



**A GRH EM CONTEXTO DE CRISE: A CENTRALIDADE DA
PERCEÇÃO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL**

Maria de Lurdes Cardina Pedro

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão
Especialidade em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:
Doutor Nelson Jorge Campos Ramalho, Prof. Auxiliar, ISCTE- UTL,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Dezembro 2014

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**A GRH EM CONTEXTO DE CRISE: A CENTRALIDADE DA
PERCEÇÃO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL**

Maria de Lurdes Cardina Pedro

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de

Doutor em Gestão
Especialidade em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Júri:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Catedrático, ISCTE- IUL
Doutor Miguel Pina e Cunha, Professor Catedrático, Nova School of Business & Economics
da Universidade Nova de Lisboa
Doutor Jorge Filipe Silva Gomes, Professor Associado, Instituto Superior de Economia da
Universidade de Lisboa
Doutor Luis Miguel Pereira Lopes, Professor Auxiliar, Instituto Superior de Ciências Sociais
e Políticas da Universidade de Lisboa
Doutor Francisco Guilherme Serranito, Professor Auxiliar, ISCTE- IUL
Doutor Nelson Jorge Campos Ramalho, Professor Auxiliar, ISCTE- IUL

Outubro 2015

A GRH em contexto de crise: A centralidade da perceção de declínio organizacional

Ao meu filho João Nuno

A GRH em contexto de crise: A centralidade da perceção de declínio organizacional

Agradecimentos

A minha gratidão e o meu reconhecimento a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho. Um agradecimento muito especial ao Professor Nelson Ramalho, pela rigorosa orientação científica, pelas sugestões e críticas, e, pelo seu apoio e disponibilidade para acompanhar este trabalho desde o seu primeiro momento, com a sua dedicação e exigência.

Gostaria de expressar igualmente, os meus agradecimentos a todos os meus colegas do Departamento de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos da ESCE/IPS pelo alento, entusiasmo e incentivo ao longo deste estudo. Uma nota de gratidão à Isabel Vaz, ao José Rebelo, ao António Almeida e à Lina Ferreira, pela amizade e permanente disponibilidade em ajudar, na troca de ideias e recomendações, que me ajudaram a ultrapassar os momentos mais difíceis deste percurso.

Agradeço aos meus colegas de doutoramento, em especial à Ana Rodrigues, Helena Roque e Ana Pinto o suporte e a amizade, e as críticas e sugestões que me foram dadas pelo Professor António Caetano, pelo Professor José Neves, pela Professora Maria José Chambel e pela Doutora Teresa Esteves, ao longo dos vários seminários que foram realizados no ISCTE.

Agradeço também ao Dr. António Costa Cabral e ao Dr. Rui Costa da Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico, pela divulgação e pela notoriedade dada ao projeto junto de algumas empresas do setor, abrindo muitas das portas à participação neste estudo, e à elevada expectativa que colocaram nos seus resultados.

A minha gratidão a todos os diretores de recursos humanos e diretores gerais das empresas, por terem tão amavelmente participado neste estudo, com o seu testemunho, interesse e confiança, criando as melhores condições para a recolha de dados nas suas organizações. Uma palavra de gratidão também a todos aqueles que participaram no preenchimento dos questionários, dando o seu tempo e permitindo que a recolha dos dados fosse possível, quer, no estudo preliminar, quer, no estudo exploratório, contribuindo decisivamente para os resultados deste trabalho.

Aos meus amigos, “de sempre e para sempre”, agradeço a força dos laços que nos unem. As minhas últimas palavras de gratidão vão para a minha família, pelo incansável acompanhamento, encorajamento e motivação, proporcionando-me todas as condições para o meu envolvimento e disponibilidade para a realização deste trabalho. Obrigada Jorge pelo

amor e pela enorme compreensão e ajuda ao longo de todos estes anos. À minha irmã pelo carinho e amizade. À minha mãe, uma eterna gratidão, pela sua dedicação e amparo, com que sempre me acompanhou. Ao meu pai, que partiu, o meu eterno obrigado pelo exemplo de tenacidade e gosto de ir mais longe. Ao meu que filho que iluminou a minha vida.

A todos o meu bem haja.

Resumo

As percepções de declínio constituem um elemento importante mas pouco estudado no contexto da ciência organizacional. Infere-se, no entanto, pela sua natureza, um papel central no quadro da GRH em contextos de crise e de declínio, na gestão das crenças e atitudes positivas sobre a organização, através do seu papel estratégico, das suas práticas e da legitimidade que lhes são conferidas, da confiança organizacional e do capital psicológico dos seus RH.

Este trabalho, composto por três estudos empíricos, tem o objetivo de explorar a centralidade das percepções de declínio organizacional num conjunto alargado de empresas industriais em Portugal, com base num modelo teórico que congrega um conjunto de variáveis organizacionais e contextuais: capital psicológico, confiança organizacional, práticas de GRH, o papel dos RH como parceiro estratégico, a incerteza e a monitorização do ambiente e o declínio do setor.

Os resultados obtidos dos estudos empíricos sugerem uma associação negativa, direta e significativa entre as percepções de declínio organizacional na relação com o papel dos RH como parceiro estratégico, com as práticas de GRH e com a confiança organizacional, e uma relação positiva e significativa com o declínio do setor e com a incerteza do ambiente percebido. O capital psicológico explica as discrepâncias das percepções do declínio entre gestores e trabalhadores, enquanto a monitorização do ambiente assume uma função moderadora desta relação, determinando novos modos de leitura da função do capital psicológico na relação com essas discrepâncias. Os resultados evidenciaram ainda a relevância da legitimidade das práticas de GRH como mediador entre as práticas de GRH de elevado desempenho e a percepção de declínio organizacional.

Palavras-chave: Declínio Organizacional, Gestão de Recursos Humanos, RH como Parceiro Estratégico, Capital Psicológico, Legitimidade Organizacional, Confiança Organizacional.

JEL Classification System: **M12** - Personnel Management; **D23** – Organizational Behavior.

Abstract

Perceived organizational decline is a key aspect, although understudied, within the context of organizational science. However, judging by its nature, it must play a central role within the HRM in contexts of crisis and decline, in managing positive beliefs and attitudes about the organization, by means of its strategic role, of its practices and the legitimacy that is given to them, by means of organizational trust and the psychological capital of employees.

This research, comprehending three empirical studies, is intended to explore the centrality of perceived organizational decline in a wide set of industrial companies operating in Portugal, on the basis of a theoretic model that conjugates a set of organizational and contextual variables: psychological capital, organizational trust, HPWS, HR as a strategic partner, uncertainty and environmental scanning, and industry decline.

Findings suggest a negative, direct and significant association between organizational decline perceptions in relation to the role of HR as a strategic partner, HRM practices and organizational trust, and a positive and significant relationship with the industry decline and with the perceived environment uncertainty. The psychological capital explains the discrepancies in decline perceptions between managers and employees, as environmental scanning assumes a moderating role on this relationship, determining new ways to reading the psychological capital face to these discrepancies. The results demonstrated the relevance of HRM practices legitimacy as a mediator between the HPWS and the organizational decline perception.

Keywords: Organizational Decline, High Performance Work Systems (HPWS), HR as a Strategic Partner, Psychological Capital, Organizational Legitimacy, Organizational Trust.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	IV
<i>Abstract</i>	V
Índice de Tabelas.....	IX
Índice de Figuras.....	X
Lista de Abreviaturas.....	XI

INTRODUÇÃO GERAL

1. Enquadramento do estudo.....	2
2. Problemática e fundamentação do estudo.....	4
3. Questão de investigação e objetivos do estudo.....	9
4. Estrutura do trabalho.....	10

PARTE I

REVISÃO DA LITERATURA: A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A CENTRALIDADE DA PERCEÇÃO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL

1.1 O declínio organizacional	13
1.1.1 Domínio conceptual do declínio organizacional.....	13
1.1.2 O conceito de declínio organizacional.....	14
1.1.3 Dimensões chave do declínio organizacional.....	16
1.1.4 As causas do declínio organizacional.....	17
1.1.5 As consequências do declínio organizacional.....	20
1.1.6 Principais linhas de investigação.....	22
1.1.6.1 Principais contribuições sobre o declínio organizacional.....	23
1.1.7 A crise na indústria e os efeitos no declínio.....	32
2.1 A confiança organizacional	37
2.1.1 O conceito e dimensões.....	37
2.1.2 Antecedentes e consequentes da confiança organizacional.....	43
2.1.3 Mediadores e moderadores da confiança organizacional.....	46
2.1.4 Medidas de avaliação da confiança.....	47
2.1.5 A confiança no contexto do declínio organizacional.....	48
3.1 As práticas de gestão de recursos humanos e a dimensão estratégica	52
3.1.1 Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho.....	53
3.1.2 Conceções gerais das práticas de gestão de recursos humanos.....	55
3.1.2.1 Perspetiva universalista.....	56
3.1.2.2 Perspetiva contingencial.....	57
3.1.2.3 Perspetiva configuracional.....	61
3.1.2.4 Perspetiva contextual.....	62
3.1.3 A medição das práticas de gestão de recursos humanos.....	64
3.1.4 A emergência dos recursos humanos como parceiro estratégico.....	65

4.1 O capital psicológico	75
4.1.1 A psicologia positiva nas organizações.....	75
4.1.2 Comportamento organizacional positivo	77
4.1.3.2 Otimismo.....	80
4.1.3.3 Esperança	82
4.1.3.4 Resiliência.....	83
4.1.4 Medidas de avaliação do capital psicológico	83
4.1.5 Valor explicativo do capital psicológico e variáveis associadas.....	85
5.1 A monitorização do ambiente	90
5.1.1 A incerteza e o ambiente externo das organizações	90
5.1.2 A monitorização do ambiente externo e interno	94
5.1.2.1 Fontes de informação e modos de monitorização	96
5.1.2.2 Dimensões da qualidade percebida das fontes de informação	97
6.1 A legitimidade organizacional	100
6.1.1 O conceito de legitimidade.....	104
6.1.2 As dimensões ou tipos de legitimidade.....	107
6.1.3 A legitimidade das práticas de gestão de recursos humanos.....	109
6.1.4 Antecedentes e consequentes da legitimidade organizacional	113
6.1.5 A medição da legitimidade organizacional	115
ESTUDOS SOBRE O DECLÍNIO ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL CENTRAL NA RELAÇÃO COM A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	
7.1 Estudo 1 - A centralidade da perceção de declínio organizacional na relação com a gestão de recursos humanos e com a confiança organizacional: dois estudos em empresas multinacionais da indústria eletrónica em Portugal	
7.1.1 Introdução.....	119
7.1.2 Hipóteses de estudo e modelo de análise	123
7.1.3 Método	124
7.1.4 Resultados	145
7.1.5 Discussão.....	150
7.1.6 Implicações teóricas e práticas	156
8.1 Estudo 2 - Capital psicológico e perceções de declínio organizacional em gestores e trabalhadores: o papel moderador da monitorização do ambiente	
8.1.1 Introdução.....	159
8.1.2 Hipóteses de estudo e modelo de análise	161
8.1.3 Método	163
8.1.4 Resultados	178
8.1.5 Discussão.....	182
8.1.6 Implicações teóricas e práticas	186

9.1 Estudo 3 - A legitimidade das práticas de gestão de recursos humanos e o declínio organizacional

9.1.1 Introdução.....	189
9.1.2 Hipóteses de estudo e modelo de análise	191
9.1.3 Método	192
9.1.4 Resultados	200
9.1.5 Discussão.....	204
9.1.6 Implicações teóricas e práticas	208

PARTE III

CONCLUSÕES GERAIS SOBRE O DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E VARIÁVEIS ASSOCIADAS

10.1 Conclusões gerais dos estudos	211
10.1.1 Contributos teóricos, metodológicos e práticos	211
10.1.2 Limitações e investigação futura	218

Referências Bibliográficas	222
----------------------------------	-----

ANEXOS

Anexo 1 - Autorização de utilização do questionário - <i>PCQ</i>	257
--	-----

APÊNDICES

Apêndice 1 - Itens do questionário por dimensões de estudo	261
Apêndice 2 - Tabela dos valores em falta (SPSS).....	267
Apêndice 3 - Tabela dos valores extremos (SPSS)	269
Apêndice 4 - Tabela de análise comparativa – <i>Outliers</i>	271
Apêndice 5 - Testes univariados da normalidade para variáveis contínuas	272

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Principais contribuições na literatura sobre o declínio organizacional e recuperação.....	24
Tabela 2 - Psycap - Capacidades psicológicas positivas.....	84
Tabela 3 - Mapeamento da incerteza do ambiente.....	92
Tabela 4 - Amostra por empresas.....	125
Tabela 5 - Caracterização da amostra	126
Tabela 6 - Valores de referência para medidas de ajustamento dos modelos de equações estruturais	139
Tabela 7 - Análise fatorial exploratória para a escala das práticas de GRH	144
Tabela 8 - Estatística descritiva e matriz de correlações para as variáveis	146
Tabela 9 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1A	147
Tabela 10 - Estatística descritiva e matriz de correlações para as variáveis	148
Tabela 11 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1B.....	150
Tabela 12 - Amostra por empresas.....	164
Tabela 13 - Caracterização da amostra	165
Tabela 14 - <i>Clusters</i> obtidos para o constructo de monitorização do ambiente.....	177
Tabela 15 - Estatística descritiva e matriz de correlações para todas as variáveis.....	179
Tabela 16 - Estatística descritiva do capital psicológico.....	179
Tabela 17 - Ajustamento do modelo estrutural final.....	181
Tabela 18 - Ajustamento do modelo estrutural final - moderação de elevado nível de monitorização do ambiente	181
Tabela 19 - Ajustamento do modelo estrutural final - moderação de baixo nível de monitorização do ambiente	182
Tabela 20 - Amostra por empresas.....	193
Tabela 21 - Caracterização da amostra	194
Tabela 22 - Estatística descritiva e matriz de correlações para as variáveis	201
Tabela 23 - Estatística descritiva e matriz de correlações para os itens.....	202
Tabela 24 – Análise do efeito causal direto e indireto	203
Tabela 25 - Ajustamento do modelo estrutural final.....	204

Índice de Figuras

Figura 1 - Dimensões chave do declínio	17
Figura 2 - Adaptação dos estádios do declínio e estratégias de recuperação	27
Figura 3 - Valor acrescentado da função de recursos humanos: quatro domínios	67
Figura 4.1 - Modelo (1A) simplificado das percepções de declínio organizacional	124
Figura 4.2 - Modelo (1B) simplificado das percepções de declínio organizacional	124
Figura 5.1- Declínio organizacional: modelo estrutural confirmatório.....	140
Figura 5.2 - Declínio do setor e incerteza do ambiente percebido no setor: modelo estrutural confirmatório	140
Figura 5.3 - GRH como parceiro estratégico: modelo estrutural confirmatório	141
Figura 5.4 - Confiança organizacional: modelo estrutural confirmatório	141
Figura 5.5 - Práticas de gestão de recursos humanos: modelo estrutural confirmatório..	145
Figura 6 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1A	147
Figura 7 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1B	149
Figura 8 - Modelo exploratório de investigação	162
Figura 9.1 - Discrepâncias nas percepções de declínio organizacional e declínio do setor: modelo estrutural confirmatório	174
Figura 9.2 - Monitorização do ambiente: modelo estrutural confirmatório	174
Figura 9.3 - Capital psicológico: modelo estrutural confirmatório	175
Figura 10 - Modelo a estimar	180
Figura 11 - Ajustamento do modelo estrutural final	180
Figura 12 - Ajustamento do modelo estrutural final com moderação de elevado nível de monitorização do ambiente	181
Figura 13 - Ajustamento do modelo estrutural final com moderação de baixo nível de monitorização do ambiente	182
Figura 14 - Modelo exploratório de investigação	192
Figura 15.1 - Declínio organizacional: modelo estrutural confirmatório.....	199
Figura 15.2 - Legitimidade organizacional: modelo estrutural confirmatório	199
Figura 15.3 - Práticas de gestão de recursos humanos: modelo estrutural confirmatório	200
Figura 16 - Ajustamento do modelo estrutural final	205

Lista de Abreviaturas

AIMMAP-Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal
AMOS -Analysis of Moments Structures
ANIMEE - Associação das Empresas do Material Elétrico e Eletrónico
CFA- Confirmatory Factor Analysis
COP - Comportamento Organizacional Positivo
EFA - Exploratory Factor Analysis
EMNs - Empresas Multinacionais
FMI - Fundo Monetário Internacional
GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH - Gestão de Recursos Humanos
IED - Investimento Estrangeiro Direto
INE - Instituto Nacional de Estatística
IQF- Instituto para a Qualidade na Formação
LOT- Life Orientation Test
LOT-R - Life Orientation Test revision
MVA- Missing Value Analysis
PCQ - Psycap Questionnaire
PEU - Perceived Environmental Uncertainty
POB - Positive Organizational Behavior
POS - Positive Organizational Scholarship
PSYCAP - Capital Psicológico
RH - Recursos Humanos
SEM - Structural Equation Modeling

INTRODUÇÃO GERAL

A GRH em contexto de crise: A centralidade da perceção de declínio organizacional

1. Enquadramento do estudo

A literatura no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), nestas últimas décadas, tem vindo a ser dominada por um paradigma centrado no sucesso organizacional e a desenvolver-se com o suporte empírico assente no crescimento organizacional (Huselid, 1995), relegando para segundo plano a investigação orientada para o papel crítico e contingencial da GRH em situações de crise e de declínio organizacional, que é tão, ou mais importante, do que em fases de crescimento e de expansão. É neste quadro de referência que se inscreve a temática do presente estudo, ao centrar a sua atenção na GRH nos contextos de declínio organizacional.

Nestes últimos anos a comunidade empresarial tem sido pressionada por um quadro generalizado de globalização e de forte competitividade associado à incerteza e à imprevisibilidade dos mercados que têm determinado mudanças profundas no ambiente organizacional (Hassan e Semercioz, 2010; Zanini, Lusk e Wolff, 2009). Esta pressão fez-se sentir ainda com maior premência a partir da crise económica iniciada em 2007 nos Estados Unidos da América. Esta crise rapidamente se estendeu à economia mundial, afetando praticamente todos os setores de atividade e todos os mercados de trabalho (Tridico, 2013), verificando-se o encerramento de inúmeras empresas e o aumento massivo de desemprego (Jaidi e Thévenet, 2012). Globalmente os fenómenos da perda de capacidade competitiva das empresas e do declínio organizacional passaram a fazer parte das preocupações não só da comunidade empresarial, mas da comunidade científica e das instituições governamentais, pelas suas implicações a nível individual e das equipas, e ao nível organizacional, inter-organizacional e ao nível do setores e da economia em geral (*e.g.*, Bennett e Kottasz, 2012; Bozeman, 2010; Gennard, 2009; Kranz e Steger, 2013; Nickell, Rollins e Hellman, 2013; Trahms, Ndofor e Sirmon 2013; Zagelmeyer, 2013).

Face à perda de capacidade competitiva, as empresas têm sido forçadas a adotar medidas que podem ser caracterizadas ora por redução de custo ora por aumento do retorno do investimento. Invariavelmente, a tendência parece estar na redução do custo - *e.g.*, saídas involuntárias, *lay-offs*, reduções dos custos salariais, menor acesso à formação (Gunnigle, Lavelle, Monaghan, 2013; Jaidi e Thévenet, 2012), que embora seja consistente com a

estratégia do negócio no curto prazo, corresponde a um desinvestimento nas competências dos recursos humanos (RH) e na capacidade de criação de soluções adequadas que maximizem o desempenho organizacional de forma sustentada. Sobretudo, esta tendência é cega aos custos de oportunidade decorrentes da opção de não se apostar no aumento do retorno do investimento.

Este tipo de medidas reducionistas, enquadradas no papel que tem sido reconhecido à GRH e onde se deve inscrever qualquer análise sistemática das políticas e práticas de gestão nas organizações em fase de declínio, surge em oposição à literatura no âmbito da GRH, que tem consolidado há mais de duas décadas, a tese de que o aumento do desempenho organizacional e a vantagem competitiva é alcançada através das pessoas na organização (*e.g.*, Barney, 1991; Ferris, Perrewé, Ranft, Zinko, Jason Brouer e Laird, 2007; Guest, 1997; Grant, 1991; MacDuffie, 1995; Wright e McMahan, 1992). Autores como Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook e Frink (1998) sublinham que a GRH pode transformar os RH numa fonte de vantagem competitiva para a organização, por via do investimento no capital humano efetuado através das suas práticas (*e.g.*, formação, recrutamento e seleção, acolhimento, remunerações contingentes com as competências), atraindo, mantendo e desenvolvendo os RH. Vários autores (*e.g.*, Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; 1998) também têm reconhecido que existe uma relação significativa entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Huselid (1995) refere ainda que as práticas de GRH podem oferecer uma vantagem competitiva se estiverem alinhadas com as estratégias da organização.

Esta controvérsia assenta na dicotomia, que é evidente e consistente na literatura entre uma abordagem da GRH com ênfase na reatividade e numa visão de curto prazo, com estratégias protetoras de racionalização de custos e maximização da produtividade associadas frequentemente a empresas em situação de declínio (Bird e Beechler, 1995), e uma outra abordagem, em que o fator humano é perspetivado como um ativo que é preciso formar e desenvolver, numa lógica económica de investimento e não de custo. As diferentes utilizações e os tipos de práticas de GRH, ora numa perspetiva de investimento nos RH ora de contenção, ou de desinvestimento, são manifestações da contingencialidade da GRH, que decorre não de um qualquer pressuposto relativista, mas antes da diversidade socio económica que atravessa as organizações e os contextos em que operam, de fatores como as estratégias organizacionais, o tipo de culturas organizacionais, os estádios de desenvolvimento competitivo, o ciclo de vida das organizações ou dos contextos sociais (Almeida, 2008).

2. Problemática e fundamentação do estudo

A visão tradicional do desenvolvimento dos estudos científicos em contextos organizacionais de crescimento ou de maturidade afasta-se da ampla evidência de que as organizações têm um ciclo de vida, com etapas distintas e que atingem um ponto máximo e começam a declinar (Kimberly e Miles, 1980; Mintzberg, 1984). Uma nova corrente começa a emergir com a exploração do papel da GRH em diferentes contextos organizacionais de acordo com o seu estágio de ciclo de vida, mas a maior parte dessa literatura está focada no contraste das organizações que estão em fase de nascimento ou crescimento, com as organizações que estão em fase de maturidade (Harkins, Erhardt e Rutgers, 2012). O estudo da GRH em empresas em situação de declínio organizacional tem sido realizado não numa perspetiva holística, mas predominantemente numa lógica do estudo de práticas singulares e isoladas de reação à deterioração do desempenho organizacional ao longo do tempo (*e.g.*, *downsizings*, *lay-offs*) (*e.g.*, Sheaffer, Carmeli, Steiner-Revivo e Zionitou, 2009) e da discussão dos perfis de liderança estratégica associados aos processos de recuperação organizacional (*e.g.*, Mumford, Friedrich, Caughron e Byrne, 2007).

A literatura disponível não permite a compreensão sistémica de um conjunto de outros recursos que podem ser ativados pela GRH em organizações em declínio, criando novas pistas de abordagem para a gestão de pessoas nestes contextos. A identificação destes recursos parece exigir a adoção de modelos de análise baseados em quadros teóricos multidisciplinares (*e.g.*, Gestão, Economia, Sociologia, Psicologia) que ponham em evidência variáveis críticas quer organizacionais quer contextuais.

O estudo agora conduzido procura dar um contributo válido a esta problemática de investigação, ao aliar a vertente de pesquisa a uma faceta orientada para a prática, na análise das relações de variáveis, que interagem com a perceção de declínio organizacional, que constituem o presente modelo de análise: RH como parceiro estratégico, confiança organizacional, práticas de GRH, capital psicológico, a incerteza do ambiente, a monitorização do ambiente, o declínio do setor e a legitimidade organizacional.

De entre os recursos organizacionais, a literatura destaca a abordagem da GRH como parceiro estratégico e o foco na construção de confiança organizacional como variáveis críticas para maximizar os resultados organizacionais. Estas duas dimensões de estudo são potencialmente úteis para combater os efeitos de auto reforço ou círculo vicioso (Masuch,

1985) do declínio organizacional percebido, *i.e.*, de combate às interpretações psicológicas que os indivíduos fazem sobre a situação da empresa e que podem condicionar as possibilidades de recuperação organizacional, por via das expectativas e de fenómenos de profecia auto confirmatória¹ (Merton, 1948; 1968) que são comuns nestes contextos (Edwards, McKinley e Moon, 2002). O realce dado ao combate das perceções de declínio organizacional não representa uma qualquer tentativa de negar ou mascarar o declínio, mas de o encarar como uma dinâmica com uma lógica própria, com novos repertórios de pensamentos e ações. D'Aveni e MacMillan (1990) sublinham este pressuposto ao referirem que as perceções negativas dos *stakeholders*² estão associadas habitualmente a desinvestimentos, reforçando o declínio, e que as perceções positivas conseguem acelerar a recuperação, por isso, uma gestão efetiva das perceções, das crenças e das atitudes dos *stakeholders* (Arogyaswamy, Barker e Yasai-Ardekani, 1995) é fundamental para a sobrevivência das organizações. Assim, o papel crítico do declínio organizacional, no âmbito da GRH, parece situar-se tanto na dimensão psicossocial e de compreensão do seu impacto nas perceções nos mapas cognitivos e nos esquemas mentais dos indivíduos com implicações nas atitudes e comportamentos (Edwards *et al.*, 2002; Wilson, O'Leary, Metui e Jett, 2008), como na realidade objetiva do desempenho económico da empresa.

O posicionamento da função de RH, enquanto parceiro estratégico de negócio, enfatiza segundo Becker e Huselid (2006) a relação entre a GRH na sua dimensão estratégica e o desempenho organizacional, distanciando-se da abordagem tradicional de orientação para o desempenho individual e para práticas isoladas de GRH, devendo a função focar-se no seu contributo para o negócio, em vez, de se focar nas suas atividades (Ulrich, 1997). O principal desafio dos gestores e profissionais de RH em atuar como parceiro estratégico, reside na capacidade (e no poder interno conferido) de acompanhar as estratégias e os objetivos organizacionais, não só em fases de crescimento e maturidade mas de declínio, dando resposta ao equilíbrio de interesses e às necessidades dos *stakeholders*, através de sistemas diferenciados e integrados (verticalmente e horizontalmente) de GRH, que contribuam para adicionar valor

¹ Um exemplo ilustrativo deste fenómeno é referido por Merton (1968) e que afetou o setor bancário fortemente durante a Grande Depressão. Muitos bancos, nesta época foram à falência porque um número suficiente de depositantes criaram a crença que o banco iria sucumbir, retirando os seus depósitos, independentemente da condição financeira do banco.

² *Stakeholders* refere-se de acordo com a definição de Freeman (1984: 25) a “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”.

à organização. Os estudos empíricos não reúnem consenso sobre o posicionamento e os benefícios deste papel conferido aos profissionais de GRH, sendo necessário aprofundar este conhecimento em contextos diferenciados, em particular em contextos de declínio.

A confiança organizacional surge como outro recurso a investigar, ao ser reconhecida como uma atitude saliente nos processos organizacionais e na capacidade de influência do comportamento organizacional. É um elemento essencial para o bom funcionamento das organizações e é considerada em muitos estudos como um atributo que cada organização deve desenvolver (*e.g.*, Fukuyama, 1995; Lewis e Weigert, 1985). Apesar do conceito de confiança ser caracterizado por várias abordagens teóricas, modelos empíricos e níveis de análise, encontra-se na literatura um consenso quanto às condições para a existência de confiança interpessoal. As conceptualizações convergem para um significado comum assente numa relação entre duas partes, em que uma das partes tem expectativas positivas, perante um determinado nível de incerteza, geradas através da relação com a outra parte (Mach, Dolan e Tzafrir, 2010). A confiança incorpora elementos que se interlaçam entre si, como a aceitação do risco, a expectativa de comportamentos e atitudes consistentes ao longo do tempo, a vulnerabilidade (Mayer, Davis Schoorman, 1995) e ainda a presença de interações mútuas entre as partes. Esta tem sido entendida como um meio para reduzir a incerteza quanto ao futuro e dar respostas às organizações em situações de crise ou de declínio organizacional, promovendo e mantendo a cooperação nas relações de trabalho (*e.g.*, entre chefias e subordinados; subordinados e chefias; pares; equipas de trabalho) estimulando a abertura e aceitação mútua e minimizando as tensões internas (Barker e Barr, 2002; Carmeli e Sheaffer, 2009). Os resultados de várias pesquisas têm revelado que o declínio organizacional pode não ameaçar a viabilidade financeira da empresa mas tem um grave impacto na competitividade e na confiança que os *stakeholders* depositam na empresa, e, em particular nos gestores de topo (Bibeault, 1999; Cameron, Kim e Whetten, 1987). No entanto, a confiança organizacional em fases de declínio tem sido pouco estudada, nomeadamente a propensão dos trabalhadores em confiarem nos seus gestores (Burke, Sims, Lazzara e Salas, 2007).

As práticas de GRH constituem outro recurso passível de análise. Os autores consideram, com algumas exceções, que as práticas das organizações em declínio são diferentes das utilizadas em organizações em expansão (Jackson e Schuler, 1995) e reforçam o entendimento que a sofisticação dos sistemas de recursos humanos vai melhorando do estádio

de crescimento para a maturidade (Ciavarella, 2003). Partindo do pressuposto que o capital humano assume sempre um importante papel em função das estratégias de mudança organizacional implementadas, outros estudos (*e.g.*, Teague e Roche, 2014) mostram evidências que as empresas em declínio com capacidade de recuperação têm em consideração necessariamente os sistemas de GRH com impactos positivos no crescimento e na produtividade e não tanto as medidas de redução tradicionais, seguindo modelos orientados para práticas de compromisso e de envolvimento (Lawler, Jamrog e Boudreau, 2010; Mitsakis, 2014). Também, algumas tipologias têm sido desenvolvidas (*e.g.*, Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995) para caracterizar as estratégias das empresas em articulação com o ambiente externo e com os sistemas estratégicos de RH (Bird e Beechler, 1995; Miles e Snow, 1984; Schuler e Jackson, 1987). A GRH centrada no desenvolvimento dos recursos humanos está dependente da forma como se articula o conjunto de práticas de GRH (Arthur, 1994; Becker e Gerhart, 1996; Becker e Huselid, 2006; Combs, Hall, Kitchen e Liu, 2006; Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995), dos mecanismos de compromisso, envolvimento e comunicação (Cotton, 1993; Pajunen, 2006), e da legitimidade que lhes é conferida pelos gestores e pelos trabalhadores (Meyer e Rowan, 1977; Suchman, 1995), refletindo-se nas atitudes para com o trabalho e com a organização (Meyer e Allen, 1997; Mayer *et al.*, 1995). É reduzido o conhecimento de como as práticas de GRH, nomeadamente as de elevado desempenho, para além de fazerem apelo ao desenvolvimento e ao envolvimento dos indivíduos, podem contrariar as tendências das perceções de declínio e colocar no espírito dos colaboradores a esperança e a confiança no futuro. É igualmente reduzido o conhecimento do processo de mediação da legitimidade, na relação entre as práticas de GRH e o declínio organizacional.

O capital psicológico, constituído pelas capacidades, auto eficácia, esperança, otimismo e resiliência, é entendido como um recurso individual positivo essencial para que as organizações respondam, com sucesso, aos desafios do seu meio ambiente (Luthans, 2002b; Luthans, Youssef e Avolio, 2007a; Luthans, Vogelgesang e Lester, 2006). Os contextos de trabalho desfavoráveis e/ou em declínio, geram frequentemente nos trabalhadores, perceções de incerteza e pessimismo quanto ao futuro, falta de esperança e dificuldade em mostrar a necessária resiliência para lidar com estes contextos (Luthans *et al.*, 2006a). Assim, o reforço destas capacidades positivas, tornando os trabalhadores mais resistentes, mais confiantes, acreditando nas suas capacidades para lidar com as adversidades, pode beneficiar

simultaneamente os indivíduos e as organizações (Luthans e Youssef, 2004). Existem poucos estudos sobre o capital psicológico que se desenvolvem em contextos marcados pela negatividade, não se conhecendo empiricamente como pode potenciar os efeitos benéficos sobre as discrepâncias ou incongruência das percepções de declínio organizacional e do setor entre gestores e trabalhadores. A congruência perceptiva³ entre gestores e trabalhadores, corresponde ao nível de alinhamento interno das percepções e habitualmente está associada a consequências organizacionais favoráveis⁴, enquanto a incongruência perceptiva corresponde às percepções que não são semelhantes face à mesma realidade ou problemática (Newton e Frahm, 2009; Wexley, Alexander, Greenawalt e Couch, 1980). O reconhecimento das diferentes perspectivas entre gestores e trabalhadores é um elemento central nesta abordagem. Com efeito, a investigação sobre as relações entre a organização e os trabalhadores (*employee-organization relationship* - EOR) tem ganho alguma popularidade nos últimos anos em grande parte devido às mudanças na relação entre a organização e o trabalhador, que têm ocorrido no mundo empresarial⁵ (Coyle-Shapiro e Shore, 2007). Diversos são os estudos cujos resultados empíricos sugerem que as percepções diferenciadas influenciam decisões, ações e comportamentos, mas são insuficientes os que analisam a relevância da congruência das percepções, em situações de crise do setor, de forte incerteza do ambiente percebido (Kumar e Strandholm, 2002) e de declínio da organização.

Os comportamentos de monitoração do ambiente (Aguilar, 1967) são igualmente centrais, pois tem sido evidente em muitas investigações a correlação positiva entre o desempenho da organização e a sua capacidade de analisar o ambiente (*e.g.*, Elenkov, 1997; Garg, Walters e Priem, 2003; Kumar, Subramanian e Strandholm, 2001). São comportamentos de procura e utilização de informação (interna e externa) sobre eventos e tendências do

³ O estudo do alinhamento entre percepções tem sido denominado na literatura de congruência perceptiva que é calculada, recorrentemente, através das diferenças entre as pontuações dadas pelos gestores e pelos trabalhadores (Birkinshaw, 2000).

⁴ Vários estudos têm comparado as percepções dos gestores e dos trabalhadores quanto a um conjunto de variáveis relacionadas com o comportamento no trabalho, tais como, a satisfação com o trabalho, a supervisão e a satisfação em geral (Hatfield e Huseman, 1982), a satisfação no trabalho dos subordinados (Wexley *et al.*, 1980), o compromisso organizacional, a intenção de saída e o desempenho (Hui, Keiko, Lepak e Ying, 2009).

⁵ Os gestores são considerados na literatura sobre a relação organização-trabalhadores os representantes formais das organizações (Coyle-Shapiro e Shore, 2007). Existe porém ainda alguma falta de consistência teórica e empírica sobre quem representa a organização: alguns investigadores consideram que os níveis hierárquicos imediatos aos trabalhadores são os representantes da perspectiva da organização na relação com os trabalhadores (*e.g.*, Tekleab e Taylor, 2003), enquanto outros consideram que os legítimos representantes são apenas os níveis de topo e os níveis intermédios de gestão (Porter, Pearce, Tripoli e Lewis, 1998).

ambiente, que podem apoiar a construção das percepções do declínio organizacional e a adoção, por parte dos trabalhadores e dos gestores, de comportamentos proativos de mudança e de gestão da incerteza (Khandwalla, 2001; Miles e Snow, 1978). As investigações não só têm utilizado a monitorização do ambiente como preditora mas também como variável critério. Todavia, tem sido rara a utilização da monitorização do ambiente como variável moderadora, em particular na relação entre capital psicológico e a incongruência percetiva entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio organizacional.

3. Questão de investigação e objetivos do estudo

Considerando quer o tema intitulado “A GRH em contexto de crise: a centralidade da percepção de declínio organizacional” quer os elementos explicitados na fundamentação do estudo, e a própria revisão da literatura, poderemos agora formular o problema de investigação, através da questão: De que forma as percepções de declínio organizacional, em empresas do setor elétrico e eletrónico em Portugal, se relacionam com variáveis organizacionais e contextuais que contrariem o declínio?

A nível teórico, os objetivos específicos deste trabalho prendem-se com a identificação da fundamentação teórica que suporta os estudos empíricos, explicitando as teorias/correntes com maior contributo para a compreensão do tema e definindo os principais conceitos a operacionalizar. Neste âmbito, procuraremos sistematizar um conjunto alargado de abordagens teóricas e empíricas, integradas em estudos sobre o declínio organizacional, percepções de crise setorial, confiança organizacional, práticas de GRH, em particular as de elevado desempenho, os RH como parceiro estratégico, a incerteza do ambiente percebido, o capital psicológico, a monitorização do ambiente e a legitimidade organizacional, que até ao momento não têm sido integradas de forma tão abrangente e exaustiva num trabalho de investigação.

A nível empírico a resposta à pergunta de investigação decorrerá de um modelo global integrador dos três estudos empíricos, onde o declínio organizacional surge como antecedente de algumas variáveis, e como critério de outras. Os estudos irão possibilitar a identificação de outras variáveis com influência nas percepções de declínio organizacional: a monitorização do ambiente (moderadora) e a legitimidade organizacional (mediadora). O objeto empírico é constituído por empresas industriais do setor elétrico e eletrónico, devido à particular

sensibilidade deste setor à crise económica, tendo todas elas sofrido, no triénio que antecedeu o estudo, variações negativas nos resultados líquidos. A nível empírico procura-se:

- (i) Compreender como o declínio organizacional está relacionado com a confiança organizacional e com as perceções sobre o papel desempenhado pelos gestores e profissionais de RH como parceiro estratégico de negócio;
- (ii) Compreender como o capital psicológico está relacionado com a discrepância das perceções entre gestores e trabalhadores quanto à forma como percebem o declínio organizacional;
- (iii) Compreender como se relaciona a legitimidade atribuída às práticas de GRH, enquanto potencial mediadora entre as práticas de GRH de elevado desempenho e as perceções de declínio organizacional;
- (iv) Investigar as variáveis potencialmente moderadoras, nomeadamente a monitorização do ambiente;
- (v) Identificar as relações da incerteza do ambiente percebido do setor e a crise do setor com o declínio organizacional;
- (vi) Verificar como as práticas de recursos humanos, tendo por referência as práticas de elevado desempenho, podem estar associadas às perceções de declínio organizacional;
- (vii) Contribuir para lançar as bases para novas abordagens da GRH, que integrem um conjunto de variáveis, facilitadoras da compreensão da vida organizacional, em contextos de declínio, que contribuam para dinâmicas positivas conducentes a comportamentos proativos, suportando os processos de recuperação.

4. Estrutura do trabalho

Para alcançar os objetivos traçados, este trabalho está organizado em duas partes: na primeira parte, com seis capítulos, iremos percorrer as abordagens mais relevantes adotadas na literatura sobre o declínio organizacional e sobre os constructos que fazem parte do modelo de análise para a compreensão do declínio organizacional na relação com a GRH e com os comportamentos no trabalho. Na segunda parte, com três capítulos, procuraremos evidenciar as opções metodológicas e apresentar, analisar e discutir os resultados dos três estudos empíricos que constituem este trabalho.

No primeiro capítulo iremos, a partir da revisão de literatura, explicitar os contributos para o domínio conceptual do declínio organizacional e traçar as principais linhas de investigação, dando conta dos antecedentes e consequentes mais recorrentemente estudados e os efeitos do declínio do setor. No segundo capítulo discutiremos a confiança organizacional ao nível conceptual, os seus antecedentes e consequentes e os seus efeitos, procurando salientar as abordagens teóricas da confiança no contexto de declínio organizacional. No terceiro capítulo centramo-nos na revisão da literatura das práticas de GRH, evidenciando as controvérsias metodológicas e conceptuais com que as várias abordagens da GRH se têm vindo a debater, de forma a permitir entender as evoluções destas abordagens e compreender as conceções gerais das práticas de GRH de elevado desempenho e a emergência da função de RH como parceiro estratégico. No quarto capítulo analisaremos o capital psicológico, com especial foco nas quatro dimensões que o constituem e procuraremos evidenciar através dos resultados empíricos, os seus efeitos positivos nas atitudes e comportamentos organizacionais. O capítulo 5 é dedicado à monitorização do ambiente. Daremos especial ênfase à incerteza do ambiente externo das organizações e às fontes de informação de acordo com a revisão dos modelos mais proeminentes presentes na literatura. No sexto capítulo analisaremos os principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com a legitimidade organizacional e discutiremos as razões da importância da legitimidade das práticas de GRH.

Na segunda parte apresentamos a descrição de três estudos, que integram a parte empírica do trabalho, e a respetiva análise e discussão dos resultados, com uma preocupação de ligação entre a teoria e a prática. Explicitaremos as opções metodológicas e procedimentos a utilizar quer relativamente à amostra e à recolha de dados, quer quanto à modelização das equações estruturais. A estrutura de apresentação dos estudos é idêntica em cada um dos três capítulos, e no final de cada estudo exporemos os contributos para a teoria e para a prática.

Por último, apresentaremos as conclusões gerais, com uma análise sumária dos aspetos mais relevantes que emergiram dos resultados obtidos ao longo dos estudos. Analisaremos a interação entre as variáveis organizacionais que maior impacto têm nas perceções de declínio organizacional, procurando salientar a síntese dos contributos metodológicos, teóricos e práticos dos estudos. A apresentação das conclusões decorre não só dos resultados encontrados mas também das próprias limitações metodológicas intrínsecas ao longo dos estudos. Por isso, para além de passarmos em revista os resultados encontrados, discutiremos os novos passos e orientações, *i.e.*, identificaremos um conjunto de recomendações finais que alentem a continuação da pesquisa no futuro.

PARTE I

REVISÃO DA LITERATURA

**A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A CENTRALIDADE DA
PERCEÇÃO DE DECLÍNIO ORGANIZACIONAL**

A GRH em contexto de crise: A centralidade da perceção de declínio organizacional

1.1 O declínio organizacional

1.1.1 Domínio conceptual do declínio organizacional

A literatura sobre o declínio e as estratégias de recuperação, mais conhecidas por *turnaround*⁶, procura dar resposta às principais questões que ainda se mantêm em aberto: “quais as razões pelas quais algumas empresas entram em declínio e outras mantêm a longevidade e ultrapassam as contingências da indústria, do mercado, do ciclo de vida dos produtos e se mantêm competitivas?” (e.g., D’Aveni, 1989; Hambrick e D’Aveni, 1988; Khandwalla, 2001; Robbins e Pearce, 1992); “quais os impactos sociais, psicológicos, económicos e políticos das consequências do declínio?” (Harris e Sutton, 1986; Khandwalla, 1983; Sutton e Callahan, 1987); “existem padrões de declínio organizacional que possam ser previsíveis e explicáveis?” e “como as empresas respondem à crise e ao declínio?” (D’Aveni, 1989; Khandwalla, 1983; Pearce e Robbins, 1993; Schendel, Patton e Riggs, 1976; Trahms *et al.*, 2013; Witteloostuijn, 1998).

Whetten (1980) no seu trabalho “*Organizational decline: a neglected topic in organizational science*” chama a atenção dos investigadores para a importância do estudo do declínio organizacional para os *stakeholders*, para a economia e para a sociedade em geral e critica as teorias da gestão, orientadas para a explicação do sucesso e desenvolvimento das organizações, deixando o declino organizacional sem uma clara compreensão das suas causas e consequências (Onofrei e Lupu, 2012). Apesar destas críticas terem suscitado um maior interesse dos investigadores, a literatura sobre declínio organizacional só mereceu especial atenção, e passou a ser mais investigada, a partir do final dos anos 70 e anos 80⁷ (e.g., Cameron e Zammuto, 1983; Weitzel e Jonsson, 1989; Ford, 1980; Hedberg, Nystrom e Starbuck, 1976; Levine, 1978; Whetten, 1980). Não obstante o aumento do interesse na pesquisa, tem sido um tema que não tem merecido grande atenção da comunidade científica devido, por um lado a um período de maior estabilidade económica mundial e, por outro lado, devido à dificuldade de acesso a dados empíricos de empresas em situação de declínio, que testem as teses apresentadas por outros trabalhos, na análise e comparação de empresas. O interesse no tema

⁶ Chowdhury (2002) define *turnaround* como um processo composto de uma sequência de eventos que combinados promovem o desempenho organizacional num determinado período de tempo.

⁷ Cameron, Sutton e Whetten (1988) referem que cerca de três quartos da literatura sobre declínio organizacional apareceu após 1978.

pelos investigadores e profissionais está de novo a emergir em diferentes domínios epistemológicos (*e.g.*, Economia, Sociologia, Psicologia), dada a contingência da atual crise económica mundial e do “efeito de contágio” que ameaça a viabilidade e a sobrevivência económica das organizações, causado por uma espiral descendente de declínio e de dissolução, com implicações quer ao nível individual, grupal, intergrupar, organizacional, inter-organizacional e da economia em geral (Bozeman, 2010; Trahms *et al.*, 2013).

1.1.2 O conceito de declínio organizacional

O conceito de declínio organizacional ainda não apresenta uma concordância unificadora em termos da sua definição. As contribuições para a sua clarificação vieram de diferentes trabalhos empíricos e de três principais correntes teóricas, nomeadamente das ligadas à gestão da crise (*e.g.*, Milburn, Schuler e Watman, 1983), à gestão da incerteza (*e.g.*, Thompson, 1967) ou à perspetiva da dependência de recursos (Pfeffer e Salancik, 1978).

Alguns autores (*e.g.*, Kimberly e Miles, 1980; Mintzberg, 1984) consideram que as organizações têm um ciclo de vida, com várias etapas (nascimento, crescimento, maturidade, renascimento e declínio), tal como um organismo vivo e que atingem um ponto máximo de maturidade e começam a declinar. Outros autores (*e.g.*, Khandwalla, 1992, 2001; Schendel *et al.*, 1976) referem a sua relação com a capacidade competitiva na formulação e implementação de estratégias que permitam ampliar ou conservar uma posição sustentável de forma duradoura.

O declínio ainda tem sido relacionado com fatores como a redução de ativos, a diminuição dos lucros, a queda das ações, a redução da dimensão da empresa (*e.g.*, Cameron e Zammuto, 1983) e dos recursos internos ao longo do tempo, tais como os financeiros e os humanos (de gestão)⁸ (Cameron *et al.*, 1988; D'Aveni, 1989). Igualmente, Whetten (1988) e Carmeli e Schaubroeck (2006) definem o declínio organizacional como uma fase de fraca adaptabilidade, uma redução substancial e consistente dos recursos, a redução da legitimidade e a existência de uma alta vulnerabilidade (Carmeli e Sheaffer, 2009). Outros autores sublinham que o declínio se relaciona com a retração do mercado, com a perda de quota de

⁸ Os indicadores de declínio são indicadores financeiros como os resultados líquidos, lucro e a capacidade de endividamento. Os indicadores humanos relacionam-se com a redução do capital humano na organização, nomeadamente ao nível da gestão. Os indicadores financeiros dão conta da capacidade de investimento necessária para fazer face a momentos de crise enquanto os indicadores humanos, ligados à gestão, são importantes como recurso, porque fornecem a legitimação necessária aos olhos dos *stakeholders* externos (D'Aveni, 1989).

mercado e com a incapacidade da empresa em se adaptar a esses contextos e reconhecer os sinais internos e externos (Weitzel e Jonsson, 1989). Weitzel e Jonsson (1989), para além do fracasso da adaptação às exigências do mercado e da redução da dimensão organizacional, ainda identificam outros elementos do declínio, como a estagnação ou a ineficiência interna e uma fase específica no ciclo de vida. Levy (1986) refere que o declínio é uma fase em que as necessidades internas e externas não se ajustam e em que as necessidades de mudança são ignoradas. Weitzel e Jonsson (1989: 94), por sua vez, apesar de incorporarem os elementos anteriores redefinem o conceito, tornando saliente a importância da magnitude e da velocidade do nível de adaptação ao ambiente, e referem que as empresas podem entrar em fases de declínio organizacional, em qualquer momento do seu ciclo de vida, quando “falham em antecipar, em reconhecer, em evitarem, neutralizarem ou em se adaptar às pressões externas e internas que ameaçam a sua sobrevivência a logo prazo”. Para Bibeault (1999) o declínio representa uma forma de fracasso empresarial, na medida em que “o declínio pode não ameaçar a viabilidade financeira da empresa mas tem um grave impacto na competitividade, na confiança do cliente em relação à empresa e na moral dos trabalhadores (Bibeault, 1999: 81).

Apesar da dificuldade em encontrar uma definição abrangente, capaz de integrar e conciliar as diferentes abordagens, existe um aspeto comum a vários autores que procuraram definir declínio, que é o seu carácter temporal. Os investigadores apontam para a presença de dois fatores que devem estar presentes nas situações típicas de declínio organizacional e que afastam o conceito da simples turbulência ou flutuação do declínio absoluto: a significância e a consistência do declínio no desempenho organizacional. Com estas contribuições poder-se-á entender o declínio organizacional como uma condição na qual existe a presença de um decréscimo substancial e consistente dos recursos organizacionais, podendo ser abrupto ou de erosão gradual, ou ser precipitado por causas internas (Bibeault, 1999; D'Aveni, 1989; Hambrick e D'Aveni 1988, Morrow, Sirmon, Hitt e Holcomb, 2007; Mumford *et al.*, 2007), assim como por causas externas e fatores ambientais (Cameron e Zammuto, 1983; Short, Ketchen, Palmer e Hult, 2007; Zammuto e Cameron, 1982) que ocorre sempre durante um determinado período específico (D'Aveni, 1989; Pearce e Robbins, 1993).

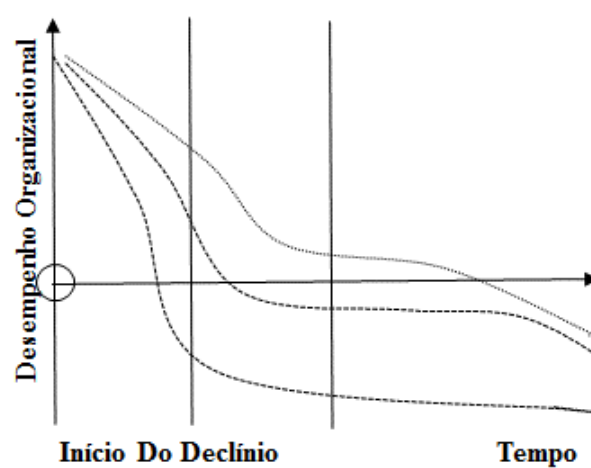
1.1.3 Dimensões chave do declínio organizacional

As dimensões chave do declínio organizacional são três - a severidade do declínio, a rapidez do declínio e o período do declínio (D'Aveni, 1989; Maheshwari e Ahlstrom, 2004; Robbins e Pearce, 1992; Zammuto e Cameron, 1982). De acordo com Jeyavelu (2009), a severidade do declínio pode ser grave, moderada ou leve. Um moderado declínio existirá quando este se manifesta apenas ou na rentabilidade, ou, na quota de mercado, ou, ainda nos proveitos, sem existir uma real intenção de encerramento da organização. A concomitância de perda nestes três indicadores financeiros com a antecipação de encerramento iminente, determina uma elevada gravidade do declínio.

A rapidez do declínio também é crítica, podendo a redução do desempenho positivo para um negativo acontecer de forma súbita ou moderada consoante o tempo que demorem a manifestarem-se efeitos negativos. Configura um declínio persistente quando o desempenho negativo permanece de forma duradoura. Esta fase tenderá a encurtar, quando existe um conjunto de atores que participa na recuperação, havendo um suporte ativo dos *stakeholders* nessa resposta, e a estender-se no tempo, quando estes se mostram indiferentes. São sobretudo os períodos longos que são críticos, por conduzirem ao esgotamento dos recursos internos e a problemas na legitimação das respostas à crise, bem como a comportamentos contra-produtivos (Jeyavelu, 2009; Maheshwari e Ahlstrom, 2004).

A par da sua duração no tempo, o declínio pode também variar em função da velocidade / ritmo (D'Aveni, 1989). O declínio súbito é observado quando a organização de repente entra em colapso e em falência. O declínio gradual é caracterizado pelo declínio lento, seguido de encerramento. Ainda o declínio lento ou prolongado é observado quando as organizações estão a diminuir num ritmo que é lento e gradual embora não se tornem insolventes (Jeyavelu, 2009). Estas três dimensões do declínio organizacional podem ser explicadas pela alteração do desempenho organizacional ao longo do tempo (ver exemplos hipotéticos na Figura 1). A redução do desempenho para valores negativos corresponde à severidade do declínio, a inclinação da curva corresponde à velocidade do declínio e o tempo após o início da diminuição do desempenho será o período do declínio.

Figura 1 - Dimensões chave do declínio



Fonte: Autora

1.1.4 As causas do declínio organizacional

As causas do declínio podem ser de natureza interna ou externa à organização (Cameron e Zammuto, 1983). Alguns investigadores (*e.g.*, Balcaen, Manigart e Ooghe, 2011; Bibeault, 1999; Probst e Raisch, 2005; Whetten, 1988) consideram que o declínio resulta predominantemente de causas internas que, se identificadas corretamente e com antecedência, podem ser corrigidas a tempo facilitando o processo de recuperação. Os autores identificam um conjunto alargado de causas do declínio que, curiosamente, também podem ser encontradas em organizações saudáveis, mas que são corroboradas como prejudiciais por muitos outros estudos (*e.g.* Balcaen *et al.*, 2011; Bibeault, 1999; Hambrick e D'Aveni, 1988; Trahms *et al.*, 2013). Dada a extensão do acervo de fatores apontados como antecedentes do declínio organizacional, evidenciaremos apenas os que surgem mais recorrentemente na literatura, assim admitindo o maior consenso tácito em torno destes.

São apontadas como principais causas internas de declínio organizacional as deficiências na gestão e na sua estratégia (Bibeault, 1999; D'Aveni, 1989; Hambrick e D'Aveni, 1988; Kim e Zammuto, 1983; Morrow *et al.*, 2007; Mumford *et al.*, 2007), falta de capacidade (Balcaen *et al.*, 2011) ou o uso inapropriado dos recursos financeiros, produtivos e humanos (Trahms *et al.*, 2013) e a incapacidade técnica e de inovação (Balcaen *et al.*, 2011, Onofrei e Lupu, 2012).

A deficiência na gestão resultante de erros de decisão e de estratégia tem sido considerada assumidamente como a principal razão de natureza interna do declínio. A má gestão tem subjacente aspetos comportamentais (Bibeault, 1999; Morrow *et al.*, 2007), de fraca liderança, de inércia e rigidez na resposta face a oportunidades e ameaças (D'Aveni, 1989; Hambrick e D'Aveni, 1988), de visão limitada sobre o negócio e a sua estratégia, de avaliação e julgamento inadequado da severidade e das causas do declínio (*i.e.*, o grau de ameaça à sobrevivência da organização). Estes aspetos comportamentais exercem um efeito de domínio nas decisões e políticas corporativas quanto às ações-chave a serem tomadas na resposta ao declínio (D'Aveni e MacMillan, 1990). As investigações conduzidas por Mumford, Friedrich, Caughron e Byrne (2007), sugerem que as estratégias dos gestores para abordarem situações desafiantes e complexas dependem largamente do modo como estes percebem os problemas que têm em mãos. A noção de que as características dos gestores têm impacto nas suas escolhas é consistente com estudos mais recentes sobre o papel da liderança em contexto de declínio organizacional (Carmeli e Sheaffer, 2009). A literatura sobre a liderança estratégica sugere que as características observáveis de líderes nas organizações são indicadores dos valores e atitudes que influenciam diretamente a tomada de decisão estratégica em situações de racionalidade limitada (Mumford *et al.*, 2007).

A estratégia de especialização excessiva ou o inverso, o excesso de expansão e diversificação do negócio nas organizações em declínio, são assinaladas como importantes potenciadores do declínio. A excessiva especialização direciona a empresa para as atividades de *core business*, como se se tratasse do único caminho para manter a competitividade, não permitindo a concentração noutras atividades que podem ser geradoras de valor acrescentado. O excesso de expansão ou diversificação é um outro erro que decorre da crença que o único meio para se alcançar o sucesso é através do crescimento (Bibeault, 1999). A excessiva expansão ou diversificação pode conduzir a organização para atividades menos lucrativas, para áreas onde não existe a *expertise* para lidar com esses novos mercados ou produtos (Bibeault, 1999; Onofrei e Lupu, 2012). A excessiva expansão ou diversificação pode levar a mudanças radicais do modelo de negócio, dando origem a problemas de aumento de complexidade do negócio, à instabilidade e falta de identidade interna, e no limite, à erosão do *core business* resultante da focalização da gestão nas novas áreas de negócio (Probst e Raisch, 2005). Estas alterações traduzem-se em processos excessivos de reorganização e à perda do controlo.

Quando, em contexto de recessão, as empresas ultrapassam os limites orgânicos do seu crescimento através de elevados investimentos e aquisições, ficam mais vulneráveis quando não têm uma estrutura financeira adequada, o que pode criar constrangimentos, em particular nas fontes de financiamento, que são onerosas, limitando as suas opções estratégicas (Balcaen *et al.*, 2011; Probst e Raisch, 2005).

As organizações habitualmente acumulam recursos para fazer face a uma ampla variedade de situações (Hambrick e D' Aveni, 1988). Recursos organizacionais insuficientes ou inadequados (por exemplo, capital humano, conhecimento e inovação) podem igualmente criar limitações aos meios utilizados pela organização para a adoção das ações estratégicas necessárias, nomeadamente na proteção contra as ameaças do ambiente externo (Balcaen *et al.*, 2011).

Probst e Raisch (2005) conduziram um estudo em quarenta empresas de reconhecido sucesso mas que deterioraram o seu desempenho financeiro levando-as ao colapso ou a crises profundas (*e.g.*, *Tyco*, *ABB Asea Brown Boveri*, *Alstom*). Identificaram um padrão que denominaram de “*Excessiva Cultura de Sucesso*” e que consiste num círculo vicioso ou espiral descendente (Mckinley, Latham e Braun, 2014) em que a competição e rivalidade entre pares deteriora os níveis de confiança interna, o que leva a um negativo efeito na comunicação e em particular na informação com superiores (Probst e Raisch, 2005).

Em alternativa, outros autores (*e.g.*, Arogyaswamy *et al.*, 1995; Greening e Johnson, 1996; Pearce e Robbins, 1993; Trahms *et al.*, 2013) reconhecem que o declínio organizacional é causado frequentemente pela combinação de problemas internos e externos, nomeadamente pela incapacidade da empresa em se adaptar às mudanças e constrangimentos impostos pelo contexto externo. Esta dificuldade de adaptação pode manifestar-se segundo Arogyaswamy *et al.*, (1995), em qualquer dos seguintes três níveis: (i) ao nível do setor, quando o negócio é gerido de forma menos sustentável comparativamente com os concorrentes; (ii) ao nível do mercado, quando o setor tem um desempenho inferior a outros setores dentro da mesma economia nacional; (iii) e ao nível económico, quando a atividade económica nacional tem um desempenho inferior à atividades económica noutros países.

As causas externas da deterioração do desempenho organizacional podem ser motivadas por mudanças políticas e sócio-económicas, regulamentação e constrangimentos legais, mudanças tecnológicas, intensidade da concorrência competitiva e mudanças nos

padrões de procura (Jeyavelu, 2009). O processo de globalização proporciona mudanças no mundo do consumo mediante estratégias de reorganização das formas de acesso e de produção de uma diversidade crescente de bens e produtos. O declínio da procura de produtos “obsoletos” e a incapacidade das empresas em se flexibilizarem face às novas exigências e preferências dos consumidores pode conduzir a situações de deteriorização dos nichos de mercado, ao declínio empresarial e à recessão económica (Cameron e Zammuto, 1983; Khandwalla, 1983). As alterações cíclicas dos mercados e da economia (Park e Mezias, 2005), de flutuações de crescimento e de acentuada recessão económica, associada a uma forte concorrência (caracterizada por Porter (1985) como ameaça de novos concorrentes e novos produtos, o poder negocial dos clientes, a concorrência pelo custo dos produtos e consequentemente as reduções das margens) têm igualmente consequências profundas nas organizações. Tal é crítico nas organizações que sejam incapazes de impulsionar estratégias de crescimento devido a fragilidades estruturais ou circunstanciais, tais como, a falta de recursos financeiros e de conhecimentos técnicos adequados para o desenvolvimento de novos produtos e a falta de posição competitiva ou a fraca capacidade tecnológica (Dowell e Swarminathan, 2006). As mudanças e avanços tecnológicos em resposta às necessidades do mercado são também processos com elevados impactos nas organizações, que implicam um ritmo acelerado de introdução de novos produtos, de novos materiais e técnicas de produção para diversificar a gama de produtos e de preços. Dá-se uma substancial redução do desenvolvimento da vantagem competitiva das organizações que não conseguem esta adaptação e que falham na rápida resposta que o mercado exige. As alterações de legislação e a crescente regulamentação governamental e intergovernamental têm impacto sobre a atividade empresarial (Mone, McKinley e Barker 1998), no ajustamento às novas condições, por vezes com forte afetação financeira, em toda a cadeia de valor, desde a compra de matérias-primas à comercialização, passando pela regulamentação da produção de bens ou serviços e demais processos associados, como os de natureza logística, de reporte, financeira e fiscal, entre outros.

1.1.5 As consequências do declínio organizacional

Os investigadores do declínio organizacional e recuperação têm estudado as possíveis consequências da erosão do desempenho organizacional. As consequências do declínio foram analisadas especialmente na perspectiva dos clientes, dos trabalhadores, da gestão de topo e dos

processos de controlo do fluxo de informação na organização (Maheshwari e Ahlstrom, 2004; Pfeffer e Salancik, 1978; Trahms *et al.*, 2013). Genericamente, os investigadores têm concordado nos efeitos do declínio organizacional ao nível individual e organizacional, salientando a perda dos trabalhadores com mais talento, os conflitos interpessoais, a rigidez organizacional, a centralização, a presença de rumores, a redução do compromisso, a diminuição do moral, da inovação, da participação e da influência do líder (Hall e Mansfield, 1971; Jick e Murray, 1982; Khandwalla, 1983; Musteen, Liang e Barker, 2011; Rosenblatt e Sheaffer, 2001; Whetten, 1980). O *stress* induzido na organização também tem sido estudado como uma das mais críticas consequências do declínio organizacional que ocorre não apenas na fase de declínio, mas também durante as ações de revitalização interna (Barr e Huff, 1997; Hall e Mansfield, 1971; Levine, 1978; Whetten, 1980).

Cameron, Kim e Whetten (1987) num estudo empírico realizado junto de quarenta universidades nos Estados Unidos da América observaram, como consequência do declínio organizacional e turbulência, doze atributos associados em geral aos membros das organizações e aos gestores de topo. Os comportamentos atribuídos aos membros das organizações (Cameron *et al.*, 1987) são: os (i) baixos níveis de moral, o (ii) conflito, a (iii) resistência à mudança, a (iv) falta de confiança e (v) credibilidade nos líderes, a (vi) redução de comportamentos promotores da inovação, o (vii) pluralismo e a fragmentação de interesses e de grupos e a (viii) atribuição culposa da incerteza aos líderes. Quanto aos gestores de topo, os atributos identificados foram: a (ix) centralização de poder, a (x) ausência de planeamento a longo prazo, a (xi) ausência de critérios seletivos para a realização de “cortes” e (xii) a saída voluntária das organizações.

Os estudos têm identificado como respostas típicas dos gestores à crise a redução na solicitação da participação das suas equipas, a concentração nas formas de melhorar a eficiência e a centralização das decisões (Whetten, 1980). As consequências na reputação, na carreira e na eficácia pessoal, tendem a que os gestores optem por diferentes comportamentos. Uma das opções reside em ocultar a situação, o que implica um aumento do secretismo, o aumento da rigidez, a formalização, o aumento do conflito tendo como consequência o aumento dos rumores internos e a diminuição do moral. Outra opção consiste em abandonar a empresa antes que seja conhecida a situação de declínio, o que implica deixar em aberto posições de gestão de topo na organização (Maheshwari e Ahlstrom, 2004). Outra opção consiste em

entender e aceitar o desafio da recuperação e procurar responder eficazmente à crise. Neste sentido a questão central no declínio organizacional não é tanto se os gestores são capazes de gerir o declínio mas se estão disponíveis para isso (Whetten, 1980). No âmbito desta última opção há variações quanto à forma como a resposta ocorre (Musteen *et al.*, 2011). Enquanto uns optam por respostas de grande agressividade comercial e de desenvolvimento de novos produtos, outros respondem com estratégias de contenção/redução de custos para aumentar o desempenho através da redução dos RH⁹ para melhor alinhar a organização com o ambiente competitivo (DeWitt, 1993; Drazin e Van de Ven, 1985).

Podemos questionar a razão destas diferentes formas de atuar. Os investigadores da liderança, têm salientado a importância das diferenças individuais, socio-demográficas e de personalidade, na cognição em situações de crise, para perceber como os gestores amplificam, ou não, os contextos específicos (*e.g.*, Boal e Hooijberg, 2000; Mumford *et al.*, 2007) e como a tomada de decisão é construída em situação de crises graves (*e.g.*, Barker e Barr, 2002). Alguns estudos, por exemplo, encontram uma relação direta entre o modo como os gestores interpretam e percebem o ambiente e os *timings* e tipo de estratégia que adotam (*e.g.*, Barr e Huff, 1997; Barr, Stimpert e Huff, 1992). Deste ponto de vista o contexto não é algo para ser conhecido e entendido mas é o produto da interpretação e da ação (Barr e Huff 1997; Barr *et al.*, 1992).

1.1.6 Principais linhas de investigação

Após os primeiros estudos seminais sobre o declínio organizacional (Cameron *et al.*, 1987; Cameron e Whetten, 1981; Weitzel e Jonsson, 1989; Whetten, 1980), os investigadores estudaram a complexidade das mudanças estruturais durante e depois do declínio (Mentzer e Near, 1992), os antecedentes (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Bibeault, 1999; Hambrick e D'Aveni, 1988; Greening e Johnson, 1996; Probst e Raisch, 2005), as consequências (Jick e Murray, 1982; Khandwalla, 1983) e mais recentemente incorporaram novas dimensões na investigação, como as perceções dos gestores (Boyne e Meier, 2009; Chen e Hambrick, 2012; Musteen *et al.*, 2011), a gestão dos *stakeholders* (Pajunen, 2006), e a liderança estratégica (Boyne e Meier,

⁹ O *downsizing* e o *layoff* são medidas de natureza reativa que se inscrevem recorrentemente nas estratégias de “*cost-cutting*” em processos de reestruturação em muitas organizações particularmente em organizações que experimentam estádios de declínio (DeWitt, 1993) face ao aumento da concorrência, à erosão dos mercados ou obsoleta tecnologia.

2009; Daily e Dalton, 1994;1995) com a saliência das características dos gestores, que podem desempenhar um importante papel nos processos de recuperação das empresas que enfrentam o declínio (Barker e Barr, 2002; Carmeli e Schaubroeck, 2006; Hannah, Uhl-Bien, Avolio e Cavarretta, 2009; Mumford *et al.*, 2007).

Apesar da investigação sobre declínio organizacional e recuperação organizacional estar teórica e empiricamente fragmentada, podem-se identificar duas principais linhas de investigação (Pandey e Verma, 2005). Uma primeira, orientada para a análise das causas relacionadas com o declínio e os fatores que influenciam a capacidade de recuperação, com base em dados transversais decorrentes de estudos em inúmeras organizações (*e.g.*, Barker e Duhaime, 1997; D’Aveni, 1989; Hambrick e D’Aveni, 1988; Khandwalla, 2001; Manimala, 1991; Mone *et al.*, 1998). Uma segunda, orientada para o estudo dos processos utilizados relativamente às estratégias de *turnaround* para responder à crise, procurando explicar o sucesso dessas estratégias, assentes maioritariamente em modelos explicativos de estádios (Arogyaswamy *et al.*, 1995; Barker e Duhaime, 1997; Robbins e Pearce, 1992; Van de Ven e Huber, 1990). Estas linhas de investigação têm, porém, sido criticadas porque os trabalhos sobre o declínio têm-se realizado sobre os mesmos modelos conceptuais que visam explicar o sucesso (Pandey e Verma, 2005).

1.1.6.1 Principais contribuições sobre o declínio organizacional

Num contexto marcado por ameaças à sobrevivência das organizações, a construção de um modelo abrangente sobre o declínio organizacional, que integre o dinamismo das organizações e o seu ciclo de vida, permite estimular a capacidade dos gestores para encetar por recuperações bem-sucedidas. Ao estarem capazes de identificar os fatores explicativos do declínio, das suas formas de manifestação e das consequências para os RH, para a gestão e para a envolvente, os gestores podem agir de forma estrategicamente eficaz e sistemática. Na tabela 1 procurámos apresentar as principais contribuições na área do declínio organizacional e *turnaround*.

Encontram-se na literatura dois modelos estratégicos de recuperação (Schendel *et al.*, 1976): um centrado na fase estratégica de recuperação e outro na fase operacional de

Tabela 1 - Principais contribuições na literatura sobre o declínio organizacional e recuperação

Perspetiva	Autor (es)	Contribuições
Contingencial - Recuperação	Pearce e Robbins (1993)	Modelo contingencial de duas etapas - A natureza, a extensão e o ritmo de recuperação depende da gravidade das causas (internas e externas) - A recuperação acontece em fases de recuperação e contenção - A resposta da organização é adequada para as causas externas de declínio e com eficientes respostas para as causas internas
	Arogyaswamy, Barker e Yasai-Ardekani (1995)	Há um consenso entre os investigadores de que o declínio organizacional pode ser devido a um modelo contingencial de dois estádios - Etapas - Fase de declínio e a fase de recuperação - Contingencial: i) Estratégias de declínio são contingentes com a gravidade do declínio e a disponibilidade de recursos ii) suporte das partes interessadas, aumento da eficiência, estabilização do clima interno iii) estratégias de recuperação são contingentes nas causas do declínio e com a posição competitiva
Declínio Organizacional	Cameron e Zammuto (1983); Zammuto e Cameron (1982)	Declínio e tipos de estratégias de gestão - Quatro tipos de declínio : a erosão, a contração, a dissolução e o colapso - Táticas - inativa, reativa, pró-ativa e experimental - Estratégias - criação do domínio, a defesa ou consolidação do domínio, domínio ofensivo e substituição do domínio
	D'Aveni (1989)	Ritmo de declínio - Diminuição repentina, diminuição gradual e declínio persistente
	Weitzel e Jonsson (1989)	Fases de declínio e respostas 1. Informação "cega" - Informação com qualidade 2. Paralisia - Ação rápida 3. Ação falhada - Ação corretiva 4. Crise - Reorganização efetiva 5. Dissolução
Escolha Estratégica	Khandwalla (1992)	Tipos de escolhas - Recuperação - Cirúrgicas <i>versus</i> não cirúrgicas - Retração como uma escolha
Recuperação no Ocidente e no Oriente	Bruton, Ahlstrom e Wan (2001)	Estudo comparativo dos países da Europa Ocidental e os países Orientais - As diferenças devidas à cultura e ao ambiente de negócios - As diferenças em termos de reconhecimento do problema, contenção, alinhar a solução com a causa do declínio, a substituição do <i>CEO</i> e a velocidade da recuperação
Estratégias de Recuperação	Schendel, Patton e Riggs (1976)	Dois modelos de estratégia - Estratégica e estratégia operacional de recuperação
Fases de Recuperação	Manimala (1991)	Adiciona três fases a Bibeault (1982) - Travar a "doença", reorientar e institucionalizar e crescer
	Chowdhury, (2002)	Quatro Etapas - Declínio, início da resposta, transição e resultado
Tipo de Recuperação	Khandwalla, (1992, 2001)	Tipos de recuperação e o contexto - Tipos baseados em contextos de países desenvolvidos vs não desenvolvidos - Tipos baseados em indústrias vs serviços - Tipos baseados em transformações organizacionais

Tabela 1 - Principais contribuições na literatura sobre o declínio organizacional e recuperação
(*continuação*)

Perspetiva	Autor (es)	Contribuições
Liderança Estratégica	Daily e Dalton, (1994)	- As organizações em falência financeira têm uma composição do Conselho de Administração (CA) com um número de gestores executivos mais elevado do que não executivos , comparativamente com a composição do CA das organizações que encetam por estratégias de recuperação com sucesso
	Daily (1995)	- A proporção de gestores não executivos está associada positivamente ao sucesso dos processos de recuperação e negativamente com os processos de falência
	Daily e Dalton, (1995)	- A taxa de saída voluntária dos CEOs e dos Administradores é mais elevada no período que antecede os cinco anos da falência das empresas do que a taxa de saída dos CEOs e Administradores integrados em empresas que não enfrentam situações de falência/declínio
	Boyne e Meier (2009)	- A recuperação está associada mais positivamente com os sucessores internos do que com sucessores externos . - O aumento na qualidade no capital humano está positivamente associado com a recuperação
	Bradley, Aldrich, Shepard e Wiklund (2011)	- O encerramento das empresas em fases de declínio é maior nas organizações subsidiárias do que nas organizações independentes
Stakeholder	Pajunen (2006)	- A comunicação frequente e aberta entre gestores e as partes interessadas e os consensos acerca das metas garantindo um contínuo suporte, aumenta as probabilidades de sobrevivência organizacional
Ações Estratégicas	Ndofor, Vanevenhoven e Barker (2013)	- O lançamento de novos produtos , as alianças estratégicas e aquisições estão positivamente relacionados com a recuperação nas empresas em declínio, enquanto que as ações de contenção (despedimentos, redução dos ativos e retirada dos produtos do mercado) se encontra negativamente associado à recuperação
Perceção dos Gestores	Carmeli e Schaubroeck (2006)	- Os comportamentos coesos e integrados dos elementos da Equipa de Gestão de Topo (EGT) diminuem o declínio organizacional - Os comportamentos coesos e integrados dos elementos da EGT amentam a qualidade percebida das decisões estratégicas
	Latham e Braun (2009)	- Os resultados indicam os gestores com remunerações superiores desaceleram os investimentos em inovação em circunstâncias de declínio - As empresas que continuam com investimentos em inovação apresentam menores probabilidades de sobrevivência devido ao seu fraco desempenho
	Musteen, Liang e Barker (2011)	- O locus de controlo , a experiência funcional, a idade e a experiência dos líderes estratégicos influenciam a severidade percebida do declínio, conduzindo a uma variação da intensidade das estratégias de contenção como resposta ao declínio
	Chen e Hambrick (2012)	- Organizações em declínio que substituam o CEO por um gestor mais ajustado às condições da empresa tem consequências positivas para o desempenho organizacional

Fonte: Adaptado de Jeyavelu (2009) e Trahms, Ndofor e Sirmon (2013)

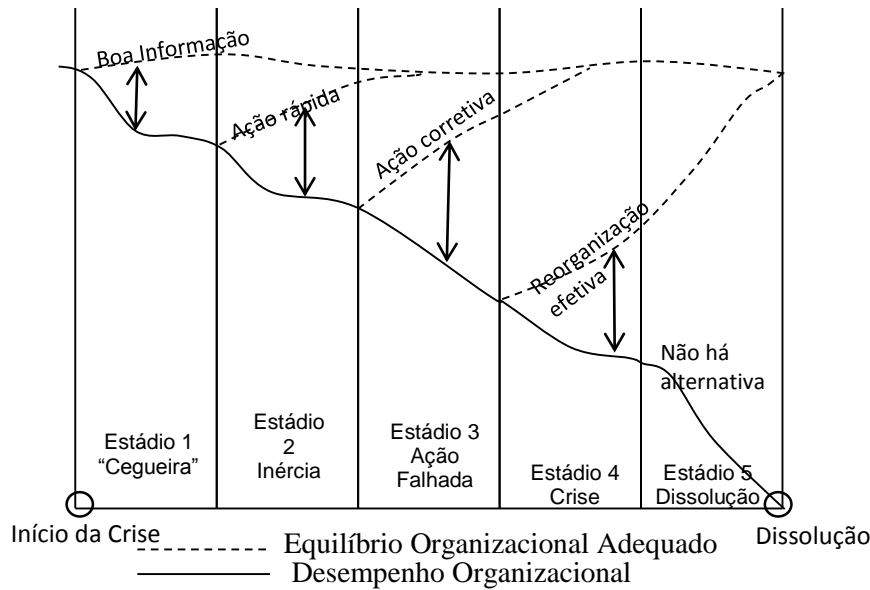
recuperação organizacional¹⁰. Referem os autores que o declínio causado por problemas operacionais exige formas de resolução operacionais, enquanto o declínio causado por problemas estratégicos exige respostas estratégicas.

Múltiplos são os modelos que utilizam abordagens contingenciais de recuperação. Os investigadores que utilizam modelos organizacionais contingenciais para desenvolver estratégias de *turnaround*, encontram relações de contingência entre as causas do declínio e as estratégias de recuperação (Jeyavelu, 2009). Por exemplo, Khandwalla (1992) utiliza uma abordagem contingencial de recuperação, identifica diferentes tipos de ações e classifica-as em diferentes temas – *e.g.*, ações focadas na eficiência interna e as orientadas para ações externas, assim como tipifica os processos de *turnaround* em função das suas estratégias de acordo com quatro tipos: cirúrgicas-reconstrutivas, cirúrgica-inovativa, não cirúrgica-inovativa e não cirúrgica-transformacional. Arogyaswamy *et al.*, (1995) propõem um modelo contingencial de dois estádios. O *turnaround* acontece no estádio (i) resultante do declínio e no estádio (ii) de recuperação. O declínio conduz à diminuição do apoio dos *stakeholders* e à redução da eficiência e da estabilização do clima interno. Quando se verifica a estabilização destas consequências, inicia-se a fase da recuperação. Na etapa de recuperação, a estratégia é orientada para as causas do declínio, bem como para a manutenção da posição competitiva da organização. Pearce e Robbins (1993) sugerem que as causas do declínio são de natureza externa e interna e defendem que as empresas devem desenvolver um conjunto de respostas contingenciais tendo em conta as etapas de recuperação e contenção (Trahms *et al.*, 2013). Bibeault (1999) foi o primeiro investigador a propor a existência de várias fases no processo de recuperação – a gestão da mudança, a avaliação, a emergência (tendo em vista a estabilização do processo de declínio), a estabilização e o regressar ao crescimento normal. Manimala (1991) adiciona três novas fases - travar a "doença", reorientar e institucionalizar e crescer. Por sua vez e mais recentemente Chowdhury (2002) identifica quatro fases - declínio, início da resposta, transição e resultado (sucesso ou falha) - ancoradas em estudos conduzidos em organizações em situação de crise profunda (Pandey e Verma, 2005).

Weitzel e Jonsson (1989) propõem um modelo de perceção dos estádios do declínio em que as dificuldades de cada estádio dependem da sua fase de desenvolvimento (ver Figura 2).

¹⁰ O conceito de recuperação organizacional segundo Pandit (1996) significa a recuperação económica de uma organização após ter passado por um período de declínio que ameaçou a sua sobrevivência.

Figura 2 - Adaptação dos estádios do declínio e estratégias de recuperação



Fonte: (Weitzel e Jonsson, 1989: 102).

Definem cinco fases de declínio e as ações apropriadas de resposta à crise – fase de estágio de “cegueira”, *i.e.*, a organização tem dificuldade em perceber as mudanças internas e externas que ameaçam a sua sobrevivência. A resposta à continuidade da organização é sugerida pela boa qualidade e quantidade de informação sobre o ambiente externo. A segunda fase é de “inércia” ou de inatividade perante os sinais de deterioração do desempenho. A resposta a esta fase é a ação rápida e a definição da direção a seguir, aumentando a certeza das informações sobre o ambiente externo e suas mudanças. O terceiro estágio, da “ação falhada” é caracterizado pela dificuldade face às discontinuidades do ambiente em encontrar soluções para os problemas internos e em mostrar sinais de perda de desempenho, tanto financeiro, quanto reduções noutras dimensões (Weitzel e Jonsson, 1989). Como resposta a esta fase surge a ação corretiva, que corresponde a estratégias de retração temporárias, nomeadamente as reduções de pessoal, cujos efeitos devem ser minimizados (Weitzel e Jonsson, 1989). A quarta fase é a de “crise”, em que a organização atinge o ponto crítico de não retorno aos estádios anteriores. Durante esta fase é necessária uma efetiva reorganização e revitalização da organização. Por fim, a fase de “dissolução”, que é irreversível, onde já não há resposta possível, onde se instalam perdas financeiras, de mercado, de reputação e de talentos.

Cameron e Zammuto (1983) construíram uma tipologia baseada na relação da organização com a envolvente, o que torna evidente o seu pressuposto de determinação

ambiental do desempenho organizacional, independentemente da estratégia adotada, ignorando os fracassos das respostas da gestão durante os períodos de declínio. Cameron e Zammuto (1983) caracterizam o contexto externo, por *nichos* que são segmentos de um meio ambiente, constituídos por recursos disponíveis para suportar a atividade das organizações e por constrangimentos que são impostos, nomeadamente a tecnologia, a presença de consumidores, o nível de procura e pelo *output* da empresa. Mudanças na capacidade do nicho afetam a capacidade de sobrevivência das organizações que nele se enquadram. Conforme os constrangimentos e o tipo de desempenho organizacional que a capacidade do nicho suporta, as organizações criam condições para sofrer diferentes tipos de declínio. Cameron e Zammuto (1983) referem que dois tipos de alterações podem ocorrer nos nichos provocando o declínio: a diminuição dos recursos disponíveis (que reduz o tamanho do nicho) e/ou as mudanças das preferências quanto aos *outcomes* da organização (que resultam na diminuição da procura). Criaram uma tipologia baseada nestes fatores, nas alterações na dimensão e na configuração do nicho a que associam outros dois fatores, a natureza de continuidade ou de descontinuidade do declínio, resultando em quatro tipos de declínio: a erosão, a contração, dissolução e / ou o colapso. Por exemplo, as organizações que apresentam um declínio contínuo no seu nicho experimentam a erosão (Cameron e Zammuto, 1983) e caso apresentem um declínio descontínuo no seu nicho experimentam a contração (Cameron e Zammuto, 1983).

De acordo com o tipo de declínio estes autores preconizam diferentes tipos de táticas e de estratégias a adotar pelos gestores em função dos tipos de declínio. As táticas (inativa, reativa, pró-ativa e experimental) correspondem a ações orientadas para o curto prazo que se coordenam com a escolha das estratégias (criação do domínio, a defesa ou consolidação do domínio, domínio ofensivo e substituição do domínio) específicas que são habitualmente de longo prazo (Ferris, Schellenberg e Zammuto, 1984)¹¹. Ndofor, Vanevenhoven e Barker (2013) defendem que os gestores que apostam no lançamento de novos produtos, pondo em ação estratégias de fusões e aquisições conseguem, em contraposição com os gestores que adotam estratégias de contenção (despedimentos, redução dos ativos e retirada dos produtos do mercado), melhores resultados para as suas empresas e maior recuperação de empresas em declínio.

¹¹ A estratégia de defesa do domínio ou domínio ofensivo é utilizada para proteger ou para expandir o domínio existente, enquanto a criação ou o abandono do domínio indica a integração ou a quebra do domínio corrente.

Os *stakeholders* desempenham um papel importante nas organizações e em particular nas empresas que passam por situações de declínio e de recuperação. Por exemplo, Pajunen (2006) confirmou que os *stakeholders* (e.g., fornecedores, clientes, trabalhadores, instituições governamentais) podem fornecer os recursos necessários, que normalmente não estão disponíveis numa empresa em declínio, constituindo um forte estímulo para a gestão lutar pela sobrevivência da empresa, não obstante a eventual presença por parte dos *stakeholders* de objetivos conflitantes durante as fases de declínio e recuperação. Pajunen (2006) observou que a comunicação frequente e aberta e os consensos acerca das metas, entre gestores e os *stakeholders*, garantem um contínuo apoio e aumentam as probabilidades de sobrevivência organizacional.

Outras contribuições situam-se no âmbito da liderança estratégica (e.g., Chen e Hambrick, 2012). A liderança estratégica tem sido estudada, *grosso modo*, ao nível dos efeitos do CEO (*chief executive officer*), da equipa de gestão de topo e do Conselho de Administração podendo agir como um obstáculo ou como facilitadora nos processos de recuperação. A recuperação das empresas pode ser afetada pela compensação e pela experiência da equipa de gestão de topo, pelo ajustamento do CEO ao contexto da organização (Chen e Hambrick, 2012), bem como pela composição do Conselho de Administração (Daily e Dalton, 1994).

As situações de declínio não são atrativas para os gestores e para a sua reputação, salvo se estes forem efetivamente compensados, constituindo as compensações um elemento motivador para melhor alcançarem os objetivos dos acionistas (Trahms *et al.*, 2013). Latham e Braun (2009) encontraram uma forte relação entre gestores com compensações superiores, em empresas em declínio e a diminuição do investimento na inovação. Os comportamentos ineficazes da equipa de gestão de topo durante as fases de declínio e de recuperação, nomeadamente ao nível de disfunções na tomada de decisão, ou da deterioração da comunicação e aumento de conflitos, têm como consequência o declínio organizacional (Arogyaswamy *et al.*, 1995). Carmeli e Schaubroeck (2006), por exemplo, num estudo realizado junto de 116 equipas de gestão de topo, evidenciam que o comportamento coeso e integrado da equipa afeta não apenas a perceção da qualidade de ações estratégicas, mas também a sobrevivência organizacional. Algumas pesquisas mais recentes sugerem que a capacidade do CEO para gerir a organização num contexto de recuperação é determinante para o sucesso da recuperação (Chen e Hambrick, 2012). Estes autores investigaram a necessidade

de substituição do CEO, especificamente por sucessores externos à organização, como fator facilitador de uma recuperação bem-sucedida e concluíram que as organizações em declínio que substituem o CEO por gestores mais ajustados às condições da empresa têm melhor desempenho organizacional. Evidenciaram igualmente nos seus estudos, que as sucessões com CEOs externos à organização são mais prováveis em empresas em situação de crise profunda ou processo de insolvência. Por sua vez Boyne e Meier (2009), num estudo em cento e quarenta escolas em situação de fraco desempenho, no Texas, demonstraram que a nomeação de um sucessor interno regional está mais positivamente associada com o sucesso de recuperação do que a adoção de um sucessor externo. Alguns estudos empíricos sugerem que, determinadas características organizacionais podem ser importantes fatores, facilitadores dos processos de recuperação. Por exemplo, Bradley, Aldrich, Shepherd e Wiklund (2011) num estudo com empresas de produção industrial e de tecnologia suecas, confirmaram que as empresas que não têm estatuto de subsidiária ou filial (que designam por “independentes”) aprendem a lidar com o ambiente de uma forma mais ajustada, quando o declínio decorre de causas externas, por comparação com empresas subsidiárias. As empresas independentes possuem normalmente mais recursos para lidar com as mudanças ambientais bruscas, especialmente recursos financeiros, do que as empresas subsidiárias, apesar destas terem um maior acesso aos recursos da casa-mãe.

A composição do Conselho de Administração também foi identificada como um importante elemento no sucesso dos processos de recuperação. Os estudos empíricos mostram que os Conselhos de Administração com uma proporção reduzida de administradores não executivos estão fortemente associados com a falência, enquanto o aumento da proporção de administradores não executivos se encontra associado com recuperações bem-sucedidas (Daily e Dalton, 1994). Daily (1995), num estudo realizado em setenta empresas em situação de forte declínio, confirma que os Conselhos de Administração que alcançaram resultados positivos nos processos de recuperação compreendiam sessenta e cinco por cento de diretores não executivos, com maior independência face à gestão da empresa, enquanto que as empresas que entraram em situação de falência tinham equipas compostas maioritariamente por administradores executivos. O mecanismo explicativo parecia residir essencialmente na rigidez das respostas face à crise e a uma maior centralização da autoridade. Confirmou-se igualmente que existe uma maior rotatividade de diretores nos cinco anos que antecedem a falência das

empresas do que naquelas que não se encontram em situação de declínio (Daily e Dalto, 1995). A qualidade da tomada de decisão da equipa de gestão de topo depende da forma como percebe e interpreta as causas do declínio organizacional, em particular do conhecimento rigoroso da envolvente (Morrow *et al.*, 2007), da consciência do declínio, *i.e.*, do reconhecimento formal que a organização está em declínio, da atribuição do declínio e da perceção da sua gravidade (Trahms *et al.*, 2013). A consciência do declínio foi identificada como elemento central para desencadear um conjunto de ações com capacidade para o reverter (Pajunen, 2006). A atribuição do *locus* de controlo do declínio organizacional refere-se aos fatores causais identificados pelos gestores nas suas empresas. De acordo com os estudos de Barker e Barr (2002) e de Cameron, Kim e Whetten (1987), os gestores atribuem geralmente a responsabilidade do declínio a causas externas às organizações, que estão fora do seu controle, sendo de natureza temporária, como os ciclos da indústria ou as recessões, o que pode diminuir a intensidade das ações de recuperação. Estes resultados ecoam nas perspetivas teóricas que sugeriram que as respostas organizacionais ao declínio dependem da sua atribuição causal (*e.g.*, Barr *et al.*, 1992; Salancik e Meindl, 1984). Assim, quando o declínio organizacional é interpretado como uma inevitabilidade que é externa à organização (*locus* de controlo externo) os decisores tendem a desinvestir o que significa, geralmente, o não investimento nas atividades do negócio em declínio associado a um esforço para reduzir custos. Ao invés, quando o declínio é interpretado como decorrente de causas relacionadas com a própria gestão (*locus* de controlo interno) favorece respostas estratégicas mais adequadas. Barker e Patterson (1996), em contraste, referem num estudo realizado em empresas publicitárias que, quando confrontados com problemas, os membros das equipas de gestão de topo com mais experiência realizam atribuições causais de forma divergente dos menos experientes. Os resultados confirmam neste estudo que as equipas menos experientes eram mais propensas a atribuir os problemas de desempenho a fatores internos. Com efeito, a exata perceção da gravidade do declínio é essencial para a adoção de estratégias eficazes de reestruturação e de recuperação do desempenho organizacional (Trahms *et al.*, 2013). Musteen, Liang e Barker (2011) constataram que as perceções dos gestores sobre a gravidade do declínio e a forma como respondem ao declínio, variam substancialmente em função de fatores individuais, em particular da sua idade e experiência, do género e do *locus* de controlo na atribuição da responsabilidade pelos constrangimentos de desempenho organizacional, pois estes fatores

afetam os processos cognitivos de atenção, categorização e atribuição de valor e significado à informação em situações de declínio.

Estas são as principais abordagens existentes sobre o tema de declínio organizacional e estratégias de *turnaround* que têm sido abordadas com base em diversas perspectivas e objetos de investigação. Todavia, a tendência evolutiva destas linhas de investigação indicia que as diferentes perspectivas são essencialmente complementares e não opostas entre si. Importante é compreender os elementos centrais de cada linha de investigação, perceber as suas limitações e analisar as diferentes teorias de modo a completar e integrar conhecimentos.

1.1.7 A crise na indústria e os efeitos no declínio

O contexto de crise económica internacional surge como um forte antecedente do declínio da atividade industrial a nível mundial (Carmeli e Sheaffer, 2009). A diminuição do consumo desacelerou o ritmo da atividade industrial à escala global, criou um cenário recessivo na generalidade das economias avançadas e um baixo crescimento nas economias de mercado emergentes. A recuperação desta recessão deixa antever leves sinais de recuperação generalizada da atividade económica a nível mundial, muito embora o ritmo de crescimento difira substancialmente entre as várias regiões mundiais (Eurostat, 2013).

A literatura de alinhamento estratégico (Porter, 1980) mostra que os resultados do desempenho organizacional dependem do alinhamento entre a organização, os seus recursos e o meio ambiente. Zajac, Kraatz e Bresser (2000) complementam esta perspectiva e alegam que se uma empresa se encontrar mal alinhada com o meio ambiente, mesmo que este ambiente seja de magnificência, esta terá sempre perdas de desempenho. O declínio setorial é um fenómeno que segundo alguns autores tem como fator chave a magnificência do ambiente (*e.g.*, Baptista e Koraoz, 2011; Carmeli e Sheaffer, 2009; Park e Mezias, 2005; Short *et al.*, 2007). Quando os recursos são abundantes é fácil sobreviver, bem como desenvolver estratégias de crescimento. Quando a magnificência diminui em algumas áreas, existem impactos negativos nos setores que dependem de forma crítica desses recursos e dá-se a intensificação da competição e as organizações frequentemente entram em declínio. É neste contexto de variação do nível de magnificência do ambiente que os setores se diferenciam com base no seu desenvolvimento e no seu nível de ajustamento com o meio, o que impulsiona as empresas para

fases distintas, em particular, fases de elevado crescimento, fases de declínio do crescimento e de baixo crescimento (Baptista e Koraoz, 2011).

Genericamente, as investigações sobre os efeitos setoriais no declínio organizacional estão orientadas para os fatores externos da indústria em geral e não para indústrias ou setores de atividade específicos, o que contraria a visão dos efeitos sobre nichos industriais que podem ter comportamentos e impactos diferenciados (Carmeli e Sheaffer, 2009). Têm surgido igualmente discussões em torno do declínio da indústria, em particular da presença de causas externas para além da recessão económica, do aumento da competição e da globalização, a tecnologia (Dowell e Swarminathan, 2006; Khandwalla, 2001), a legislação e a regulação governamental (Mone *et al.*, 1998), são algumas das causas externas do declínio industrial.

As características do setor no qual a empresa se encontra integrada e no qual pode competir, quer em termos da multiplicidade e heterogeneidade de produtos, quer de áreas funcionais na procura final, têm influência nas estratégias competitivas de desenvolvimento e de recuperação (Pearce e Robbins, 1993). Segundo alguns autores (*e.g.*, Afuah e Utterback, 1997), quando se pretende delimitar as fronteiras do domínio dos setores nem sempre os produtos são suficientes para definir um setor, sobretudo quando existe um ritmo acelerado da mudança nas tecnologias e mercados com alterações rápidas dos padrões de procura e quando existe a externalização de um conjunto cada vez mais alargado e diferenciado de atividades com fragmentação da cadeia de valor (Sturgeon, 2002). À procura de novos padrões geográficos para a produção industrial, anteriormente consolidados nos países asiáticos, adicionou-se alguns países na Europa Central e de Leste, e da América do Sul, denominados de economias emergentes, resultante da valorização de fatores regionais competitivos (Radosevic, 2002). Estes fatores competitivos combinam custos de mão-de-obra e de infra-estruturas mais baixos, quer com a proximidade dos principais mercados da União Europeia, Americano ou do mercado Asiático, quer com a presença nesses países de competências técnicas e educacionais ajustadas ao tipo de produção industrial (Capello e Fratesi, 2010). Alguns países viram reduzido o número de unidades industriais quer por efeito da deslocalização para países ou regiões mais competitivas em termos de custos, quer por efeito da externalização (*outsourcing*) de funções de produção para organizações subcontratadas – (*e.g.*, *Electronics Manufacturing Services (EMSs)* ou *Contract Engineering Manufacturers (CEMs)*) (Amiti, 2005). Esta estratégia generalizada, observada em particular nas OEMs

(*Original Equipment Manufacturers*), usualmente multinacionais, de se focarem nas suas competências-chave e externalizarem partes crescentes das suas atividades a fornecedores especializados (que atuam como principais agentes nas redes de produção internacional dessas indústrias), tem conduzido as operações a preços competitivos pela redução dos custos aliados ao volume da produção global e tendem a transformar-se nas novas formas organizativas da globalização da economia (Ernst, 2000) com elevado impacto nas economias locais. O paradoxo da globalização nestas indústrias, ao conjugar o fenómeno do aumento da dispersão geográfica das unidades industriais com a concentração em *clusters* especializados em determinadas regiões (Ernst, 2000; Porter, 2000, 2001) é explicado pela orientação destas organizações, na redução de custos da cadeia de valor, devido à forte pressão competitiva dos mercados, com a redução sucessiva de preços dos produtos, através quer da externalização de serviços em locais e países com baixos custos, quer da redução do número de fornecedores e do estabelecimento de normas comuns para aumentar a flexibilidade nas gamas de produtos. Estas alterações de estratégia competitiva, combinadas com a estratégia da diferenciação pelo investimento na qualidade e inovação, têm resultado numa política de preços cada vez mais agressiva, comandada por uma tendência incessante de pressões deflacionárias sobre os preços dos produtos (*e.g.*, nos segmentos ligados à eletrónica de consumo e de componentes), o que consequentemente intensifica as pressões sobre os lucros destas indústrias conduzindo-as a situações de redução do desempenho e de declínio localizado geograficamente.

O quadro regulamentar e legislativo exigente com que as indústrias têm de lidar, relativo às garantias dos consumidores, à segurança dos produtos, aos requisitos de eficiência e de *eco-design*, à composição das matérias-primas e aos destinos dos resíduos, promovendo a reutilização, reciclagem e outras formas de recuperação e incentivando os fabricantes a projetar os produtos minimizando os impactos ambientais em todo o seu ciclo de vida, exige às empresas recursos adicionais que podem restringir a atividade da indústria. Mone, McKinley e Barker (1998) dão como exemplo o caso das indústrias elétricas de consumo que não podem com facilidade oferecer produtos diferentes dada a presença de uma forte regulamentação internacional sendo que a violação destas regras provoca reações negativas e constrangimentos no ambiente institucional.

Em suma, nesta síntese da literatura ficou saliente que apesar dos investigadores continuarem a privilegiar o estudo do crescimento das organizações, o do declínio

organizacional está a re-emergir em diferentes domínios epistemológicos, dado os efeitos da crise económica nas organizações. Constatámos que a clarificação do conceito de declínio organizacional decorre de três principais perspetivas teóricas, a da gestão da crise, da gestão da incerteza e da perspetiva da dependência de recursos. Este conceito, ainda com falta de consensos generalizados quanto à sua definição, é entendido como uma condição na qual existe a presença de um decréscimo substancial e consistente dos recursos organizacionais podendo ser abrupto ou de erosão gradual, ou ser precipitado por causas internas e/ou externas. São habitualmente identificadas pelos autores três dimensões-chave, para uma maior compreensão do conceito: severidade do declínio, a rapidez do declínio e o período do declínio.

No âmbito dos modelos explicativos, estão recenseados os vários fatores que têm sido apontados como críticos para o declínio das organizações de entre os quais se destacam, internamente, a competência de gestão, de estratégia e de inovação e a real identificação da magnitude das ameaças e respostas organizacionais adequadas e externamente, a conjuntura macroeconómica desfavorável, as variáveis estruturais do setor de atividade, os estrangulamentos legais e regulamentares e os ciclos de vida ou obsolescência dos produtos, a reorganização das formas de acesso e de produção, a rápida mudança tecnológica e os serviços dependentes das dinâmicas fortemente competitivas do mercado global.

As consequências do declínio organizacional têm sido perspetivadas numa lógica de *stakeholders* sendo, invariavelmente, negativas e tendendo a dar saliência aos trabalhadores e à gestão de topo. Os investigadores têm concordado, nos efeitos mais recorrentes do declínio, em particular os conflitos interpessoais, a saída dos trabalhadores com maior talento, a rigidez organizacional, a presença de rumores, a redução do compromisso e a diminuição do moral, da inovação e da participação. Porém, é de sublinhar os efeitos recorrentes associados às opções dos gestores, também eles *stakeholders*, que ora ignoram, ocultam, abandonam ou enfrentam a situação e cujas opções de centralização determinam maior poder de influência da recorrência dos processos de declínio.

Nesta revisão da literatura denota-se uma tendência evolutiva das linhas de investigação e das principais contribuições sobre o declínio organizacional e as estratégias de recuperação. Saliámos, principalmente, as perspetivas assentes em modelos contingenciais de recuperação, na liderança estratégica, em ações estratégicas e nas perceções dos gestores quanto à gravidade do declínio para a adoção de estratégias eficazes de recuperação do

desempenho organizacional. Por fim, focámo-nos na discussão em torno do declínio setorial, situando-o na sua relação com fatores relacionados com a magnificência do ambiente, resultantes em particular da presença da crise económica, do aumento da competição e da globalização, das alterações tecnológicas, da legislação e da regulação governamental. Ainda neste âmbito salientámos o declínio da indústria em zonas geográficas localizadas, como consequência das alterações das estratégias competitivas associadas a novos padrões geográficos para a produção industrial e ao *outsourcing* de funções de produção para organizações subcontratadas.

2.1 A confiança organizacional

2.1.1 O conceito e dimensões

A confiança tem constituído um foco central de estudo por parte dos investigadores de diferentes áreas do conhecimento, psicólogos (*e.g.*, Mayer *et al.*, 1995; Rotter, 1967; Schoorman, Mayer e Davis, 2007), sociólogos (*e.g.*, Gambetta, 1988), economistas (*e.g.*, Arrow, 1974; Williamson, 1993) e investigadores do comportamento organizacional (*e.g.*, Kramer, 2012; Kramer e Tyler, 1996) na compreensão das razões pelas quais as pessoas confiam e da forma como moldam as relações sociais. O aumento crescente do interesse no estudo da confiança, nestas últimas décadas, resulta (i) da evidência da importância desta variável para a produtividade organizacional e desempenho individual (Colquitt, Scott e LePine, 2007; Kramer e Tyler, 1996; Lewicki, Mcallister e Bies, 1998; Mayer e Davis, 1999; Mayer *et al.*, 1995), bem como (ii) das alterações da conjuntura económica e social à escala mundial associadas à incerteza e à imprevisibilidade dos mercados que determinam mudanças no ambiente organizacional influenciando consideravelmente o desenvolvimento da confiança interpessoal dentro das organizações (Hassan e Semercioz, 2010; Zanini, Lusk e Wolff, 2009).

Emerge assim a perspectiva de que a confiança se tornou numa preocupação urgente e central no contexto atual sendo absolutamente necessária para o funcionamento da sociedade e para a estabilidade das relações sociais e prosperidade económica (Fukuyama, 1995; Lewis e Weigert, 1985). É um fator fundamental na gestão do ambiente organizacional, funcionando como um mecanismo a partir do qual os atores sociais tendem a reduzir a complexidade dos sistemas de interação pela crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema (Luhmann, 1979), aumentando a previsibilidade e reduzindo a incerteza (Luhmann, 1988; Williamson, 1993). Hosmer (1995) argumenta que o valor da confiança reside nesta ser um “bem” e proporcionar interações mais rápidas, com menor sujeição a mecanismos de monitorização e de controlo entre pessoas e entre organizações e, assim, reduzir os custos e garantir o sucesso das transações económicas (Kramer, 2012). Arrow (1974) sugeriu que a confiança pode facilitar as ações de coordenação entre indivíduos tornando eficientes as operações e potenciando a colaboração e a cooperação (Becerra e Gupta, 2003). A confiança é assim necessária à comunicação eficaz, como base para um relacionamento coeso e produtivo nas organizações (Zeffane, Tipu e Ryan, 2011). Por tudo isto se conclui que a confiança contribui para a sobrevivência das organizações

e para o seu sucesso a longo prazo (Mishra, 1996; Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner, 1998), constituindo um dos mecanismos mais ajustados de controlo da vida organizacional onde imperam estruturas flexíveis, matriciais e de exigência de trabalho colaborativo.

Os investigadores têm interpretado a confiança como um conceito multidimensional em diferentes níveis de análise, concentrando-se em dimensões e aspetos específicos da confiança (Redmana, Dietza, Snapeb e Borgc, 2011; Ross e LaCroix, 1996). Embora essa perspetiva multidimensional tenha criado uma amplitude multidisciplinar que fortalece a confiança no seio da literatura (Colquitt *et al.*, 2007), veio no entanto criar uma visão ambígua da definição do conceito (Hosmer, 1995; Lewis e Weigert, 1985), surgindo uma multiplicidade de significados para a confiança enquanto constructo.

A confiança tem sido investigada em diferentes perspetivas dependendo dos interesses dos investigadores. Os economistas tendem a ver a confiança como um fenómeno económico (Williamson, 1993) ou institucional (North, 1990) com impactos na economia das transações. Os sociólogos encaram-na como uma propriedade das relações entre pessoas (Granovetter, 1985) ou instituições (Zucker, 1986) e os psicólogos tendem a concentrar-se na confiança como uma característica individual, um traço de personalidade que se mantém relativamente estável ao longo da vida e que se manifesta na propensão para se confiar (Gabarro, 1978; Kee e Knox 1970; Rotter, 1967; Webb e Worchel, 1986). Já os antropólogos estudam a confiança enquanto fenómeno cultural de base axiológica (Uslaner, 2002) e até mesmo os biólogos manifestam interesse pelo fenómeno na perspetiva neuroquímica (Churchland, 2011).

A confiança organizacional difere da confiança noutros contextos. Não só varia na forma que pode assumir (*e.g.*, estado, traço, processo), como também pode manifestar-se em múltiplos níveis de análise na organização. Quaisquer que sejam os níveis de análise da confiança, trata-se de um fenómeno que perpassa as relações sociais, organizacionais e económicas com reflexos na sua funcionalidade e no seu bem-estar. Pode existir, por exemplo, ao nível interpessoal (Mach *et al.*, 2010), ao nível da equipa (*e.g.*, Johnson-George e Swap, 1982; Mayer *et al.*, 1995), ao nível da liderança, ao nível da organização – intraorganizacional (Colquitt *et al.*, 2007; Zaheer, McEvily e Perrone, 1998) e ao nível interorganizacional (Gambetta, 1988; Gulati e Nickerson, 2008).

A confiança interpessoal dá-se quando o foco de confiança é o indivíduo (Lewicki *et al.*, 1998; Hassan e Semercioz, 2010; Mach *et al.*, 2010; Mayer *et al.*, 1995; Mcknight,

Cummings e Chervany, 1998). A confiança organizacional, por sua vez, é a generalização do modelo de confiança mútua entre indivíduos, tendo associada a si uma forma de expectativa e de positividade orientada para o coletivo da organização e à crença que existem benefícios, traduzidos numa colaboração mais efetiva entre os elementos da organização (Becerra e Gupta, 2003; Katou, 2013). De forma geral, os investigadores tendem a optar por níveis de análise individuais (Lewicki *et al.*, 1998; Mcknight *et al.*, 1998) ou organizacionais (Becerra e Gupta, 2003). Todavia é possível encontrar na literatura perspectivas multinível nas organizações e entre organizações (Burke *et al.*, 2007).

As dimensões da confiança têm sido expressas em termos de comportamento intencional (Mayer *et al.*, 1995; McKnight, Cummings e Chervany, 1998; Mishra e Mishra, 1994; Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer, 1998; Zand, 1972) ou de ação interna, semelhante a preferir, julgar ou avaliar (*e.g.*, Lewis e Weigert, 1985; Riker, 1971). Outros investigadores consideram-na como um sinónimo de cooperação em vários ambientes sociais, políticos e culturais (Gambetta, 1988) ou a capacidade de aceitar o risco em confiar (a substituição dos mecanismos de controlo pela confiança) noutra pessoa (*e.g.*, Kee e Knox, 1970; Lewis e Weigert, 1985; Zand, 1972). Gillespie e Mann (2004) encaram a confiança como a partilha de valores enquanto outros investigadores a entendem como algo que resulta da propensão individual para criar expectativas positivas face a terceiros (*e.g.*, McKnight *et al.*, 1998). A confiança, inclusive, tem sido referida quer como um processo de intervenção através do qual os comportamentos, as atitudes e as relações são reforçadas ou enfraquecidas (Burke *et al.*, 2007), quer como um estado emergente, que corresponde a estados cognitivos, motivacionais ou afetivos, dinâmicos e contingenciais e que variam em função de fatores contextuais e situacionais (Marks, Mathieu e Zaccaro, 2001). Hardin (2002), nesta linha, argumenta que a confiança é uma relação tripartida definida não apenas pelas características de quem confia e quem é alvo de confiança, mas também pelo domínio específico transaccional ou contextual onde a relação é desenvolvida, contexto esse que ajuda a determinar a extensão da confiabilidade daquele que confia.

Dois artigos seminais publicados em meados dos anos 90 (*i.e.*, Mayer *et al.*, 1995; Rousseau *et al.*, 1998) vêm clarificar esta visão então confusa do constructo e identificar os elementos e as relações envolvidas entre as partes, com o objetivo de compreender o fenómeno da construção da confiança no âmbito das organizações. De acordo com o modelo integrado

desenvolvido por Mayer, Davis e Schoorman (1995: 712) a confiança surge como a “vontade de uma das partes ser vulnerável às ações da outra parte tendo como base na expectativa de que a outra parte irá desenvolver uma importante ação para quem confia, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte”. Da mesma forma Rousseau, Sitkin, Burt e Camerer (1998: 395) definem a confiança como “um estado psicológico que inclui a disponibilidade para nos colocarmos numa situação de vulnerabilidade face a outra pessoa, baseada em expectativas positivas quanto às suas intenções e comportamentos”. Ambas as definições apresentam dois elementos principais. O primeiro envolve a predisposição para a vulnerabilidade retomando as raízes de conceitos anteriores de confiança (*e.g.*, Zand, 1972) e o segundo a presença de expectativas positivas de quem confia face a quem é alvo da confiança (*e.g.*, Boon e Holmes, 1991; Cook e Wall, 1980). Apesar de algumas diferenças nas definições os investigadores, em geral, concordam com estes dois elementos, que ocupam um papel central em muitas conceptualizações.

Alguns autores enfatizam o risco e a interdependência entre as partes envolvidas associadas ao conceito, assumindo que são condições essenciais para que se possa falar de confiança numa relação (*e.g.*, Schoorman *et al.*, 2007). O fenómeno da interdependência entre os membros da organização é a condição essencial para o seu funcionamento e para que se consiga alcançar os seus objetivos, estando na base de todos os processos de interação e coesão numa sociedade (Tjosvold, 1996). Para que se produza a confiança numa relação é necessário assumir a dependência de uma parte relativamente a outra (Wells e Kipnis, 2001) e a assunção de riscos nessa relação (Sheppard e Sherman, 1998). Nestas situações de interdependência, a confiança permite a redução da incerteza e o aumento da previsibilidade (Rousseau *et al.*, 1998; Williamson, 1993). Alguns autores têm realçado que a confiança pressupõe um comportamento de risco (*e.g.*, McLain e Hackman, 1999; Sheppard e Sherman, 1998) na medida em que implica sempre a interação entre duas partes e está associada à predisposição para assumir o risco resultante da relação de dependência e de vulnerabilidade face a quem é depositário de confiança (Mayer *et al.*, 1995). A confiança é mais saliente em situações em que uma das partes está em situação de risco ou de vulnerabilidade e onde possa existir o risco de um prejuízo potencial caso a confiança não se verifique, já que esta não é tão necessária quando a relação com a outra parte é previsível e as ações são conhecidas e controladas. A confiança parece assim implicar alguma forma de crença e de positividade que anula o incómodo da dúvida e

preenche a natural necessidade de reduzir ou controlar a incerteza a qual parece resultar de um processo adaptativo associado à natureza humana (Bering, 2010). Em suma, sem risco e incerteza não existe confiança.

Tem que se parecer confiável para se confiar. A confiabilidade corresponde aos atributos percebidos pelos outros e que servem de base para aquele que confia estar disponível para aceitar a vulnerabilidade (Dirks e Skarlicki, 2009). O conceito de confiabilidade tem merecido atenção de vários autores sendo ricas as referências aos fatores que determinam essa confiança (Becerra e Gupta, 2003; Barczak e LaskMulki, 2010; Kee e Knox, 1970; Hassan e Semercioz, 2010; Whitener *et al.*, 1998). Mayer *et al.* (1995) separam o conceito de confiança e de confiabilidade considerando distinto o “ato de confiar” e o de “confiar algo a alguém”. A confiabilidade é construída a partir de três atributos ou competências que são antecedentes da confiança e que determinam a capacidade dos indivíduos em serem capazes de ser confiáveis ou não (a benevolência, a integridade e a competência). A confiabilidade surge assim como um constructo multifacetado que incorpora as competências e o carácter de quem é alvo de confiança. A benevolência reflete a percepção da orientação positiva e a boa-fé de um indivíduo alvo de confiança em relação ao depositário de confiança, criando uma relação de abertura e de solidariedade entre as partes (Colquitt e Rodell, 2011), promovendo uma ligação de afeto positivo (Colquitt *et al.*, 2007). Outras designações, como o altruísmo (Sober e Wilson, 1998) e a lealdade (Butler e Cantrell, 1984) são utilizadas com aceções semelhantes. A integridade, por sua vez, reflete uma dimensão da confiança entre duas partes envolvidas numa relação, na adesão a um conjunto de princípios éticos fundamentais à relação e a um conjunto de valores partilhados que pode proporcionar uma leitura da previsibilidade de longo prazo e que pode ajudar as pessoas a lidar com a incerteza. Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995) a competência reflete um conjunto de capacidades ou habilidades (*skills*), sobre determinados assuntos e a eficiência e a dedicação necessárias que caracterizam um determinado indivíduo. Cada uma destas dimensões é variável e independente das outras, mas segundo os autores devem coexistir e estar interligadas no estabelecimento de uma relação de confiança (Mayer *et al.*, 1995). Estas dimensões vêm auxiliar a distinção e a clarificação da confiança quanto aos seus antecedentes e consequentes (Mayer *et al.*, 1995) e dada esta clareza de estruturação têm sido adotadas noutros modelos (*e.g.*, McKnight *et al.*, 1998; Ross e LaCroix, 1996).

Ainda com o objetivo de clarificar o conceito, Mayer, Davis e Schoorman (1995) estabeleceram a distinção entre a confiança como um estado situacional e a confiança como uma variável de personalidade. Rotter (1967) sublinha que as pessoas tendem a extrapolar a partir das suas experiências de confiança, positivas ou negativas, e com base nessas experiências constroem crenças ou expectativas gerais sobre os outros. Postula ainda o autor que, como as experiências são generalizadas, de uma pessoa para outra, os indivíduos adquirem uma espécie de expectativa difusa para confiar nos outros que tendencialmente acaba por assumir a configuração de uma característica de personalidade individual. A propensão para se confiar constitui uma variável que não depende das exatas experiências anteriores, ou das experiências de interação cumulativa entre dois ou mais agentes, mas sim de fatores disposicionais para se confiar, associados à personalidade, e que pode ser definida como uma capacidade individual relativamente estável (*e.g.*, Rotter, 1967). Apesar da clarificação e distinção entre confiabilidade, propensão para confiar e confiança, na literatura ainda subsistem muitas outras questões não se podendo considerar este constructo fechado ou consensual dada a sua complexidade, a diversidade do seu objeto e a sua difícil sistematização.

A revisão do modelo de confiança conduzida por Schoorman, Mayer e Davies (2007) incorporou novas vertentes, tais como o da unidirecionalidade, dado que a confiança não é necessariamente mútua, nem recíproca. Com efeito Ferrin, Dirks e Shah (2003) já tinham advogado a importância da utilização de uma perspetiva de rede social na investigação da confiança interpessoal, para ultrapassar a limitação do modelo de Mayer, Schoorman e Davies (1995) que apenas observava a confiança de forma unidirecional (entre pares de indivíduos), não integrando a confiança mútua, ou a confiança num sistema social. Na revisão do modelo, Schoorman, Mayer e Davies (2007) propuseram também novas dimensões como a emoção que afeta a confiabilidade percebida, assim como o impacto do afeto e da emoção na confiança, o impacto das violações de confiança e a variação da confiança em função de diferentes culturas.

Todas estas conceptualizações convergem para um significado comum de confiança onde impera a vulnerabilidade e a crença de expectativas positivas em relação ao outro, assim imperando os elementos centrais da proposta de Mayer, Davis e Schoorman (1995). Com base nesta perspetiva e a partir da sugestão destes autores, desenvolvemos neste estudo, um modelo de investigação, onde as relações interpessoais são hierárquicas situando-se na díade subordinado-superior. A confiança na chefia é assim definida como a disposição de um

subordinado para ser vulnerável com base nas expectativas face ao seu superior, questionando os respondentes sobre a sua vontade em permitir que a sua chefia tenha uma influência significativa na sua vida profissional (Mayer e Davis, 1999; Mayer e Gavin, 2005; Schoorman *et al.*, 2007). De salientar que embora operacionalmente se registre um enfoque na díade subordinado-superior, na prática o superior constitui um *proxy* da organização, sendo este o pressuposto que legitima a atribuição de medida de confiança organizacional a este modelo.

2.1.2 Antecedentes e consequentes da confiança organizacional

Para compreender a confiança e a forma como pode ser desenvolvida os investigadores procuram identificar os antecedentes da confiança caracterizados por variáveis individuais, características de trabalho e pelo próprio contexto organizacional. A este propósito importa reiterar que Mayer, Davis e Schoorman (1995) propuseram um dos mais conhecidos e influentes modelos de confiança baseados nos antecedentes, Competência, Benevolência e Integridade. Outros modelos apresentam outros antecedentes, como por exemplo Mishra (1996) que define a confiança como a predisposição para ser vulnerável relativamente à outra parte, partindo da crença que a outra parte é (i) competente; (ii) aberta, (iii) demonstra preocupação e (iv) é confiável, refletindo a presença de três constituintes: a expectativa; a vontade de ser vulnerável e a presença de risco na ação. A confiança é assim uma construção multidimensional formada pela conjugação desta crença. Esta conjugação tem um efeito equilibrador (Mishra, 1996: 269): “um baixo nível de confiança numa das dimensões é compensado pelos níveis mais elevados nas outras dimensões”. Whitener, Brodt, Korsgaard e Werner (1998) evidenciam o papel dos supervisores no desenvolvimento das relações de confiança com os seus colaboradores e estabelecem cinco antecedentes que funcionam como comportamentos que influenciam a perceção de confiança por parte dos trabalhadores: a consistência de comportamentos, a integridade, a partilha e delegação, a comunicação e por fim a demonstração de preocupação.

Todos estes comportamentos incrementam a possibilidade de confiança nos supervisores, fornecendo o suporte necessário para a confiança dos restantes trabalhadores (Bierly, Stark e Kessler, 2009). Schindler e Thomas (1993) identificaram o impacto dos antecedentes da confiança de acordo com o seu modelo, por ordem de importância quando a relação se efetua com um supervisor, subordinado ou par, do mais para o menos importante:

integridade, competência, lealdade, coerência e a transparência. Num estudo sobre os antecedentes das equipas criativas, Barczak, Lassk e Mulki (2010) concluem que a inteligência emocional funciona como uma condição para que as equipas criem confiança (cognitiva e afetiva) entre os seus elementos, e a confiança, por sua vez, facilita a construção de uma cultura colaborativa que conduz a elevados níveis de criatividade por parte da equipa. Por exemplo, muitos estudos concluem que a comunicação afeta a formação de confiança (Ferrin *et al.*, 2003; Zeffane, Tipu, e Ryan, 2011), mas em contraste, também outros estudos consideram a comunicação como um determinante crítico na construção da confiança (Chory e Hubbell, 2008; Robert e O'Reilly, 1974).

Alguns autores afirmam que os antecedentes da confiança são influenciados pelo tipo de relacionamento onde a confiança é criada (Gabarro, 1978), enquanto outros discordam (Schindler e Thomas, 1993). Algumas investigações mais recentes demonstram que o ato de confiar se encontra dependente da relação em análise. A confiança é desenvolvida de forma diferente e é constrangida de acordo com os papéis organizacionais que os diferentes atores sociais assumem (Veloso e Keating, 2008), com interferências na relação entre os membros da equipa, os líderes de equipa e com a organização como um todo, verificando-se um processo de controlo social. Na equipa os membros interagem com mais frequência, e essas interações são fundamentalmente diferentes, da relação que existe com os líderes de equipa. Além disso, os indivíduos tendem a desenvolver atitudes de confiança (ou de desconfiança) na organização por via da interpretações e das perceções sobre as políticas e procedimentos existentes dentro da organização, bem como das suas interações com os colegas e com os líderes.

Também a montante nos modelos organizacionais, a confiança tem sido equacionada, associando-a como preditora de vários constructos do comportamento organizacional. Ayree, Budhwar e Chen (2002) constataram que a confiança na organização se encontra positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o compromisso organizacional e negativamente com a intenção de saída. Os resultados na investigação conduzida por Guinot, Chiva e Roca-Puig (2014) junto de 6,407 trabalhadores espanhóis, evidenciam que a confiança interpessoal tem uma associação positiva com a satisfação no trabalho e se encontra negativamente relacionada com o *stress* no trabalho. Gillespie e Mann (2004) concluíram que a satisfação com a perceção da eficácia do líder está positivamente associada ao desempenho e aos comportamentos produtivos na organização. Na meta-análise sobre a confiança nos líderes,

conduzida por Dirks e Ferrin (2002), é demonstrado que a confiança dos subordinados é uma componente essencial da liderança eficaz. Sugerem ainda, em função dos diferentes tipos de interações, que a confiança nos supervisores ou gestores de topo implica diferentes relações com os antecedentes e com os resultados do trabalho. Corroboram que a confiança nos supervisores é preditiva das variáveis ao nível do trabalho (como o desempenho no trabalho) enquanto a confiança na gestão de topo está mais fortemente relacionada com variáveis ao nível da organização (compromisso organizacional). Enquanto a maioria dos estudos se centra na confiança dos trabalhadores nos seus supervisores, Mayer e Gavin (2005) investigaram a confiança dos trabalhadores na equipa de gestão de topo. Concluíram que a confiança na gestão de topo faz com que os trabalhadores se foquem mais nas tarefas que agregam valor à organização e que a confiança nestes líderes se encontra mais relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional do que com o desempenho individual. Ganesan e Hess (1997) num estudo sobre a confiança na relação entre comprador-vendedor concluíram que a confiança interpessoal nos compradores está mais intensamente associada com o compromisso organizacional do que com a confiança na organização. Detetaram ainda que a benevolência organizacional tem uma função preditora mais significativa com o compromisso organizacional do que com a benevolência interpessoal.

A confiança surge assim como uma variável preditora do bem-estar subjetivo dos trabalhadores (Baptiste, 2007), na relação positiva supervisor-subordinado (Dirks e Ferrin, 2002; Mayer e Gavin, 2005), na relação trabalhador-organização (Ganesan e Hess, 1997), dos comportamentos de cidadania (Colquitt *et al.*, 2007; Dirks e Ferrin, 2001; Podsakoff, MacKenzie e Bommer, 1996; Wat e Shaffer, 2005; Yang, 2006) e da intenção de saída (Aryee, Budhwar e Chen 2002; Costigan, Insinga, Berman, Kranas e Kureshov, 2012; Dess e Shaw, 2001). Têm sido encontradas também evidências empíricas que relacionam a confiança com o compromisso organizacional (*e.g.*, Aryee *et al.*, 2002; Cook e Wall; 1980; Zeffane *et al.*, 2011) com o aumento do desempenho individual (Costa, 2003), com o desenvolvimento das equipas (Costa, 2003; De Jong e Elfring, 2010; Dirks, 1999, 2000; Mach *et al.*, 2010; Palanski, Kahai e Yammarino, 2011; Zand, 1972), com a satisfação (*e.g.*, Aryee *et al.*, 2002) e com os comportamentos de inovação (Barczak *et al.*, 2010; Barsh, Capozzi e Davidson, 2008). Igualmente tem sido sugerida por muitos autores a associação com o desempenho organizacional (Colquitt *et al.*, 2007; Deluga, 1995; Dirks, 1999, 2000; Dirks e Ferrin, 2001;

Roy, Lewicki, Tomlinson e Gillespie, 2006; Wat e Shaffer, 2005), com a comunicação (Ferrin, Dirks e Shah 2003; Zeffane *et al.*, 2011) com a tomada de decisão (McLain e Hackman, 1999; Zand, 1972) e com os comportamentos contra-produtivos (Colquitt, *et al.*, 2007; Dirks e Ferrin, 2002).

Muitos estudos têm focado a atenção na relação entre confiança e a GRH (Cohen e Prusak, 2001; Gould-Williams, 2003; Katou, 2013; Mayer e Davis, 1999; Tzafrir, 2005; Tzafrir e Dolan, 2004; Veloso e Keating, 2008). Por exemplo Tzafrir (2005) evidencia empiricamente que a confiança tem impacto e interfere nos processos de decisão, em particular no desenho dos sistemas de GRH. Quando os gestores desenvolvem comportamentos de confiança junto dos seus subordinados, algumas práticas de GRH são afetadas, como é o caso do maior acesso à formação e à evolução de carreira, comparativamente com o acesso dado aos subordinados em que se deposita menor confiança. Katou (2013) sugere no seu estudo que os trabalhadores ficam fortemente comprometidos e satisfeitos quando o sistema de GRH é consistente e o conjunto das práticas e as políticas de GRH são comunicadas aos colaboradores. Morgane e Zeffane (2003) consideram a confiança organizacional como um fator incontornável na relação com os comportamentos dos trabalhadores (Dirks e Ferrin, 2001; Tzafrir, 2005; Tzafrir, Gedaliahu, Baruch e Shimon, 2004), destacando a função da GRH como suporte da mudança e do desenvolvimento organizacional.

2.1.3 Mediadores e moderadores da confiança organizacional

Alguns autores (*e.g.*, Dirks, 1999) consideram que a confiança é condição necessária mas insuficiente *per se* para a melhoria dos comportamentos no trabalho e do desempenho. A confiança tem surgido como mediadora de um conjunto de relações, *i.e.*, como facilitadora de relações entre vários elementos da gestão, tais como a partilha de informação, a motivação, a satisfação, redução de conflitos e os resultados do ambiente de trabalho, influenciando as expectativas de uma pessoa sobre o comportamento futuro de terceiros (Dirks e Ferrin, 2001). Katou (2013) reconhece igualmente que a confiança organizacional medeia a relação entre os sistemas de GRH e os comportamentos dos trabalhadores na organização, como o compromisso organizacional, os comportamentos de cidadania, a motivação e o *engagement*. Por exemplo Dirks (1999) demonstra que a confiança influencia os processos de grupo e o desempenho de uma forma indireta, *i.e.*, através da motivação que é mobilizada nos esforços conjuntos.

Confirmou adicionalmente que os grupos com elevados níveis de confiança não apresentavam melhores desempenhos e melhores processos de grupo comparativamente com os grupos que possuíam níveis mais reduzidos de confiança. Por exemplo, a confiança é observada por Aryee *et al.* (2002) como elemento mediador para a percepção coletiva de justiça distributiva e procedimental, satisfação do trabalho e intenções de saída.

A confiança tem surgido também como moderadora, na interação entre quem confia e quem é alvo de confiança, influenciando as respostas para a ação e as percepções de quem confia. Esses estudos têm relacionado os efeitos positivos de confiança, em particular, nas relações entre líderes e liderados (Dirks, 2000; Dirks e Ferrin, 2002; Dirks e Skarlicki, 2009). A confiança tem, neste sentido, um efeito mais moderador do que direto e positivo com estas variáveis. Assim, quando a confiança é elevada a ação é interpretada positivamente, enquanto que quando é baixa a ação é interpretada como negativa.

2.1.4 Medidas de avaliação da confiança

McEvily e Tortoriello (2011) numa recente revisão sobre as medidas utilizadas para a confiança indicam que em 171 artigos analisados se encontram 129 diferentes medidas do conceito. Esta proliferação de instrumentos de medida (*e.g.*, Cook e Wall, 1980; Johnson-George e Swap, 1982; Mayer e Davis, 1999; Rotter, 1967), e o limitado nível de replicação dos instrumentos, denota na literatura organizacional uma fraca evidência da validade do constructo e um consenso muito limitado sobre as formas da sua operacionalização e de adequação aos diferentes níveis de análise, centrando-se frequentemente não na identificação da presença da confiança nas organizações mas na forma como esta é desenvolvida. Têm existido muitas críticas à medição do constructo (Dirks e Ferrin, 2002), em especial em relação à incapacidade dos investigadores em distinguirem a confiança *per se* dos seus antecedentes (Mayer *et al.*, 1995). Para desbloquear esta situação Mayer *et al.*, (1995) salientaram a importância de se ter presente uma clara distinção conceptual entre propensão para confiar (definida como a predisposição de um indivíduo em geral para confiar nos outros) e a confiança real ou comportamentos de confiança.

Laequddin, Sahay e Waheed (2010) num estudo baseado nos artigos científicos publicados entre 1995 e 2008 sobre escalas para medição da confiança concluem que, maioritariamente, as escalas tendem a medir as características da confiança como sejam por

exemplo a benevolência, a competência e a integridade (*e.g.*, Cumming e Bromiley, 1996; Mayer *et al.*, 1995; McAllister, 1995; Tzafrir e Dolan, 2004), a honestidade (Andaleeb, 1992; Smith, 2005) e a previsibilidade (*e.g.*, Cumming e Bromiley, 1996; Robinson, 1996; Zalabak Ellis e Winograd, 2000).

A confiança conforme definida na secção conceptual acima exposta, e que adotamos neste estudo, corresponde à vontade de ser vulnerável a outra parte. A opção por um instrumento de medida desta vulnerabilidade volitiva exige a medição e avaliação da extensão em que aquele que confia está disposto a assumir riscos voluntariamente nas mãos daquele que é alvo da confiança. Assim de entre os modelos teóricos mais citados a respeito da confiança organizacional é o de Mayer, Davis e Schoorman (1995) o mais indicado para estudos empíricos que perfilhem esta perspectiva. Este foi operacionalizado por Mayer e Davis (1999) e Mayer e Gavin (2005) e revisto numa escala mais reduzida por Schoorman e Ballinger (2006). Com efeito, a escala de Schoorman e Ballinger (2006) é atualmente uma das mais promissoras pelas propriedades psicométricas e que foi construída a partir da escala original com sete itens, que procuram preservar as definições conceptuais mas mitigando redundâncias dos seus significados (Schoorman *et al.*, 2007). Esta escala mede o grau em que os trabalhadores confiam nas chefias, quanto às suas decisões, e estão abertos a críticas vindas da chefia e a assumir riscos, independentemente da capacidade de os monitorizar ou controlar, com base no conhecimento prévio sobre a integridade percebida, a benevolência e a competência das chefias e as expectativas positivas de que os seus atos são sempre bem intencionados.

2.1.5 A Confiança no contexto do declínio organizacional

Embora nem sempre de forma explícita, os estudos sobre confiança organizacional têm tido um enfoque relevante no quadro do estudo do declínio organizacional. A confiança tem sido entendida como um meio de dar respostas efetivas à crise e ao declínio organizacional, assim como um mecanismo de reduzir conflitos em ambientes de mudança, facilitando a cooperação e a sociabilidade, aumentando a velocidade dos acontecimentos e das interações (Meyerson, Weick e Kramer, 1996; Rousseau *et al.*, 1998). Em tempos de crise a confiança é encarada como um ativo estratégico para lidar com situações que envolvam um futuro imprevisível (Mayer *et al.*, 1995; Mishra, 1996) e como elemento-chave nas relações de trabalho eficazes (Gabarro, 1978). Mishra, Mishra e Spreitzer (2009) referem que as

organizações com elevados níveis de confiança têm melhores recursos para fazer face à crise e ultrapassá-la e identificam alguns elementos críticos para incrementar as probabilidades de sobrevivência e adaptação, como sejam, a descentralização de poder, a comunicação eficaz e a colaboração interna.

A relação entre as percepções de declínio organizacional e a confiança nos líderes têm colhido alguma atenção na literatura quando associada às características dos líderes na gestão de situações de crise, em fases de reestruturações ou recuperações de empresas (Barker e Barr, 2002; Burke *et al.*, 2007; Carmeli e Schaubroeck, 2006; Carmeli e Sheaffer, 2009; Kramer e Tyler, 1996), contudo tem havido um vazio teórico quanto à análise (que pode ser vista em dois sentidos) de como a confiança nos líderes pode influenciar as percepções de declínio na organização, ou como é que as percepções de declínio podem afetar a confiança organizacional. A análise em particular da interação mútua destes processos não tem sido explorada *per se*, mas integrada de forma difusa em estudos mais gerais sobre as estratégias de recuperação.

A erosão da confiança ou a construção da confiança nos líderes, em períodos de crise tem sido estudada como um importante instrumento na superação da crise e da incerteza organizacional, quer em fases de redução da atividade ou mesmo de encerramento total ou parcial de organizações (Mishra, 1996; Mishra, Mishra e Spreitzer, 2009). Em contexto organizacional considera-se que os gestores podem ter um impacto considerável na construção e sustentação da credibilidade e confiança entre trabalhadores, clientes e fornecedores, (Schoorman *et al.*, 2007) dado que as suas ações e comportamentos são vitais para o estabelecimento da confiança e da reputação da organização, bem como da criação de uma visão credível sobre o futuro. Aqueles que se mantêm nas organizações, em particular em fases de declínio organizacional, têm que acreditar, para se sentirem menos ameaçados pela incerteza e pela ambiguidade, que os gestores são competentes, confiáveis, que mantêm os seus compromissos e que são abertos e honestos acerca dos acontecimentos que a empresa está a viver (Mishra, 1996). A baixa ambiguidade e incerteza favorecem o trabalho cooperativo e desenvolvem a capacidade para lidar com eventos stressantes (Lazarus e Folkman, 1984). Os gestores que mostram respeito e se preocupam com os interesses dos trabalhadores e que agem para além do interesse próprio, estando a fazer o que é possível pela organização, são vistos como dignos de confiança o que permite o estímulo a respostas construtivas por parte dos

trabalhadores para ultrapassar estas situações (Dirks e Ferrin, 2002; Mishra *et al.*, 2009). Aqui se vê claramente o papel da tríade benevolência, integridade e competência.

Whitener *et al.* (1998), sublinham que a consistência ou previsibilidade dos comportamentos dos gestores ao longo do tempo, face a situações diversas, reforça a relação de confiança com os trabalhadores, possibilitando que estes consigam antecipar os comportamentos dos gestores prevendo com maior rigor os acontecimentos futuros. Norman, Avolio e Luthans (2010) argumentam que em pesquisas sobre liderança é notório que a forma como o líder comunica e age com os seus subordinados em períodos difíceis pode criar as bases para a confiança no líder, pode impactar na confiança dos seguidores, especificamente em eventos difíceis ou negativos, como o caso do *downsizing*. Dirks e Ferrin (2002), na meta-análise desenvolvida que sumariou a investigação nas últimas quatro décadas, concluíram que a confiança nos líderes tem sido associada a resultados de desempenho desejáveis, tais como a satisfação, a retenção, o compromisso organizacional, os comportamentos de cidadania organizacional e desempenho individual. Contudo, alguns resultados empíricos sugerem que apesar da confiança ser desejável, ela deve estar sempre associada à incerteza e à interdependência (Costa, 2003), pois pode ter um efeito contraproducente, *i.e.*, quando a confiança é excessiva pode existir uma diminuição da eficácia das organizações devido ao aumento do sentimento de acomodação e de segurança (Dirks e Ferrin, 2002; Luhmann, 1979).

Em suma, esta síntese da literatura realça a importância do estudo da confiança organizacional dado o seu impacto na produtividade e no desempenho individual, sendo considerada como um fator crítico na gestão das organizações. Os investigadores têm interpretado a confiança como um conceito multidimensional, em diferentes níveis de análise e com o recurso a múltiplos modelos. O modelo mais estudado tem sido o de Mayer, Davis e Schoorman (1995) que enfatiza o risco, a interdependência entre as partes envolvidas e a predisposição para a vulnerabilidade, assumindo-se que são condições essenciais para a presença de confiança numa relação. Apesar da clarificação e distinção entre confiabilidade, propensão para confiar e confiança, a definição do constructo apresenta alguma concordância unificadora em termos semânticos e quanto às dimensões que encerra, apesar da sua complexidade, da diversidade do seu objeto e da sua difícil sistematização. Neste sentido, são muitas as definições que convergem num significado comum onde prevalece a vulnerabilidade e a crença de expectativas positivas.

O modelo desenvolvido por Mayer, Davis e Schoorman (1995) integra as dimensões base de benevolência, competência e integridade, que segundo os autores devem coexistir e estar interligadas no estabelecimento de uma relação de confiança. Com efeito, estas dimensões têm sido recorrentemente estudadas como antecedentes da confiança, enquanto outros modelos refletem outras dimensões, como a consistência de comportamentos, a partilha e a delegação, a comunicação e a demonstração de preocupação, a lealdade, a coerência e a transparência. A confiança tem sido equacionada como uma preditora positiva de vários constructos do comportamento organizacional. Algumas evidências empíricas relacionam a confiança com o compromisso organizacional, com o aumento do desempenho individual, com o desenvolvimento das equipas e com os comportamentos de inovação. A confiança tem sido também estudada como mediadora na relação entre os sistemas de GRH e os comportamentos dos trabalhadores, como o compromisso organizacional, os comportamentos de cidadania, a motivação e o *engagement*. Tem igualmente surgido em estudos como moderadora, relacionando os seus efeitos positivos, na interação entre quem confia e quem é alvo de confiança, em especial nas relações entre líderes e liderados.

A confiança é encarada como um ativo estratégico para lidar com a adversidade e em situações que envolvam um futuro imprevisível, de crise e de declínio. A literatura tem dado especial atenção à confiança nos líderes e às suas características em fases de reestruturações ou recuperações de empresas. Alguns dos comportamentos dos gestores mais proeminentes na literatura, na construção e sustentação da credibilidade e confiança entre trabalhadores, clientes e fornecedores, traduzem-se em manifestações de consistência ou previsibilidade dos comportamentos, pela forma como mantêm os seus compromissos e pela abertura e honestidade acerca dos acontecimentos da empresa, mostrando respeito e preocupação com os interesses dos trabalhadores e agindo para além do seu próprio interesse. Serem vistos como dignos de confiança facilita as respostas construtivas por parte dos trabalhadores para lidar com situações de crise ou de declínio.

Por fim ficou evidente que existe uma proliferação de instrumentos de medida e um limitado nível de replicação destes, o que demonstra um reduzido consenso quanto às suas formas de operacionalização e, logo, alguma fragilidade na construção cumulativa do conhecimento neste domínio.

3.1 As práticas de gestão de recursos humanos e a dimensão estratégica

A gestão de recursos humanos na economia atual assenta no pressuposto, consensualmente aceite, de que é uma gestão estratégica considerando-a como (i) uma função partilhada dentro da empresa; em que (ii) os RH constituem a principal fonte de vantagem competitiva sustentável da organização; e (iii) incorporando ainda uma abordagem integrada das áreas funcionais da GRH, e destas com os restantes subsistemas da Gestão. Tal implica que a estratégia de RH deve ser coerente e devidamente integrada com a estratégia da empresa (alinhamento vertical) e coerente e integrada com os diferentes sistemas funcionais da GRH (alinhamento horizontal), os quais não podem contradizer-se nos fins que visam e nos efeitos que produzem (Combs *et al.*, 2006; Mabey e Salaman, 1995).

A dimensão estratégica da GRH começou a ser alvo de interesse dos investigadores no final dos anos 70 com a confluência de duas mudanças fundamentais na literatura. Por um lado o surgimento de uma GRH contemporânea, num quadro conceptual e operacional cada vez mais autónomo, em oposição ao modelo tradicional de gestão administrativo-burocrática da Administração de Pessoal, e por outro lado, a reorientação de modelos estratégicos gerais para modelos estratégicos mais específicos, ligados ao planeamento estratégico e ao alinhamento das várias componentes da organização para promover a eficácia e eficiência organizacional (Delery e Doty, 1996). Neste sentido, são relevantes os trabalhos desenvolvidos por Galbraith e Nathanson (1978), Niniger (1980), Schuler (1981) ou Lindtroh (1982), como precursores no desenvolvimento de modelos estratégicos de GRH.

O conceito (estratégico) da GRH instalou-se, definitivamente, na sociedade ocidental na transição da década de 80 para a década de 90 do século passado, não sem antes ter sido alvo de inúmeras críticas por falta de conceptualização teórica, devido ao seu surgimento recente (*e.g.*, Bacharach, 1989; Dyer, 1985; Zedeck e Cascio, 1984). Neste estudo procuramos seguir a definição convencional adotada em inúmeros estudos (*e.g.*, Huselid, 1995). A abordagem estratégica de RH é assim definida como o “padrão de atividades de RH planeadas com o propósito de capacitar a organização para atingir os seus objetivos”¹² (Wright e McMahan, 1992: 298).

¹² No original inglês “*pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals*”.

Os modelos conceituais da gestão estratégica de recursos humanos (GERH), começaram a proliferar e a ganhar complexidade (*e.g.*, Jackson e Schuler, 1995; McMahan, Virick e Wright, 1999) incorporando elementos de diferentes teorias estratégicas, da Economia, da Gestão e da Sociologia. Essa diversificação de abordagens conduziu a diferentes perspectivas dos investigadores que encerram controvérsias metodológicas (Esteves e Caetano, 2010) sobre a relação entre as práticas de GRH e resultados organizacionais, que procuraremos evidenciar.

3.1.1 Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho

Os estudos sobre práticas de GRH que salientam uma relação de causa-efeito com os resultados organizacionais têm merecido muita atenção da comunidade científica nestas últimas duas décadas (*e.g.*, Arthur, 1994; Becker e Gerhart, 1996; Combs *et al.*, 2006; Delery e Doty, 1996, Delery e Shaw, 2001; MacDuffie, 1995, Pfeffer, 1994; 1998). Alguns autores têm utilizado diferentes expressões para as designar, como “práticas de elevado envolvimento” (*e.g.*, Bae e Lawler, 2000), “práticas de implicação” (*e.g.*, Arthur, 1994), “práticas de elevado desempenho” (*e.g.*, Huselid, 1995) e “boas práticas” (*e.g.*, Pfeffer, 1994; 1998). Estas práticas afastam-se da visão tradicional solipsista da GRH para uma visão sistémica e integrada, testando a combinação de várias práticas de GRH (Delery e Doty, 1996).

Apesar das diferentes designações, de “elevado desempenho”, “elevado envolvimento”, “práticas de implicação”, “boas práticas” e das suas diferentes configurações, é consensual que estas abordagens partilham os mesmos componentes, *i.e.*, práticas orientadas para processos de recrutamento e seleção rigorosos, para programas de formação orientados para as necessidades do negócio e para a manutenção e desenvolvimento de competências, para as recompensas e promoções assentes no mérito e para a avaliação de desempenho orientada para o crescimento e desenvolvimento profissional (Becker, Huselid, Pickhus e Spratt, 1997). Outras práticas são recorrentemente partilhadas, como é o caso da segurança no emprego, a presença de práticas de envolvimento, comunicação e de participação nos processos de decisão internos (*e.g.*, Bae e Lawler, 2000; Delery e Doty, 1996; Evans e Davis, 2005; Pfeffer, 1998). De acordo com Huselid (1995) estes sistemas de práticas de GRH influenciam as competências dos trabalhadores através de uma maior capacidade de atração, retenção, motivação e de desenvolvimento. Requerem elevados investimentos no capital humano e permitem aumentar as competências, a motivação e o compromisso organizacional dos trabalhadores, assim como

promover uma adaptação mais rápida às mudanças dos produtos e às condições do mercado (Becker e Huselid, 1999).

As práticas de GRH têm sido estudadas na literatura do ponto de vista teórico e empírico, quer como práticas isoladas e singulares quer como sistemas de agrupamentos de práticas de GRH. A literatura da gestão estratégica de RH (*e.g.*, Arthur, 1992; Combs *et al.*, 2006; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) tem sublinhado reiteradamente que o impacto das práticas de GRH, quando agrupadas e alinhadas com a organização beneficiam dos seus efeitos sinérgicos internos e a evidência empírica revela igualmente que contribuem para os resultados organizacionais (*e.g.*, Delaney e Huselid, 1996). Esta abordagem defendida pela perspectiva universalista da GERH deixa em aberto duas questões que têm provocado alguma controvérsia entre os investigadores quanto aos resultados dos estudos. A primeira questão relaciona-se com a identificação e análise de agrupamentos (*bundles* no original inglês) ou arquiteturas de práticas de GRH que melhor influenciam a implementação da estratégia de negócio e o desempenho organizacional. Esta análise tem conduzido à conceptualização por vários autores (*e.g.*, Bae e Lawler, 2000; Becker e Huselid, 2006; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998) de diversos sistemas de práticas de elevado desempenho com o agrupamento de práticas de GRH separadas, mas interligadas, ou totalmente integradas.

A segunda questão é relativa ao alinhamento e à consistência interna dessas práticas, numa perspetiva de alinhamento horizontal (entre práticas) e vertical (com a estratégia organizacional) e aos seus efeitos sobre os resultados da organização. As organizações podem optar por diferentes arquiteturas de práticas de GRH para desenvolver as competências dos seus trabalhadores, mas o desempenho será limitado se estes não forem motivados para desempenhar as suas funções (Besseyre des Hors, 1987; Delaney e Huselid, 1996). De igual modo os resultados organizacionais diferem devido às diferentes estratégias de negócio, aos diferentes ajustamentos entre as estratégias e ainda devido aos efeitos da interação entre as práticas e o modo como são implementadas.

Apesar do aumento de estudos científicos, que concluem pela associação positiva entre investimento no capital humano e nas práticas de GRH (de elevado desempenho) e os resultados organizacionais (*e.g.*, Becker e Huselid, 2006; Combs *et al.*, 2006) existem outros estudos onde se constatou que as práticas de GRH desempenham um papel indireto na eficácia organizacional, através do compromisso (Meyer, Allen e Smith, 2000; Whitener, 2001), das

percepções de justiça organizacional (Meyer e Allen, 1997), aumentando os comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach, 2000), a confiança organizacional (Cohen e Prusak, 2001; Gould-Williams, 2003; Mayer e Davis, 1999; Veloso e Keating, 2008) e reduzindo as intenções de saída (Vandenberg, Richardson, e Eastman, 1999). Muitos autores (*e.g.*, Ferris *et al*, 1998; Bowen e Ostroff, 2004) advogam que estes estudos empíricos, embora se baseiem em perspectivas teóricas que analisam o impacto das práticas de elevado desempenho¹³ nos resultados do negócio ignoram no entanto, os processos através dos quais esses desempenhos são suscetíveis de ocorrer. Delaney e Godard (2001) sugerem que para uma compreensão fundamental das práticas de GRH devem ser consideradas as variáveis contextuais, como fatores críticos que modelam a relação entre práticas de GRH e o desempenho organizacional e em particular os diferentes interesses que estão presentes nas relações laborais. Bowen e Ostroff (2004) salientam que as discrepâncias de interesses entre a gestão e os trabalhadores quanto às práticas de GRH são evidentes, e para a convergência desejada é necessário que haja “confiança e legitimidade”. Todavia, mesmo com este esforço, estas são mais difíceis de manter do que os investigadores da GRH assumem habitualmente (Delaney e Godard, 2001). Estes autores concluem que as organizações que combinam a confiança e a legitimidade são mais propensas à promoção de percepções compartilhadas (coletivas) e à emergência de um clima organizacional que favorece a força do conteúdo da GRH.

3.1.2 Conceções gerais das práticas de gestão de recursos humanos

Destacamos quatro conceções gerais de práticas de GRH que estão associadas, de acordo com a terminologia de Jackson, Schuler e Rivero (1989), Brewster (1995, 1999) e Delery e Doty (1996): a abordagem universalista, contingencial, configuracional e contextual. Estes modos de teorização resultam do facto da abordagem universalista não conseguir dar uma resposta satisfatória às questões colocadas pelos investigadores (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995), representando diferentes formas de responder à mesma questão de investigação e dando ênfases diferentes às práticas de GRH e à GERH.

¹³ A terminologia adotada a partir deste ponto – práticas de elevado desempenho - significa uma opção por um constructo mais abrangente e não necessariamente coincidente com os autores de referência, que evidencia a relação entre as práticas de GRH e o alcance de resultados organizacionais positivos.

3.1.2.1 Perspetiva universalista

A perspetiva universalista parte do pressuposto que nem todas as práticas de GRH são estratégicas, mas que existe um conjunto de práticas de elevado desempenho que todas as organizações deveriam adotar independentemente da sua dimensão, estratégia ou tipo de atividades, dado o impacto nos resultados organizacionais. Esta perspetiva assume, assim, implicitamente, uma relação de causa-efeito entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais (Delery e Doty, 1996), bem como a premissa de que os resultados decorrentes das práticas de GRH são lineares e extensíveis a toda a população (Alcázar, Fernández e Gardey 2005).

Os investigadores que defendem esta abordagem (*e.g.*, Guest, 1997; Huselid, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994, 1998) centram os seus estudos fundamentalmente nas práticas de elevado desempenho ao nível dos subsistemas de GRH na relação com o desempenho organizacional¹⁴. Neste âmbito a GERH é consubstanciada na implementação de um leque de práticas de elevado desempenho, flexíveis e geradoras de envolvimento interno. Segundo Alcázar *et al.* (2005), numa primeira fase, esta perspetiva orientou-se para as práticas como o Recrutamento e Seleção (*e.g.*, Terpstra e Rozell, 1993), a Remuneração Variável (Gerhart e Milkovich, 1990), a Avaliação de Desempenho (Borman, 1991) e a Formação (Russell, Terborg e Powers, 1985). Mais recentemente, os estudos evidenciam a importância das práticas de GRH na relação com o compromisso organizacional, com a participação e resolução de problemas em equipa ou ainda no estabelecimento de novos sistemas de incentivos (Alcázar *et al.*, 2005).

Pfeffer (1994,1998) a título de exemplo, identifica sete dimensões de práticas de GRH, nomeadamente a participação, a segurança no emprego, a formação extensiva, as remunerações contingentes com o desempenho, a seletividade no recrutamento, a avaliação de desempenho e as perspetivas de carreira a longo prazo, que de acordo com a pesquisa empírica têm revelado contribuir para os resultados organizacionais positivos. Noutros casos estudam conjuntos de práticas de elevado desempenho, numa ótica aditiva (Becker e Gerhart, 1996; Delery e Doty,

¹⁴ Apesar da natureza multidimensional do constructo de desempenho organizacional, nesta literatura esta variável tem sido medida sobretudo através de indicadores económico-financeiros, como por exemplo o lucro ou o volume de vendas. Tal aparentemente deve-se a um requisito metodológico de evidenciar variáveis objetiváveis (métricas) mais do que uma opção teórica de fundo explícita (Ramalho, 2005).

1996; MacDuffie, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994) e não de estabelecimento de relações sinérgicas e de interdependência entre as práticas, na produção de efeitos nos resultados financeiros da organização (Ferris *et al.*, 2007).

Esta perspectiva universalista na linha do *one best way* (Guest, 1999) para o sucesso organizacional apresenta várias limitações, salientadas por diversos autores. Richard e Johnson (2004) enfatizam que as práticas de elevado desempenho são diferentes de GERH, muito embora sejam tratadas na perspectiva universal como se tivessem o mesmo significado: práticas de elevado desempenho referem-se ao processo e GERH refere-se aos resultados. Já anteriormente se tinha questionado o impacto das práticas de elevado desempenho na eficácia organizacional por dificuldades relativas ao problema da escolha e medição dessas práticas, resultante da especificidade existente em cada empresa quanto às diferentes estratégias de negócio e ajustamentos entre as estratégias (Purcell, 1999). Também o pressuposto de aditividade das práticas foi questionado por Becker e Gerhart (1996) que colocaram ênfase na importância da articulação interna entre as práticas de GRH para poderem gerar vantagens competitivas. Os mesmos autores, posicionando-se na perspectiva dos recursos, sublinham que as boas práticas são passíveis de ser imitadas, e se existe um efeito positivo de utilização das boas práticas é provável que se relacione com um conjunto de decisões sobre o conteúdo da função RH na organização e com a arquitetura geral dos sistemas de GRH, bem como com a sua singularidade e com o modo como interagem e se relacionam e não com as práticas específicas de GRH (Becker e Gerhart, 1996). Delery e Doty (1996), por exemplo, advogam que algumas práticas de GRH são mais adequadas a certas condições estratégicas do que outras e que a consistência das práticas com a estratégia da organização e a consistência intra-práticas são condições absolutamente necessárias para a sua eficácia. Estão assim criadas as condições para inscrever as práticas universais em teorias contingenciais.

3.1.2.2 Perspetiva contingencial

Contrariamente à linearidade e à relação simplista e determinista entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional da perspectiva universal, os autores que defendem a perspectiva contingencial propõem um modelo baseado na interatividade, onde as relações entre variáveis (dependentes/independentes) não são estáveis, dependendo de outras variáveis, denominadas de contingenciais (Alcázar *et al.*, 2005) ou moderadoras. A perspectiva

contingencial propõe-se suprir as limitações da perspectiva universalista ao procurar integrar variáveis de contingência (*e.g.*, tecnologia, organização do trabalho, meio envolvente, força de trabalho, cultura organizacional) e fazer o ajustamento entre a envolvente organizacional e o conjunto de práticas de GRH consistentes com as diferentes estratégias da organização. Curiosamente, esta visão de mais-valias associadas à consistência externa tida por essencial para o desenvolvimento de comportamentos que respondam aos requisitos da estratégia do negócio, precedeu no domínio da teoria organizacional em mais de três décadas o momento em que na literatura da GRH ecoaram estas ideias (Ferreira, Neves e Caetano, 2011).

Para Alcázar Fernández e Gardey (2005), a perspectiva contingencial assenta em dois campos teóricos: nas teorias comportamentais e na perspectiva baseada nos recursos da empresa. As teorias comportamentais (*e.g.*, Jackson *et al.*, 1989; Miles e Snow, 1984; Schuler e Jackson, 1987) focalizam-se nas atitudes e comportamentos produtivos dos trabalhadores tomando-as como fundamentais para se alcançar a estratégia do negócio, o que pressupõe a relação entre práticas de GRH e resultados organizacionais. Partem assim do pressuposto que as estratégias organizacionais determinam as práticas de GRH, as quais têm como função gerar os comportamentos “modelo” dos trabalhadores e através destes comportamentos alcançar os resultados desejados pela organização. Assume-se que o papel das práticas da GRH é controlar e incentivar o comportamento dos trabalhadores nessa direção. Schuler e Jackson (1997: 225) referem que “a chave do sucesso das empresas nos dias de hoje e no século XXI centra-se na utilização eficaz dos Recursos Humanos”.

A perspectiva baseada nos recursos focaliza-se no ajustamento estratégico, particularmente na gestão dos recursos organizacionais internos em estreita ligação com a estratégia do negócio (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991, 1995; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wright, McMahan, McWilliams, 1994). Salienta que o recente e crescente interesse nesta perspectiva tem levado a se considerar os RH (*i.e.*, as capacidades e os conhecimentos de cada indivíduo), não só como fatores estratégicos mas também como uma fonte de vantagem competitiva¹⁵ sustentada para a organização, mas para que tal aconteça, é necessário uma segunda condição, ou seja, que sejam promovidas práticas de GRH capazes de potenciar as capacidades e o desenvolvimento dos indivíduos.

¹⁵ Wright *et al.* (1994) referem que, para os recursos humanos sejam fonte de vantagem competitiva sustentada têm que ter qualidade (acrescentar valor), ser raros, não imitáveis e não (facilmente) substituíveis.

Segundo os autores da teoria contingencial (*e.g.*, Porter, 1980) e na perspectiva comportamental (*e.g.*, Jackson *et al.*, 1989) as estratégias da GRH devem ser combinadas com específicas estratégias competitivas de negócio, cujo alinhamento conduz à retenção e motivação dos trabalhadores. No âmbito desta abordagem inúmeros estudos têm sido realizados (*e.g.*, Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995) recorrendo aos trabalhos de Porter (1980) e Miles e Snow (1984) para caracterizar a estratégia das empresas e analisar a importância da sua articulação com a estratégia de RH.

No âmbito da abordagem contingencial podemos caracterizar alguns modelos associados a tipologias de estratégias competitivas de negócio e tipologias de estratégias de GRH *per se* e em articulação, que poderão servir de base para uma melhor compreensão da problemática em estudo. Uma das tipologias ligadas às estratégias competitivas de negócio foi desenvolvida inicialmente por Miles e Snow (1984) e Schuler e Jackson (1987) e aprofundada por Bird e Beechler (1995) denominada de “defensor”, “prospetor” e “analítico”, a que correspondem sistemas estratégicos de GRH.

As empresas com estratégia defensiva centram-se no domínio de uma linha de produtos limitada, a qual é defendida fortemente pela atenção destinada à melhoria da eficiência interna das operações. As estratégias básicas estão orientadas para a manutenção de um segmento de mercado, ignorando desenvolvimentos fora deste âmbito, para uma tecnologia intensiva e única, com competências de eficiência da produção, engenharia de processo e controle de custos. Como consequência, as vias para promover a eficácia organizacional passam pela centralização de poderes, por elevados níveis de formalização e controlo interno, assim como pela presença de gestores de topo muito qualificados (Bird e Beechler, 1995). As empresas com estratégia prospetora procuram continuamente novas oportunidades de produtos e mercados, inovando constantemente e ampliando o seu domínio, com crescimentos rápidos em novos mercados. As estratégias básicas são uma resposta a esse domínio dinâmico, requerendo a capacidade de auscultar o mercado e competências para a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Estas empresas caracterizam-se sobretudo pela aquisição de competências e não pelo desenvolvimento das competências existentes na organização. As empresas com estratégias analisadoras operam em dois tipos de domínio: produto e mercado. Um relativamente estável e outro em mudança. No domínio estável operam através das estruturas e processos formalizados na procura da eficiência. Simultaneamente no domínio em mudança,

estas organizações identificam e procuram novas oportunidades de mercado. Para a eficiência nestes dois domínios são necessárias as competências de flexibilidade e de eficiência nas tecnologias de produção, o que implica diferenciação sob o ponto de vista dos RH (Bird e Beechler, 1995).

Associada às tipologias de estratégia competitiva de negócio surge a tipologia da estratégia de GRH desenvolvida por Dowling e Schuler (1990), designada de “acumulação”, “utilização” e “facilitação”. A estratégia de acumulação implica um conjunto de práticas de GRH que maximizem o envolvimento e o desempenho interno, a valorização da formação e do desenvolvimento do potencial dos RH em função das necessidades da organização. A estratégia de utilização exige às organizações, por um lado, um mínimo de investimento e por outro lado, um máximo de utilização das competências dos trabalhadores, numa ótica de curto prazo. A estratégia de facilitação situa-se entre estas.

Bird e Beechler (1995) sugerem que as organizações devem combinar as estratégias da organização com as de GRH, para aumentar o seu desempenho operacional, sugerindo três combinações otimizadas: uma estratégia de GRH de Acumulação para uma estratégia de negócio do tipo Defensivo, uma GRH de Facilitação para a estratégia Analítica e uma GRH de Utilização para a estratégia de negócio do tipo Prospetivo. Schuler e Jackson (1987) adicionalmente defendem que a escolha da melhor estratégia depende de vários fatores, em particular, do tipo de clientes ou de serviços/produtos, podendo as organizações escolher diferentes estratégias em diferentes unidades de negócios com diferentes combinações de práticas de GRH.

Esta estratégia de ajustamento, em termos empíricos tem recebido algumas críticas, por um lado, pelas ligações entre conjuntos de variáveis aparentemente “estáticas” mas que são, na realidade, dinâmicas e complexas (Boxall e Purcell, 2000; Marchington e Grugulis, 2000) e por outro lado, por poder conduzir a uma visão simplificada da realidade, ao faltar o conhecimento da pluralidade do sistema social da organização e das complexidades tanto da estratégia como da GRH (Boxall e Steeneveld, 1999; Ogbonna e Whipp, 1999; Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern e Stiles, 1997), não bastando um simples alinhamento entre as práticas de GRH e a estratégia de negócio para que esta se possa considerar estratégica. Adivinha-se, portanto, a necessidade de maior complexificação dos modelos teóricos.

3.1.2.3 Perspetiva configuracional

Na perspetiva configuracional a função RH é analisada como um sistema complexo e interativo (Alcázar *et al.*, 2005) baseando-se nas teorias comportamentais (*e.g.*, Miles e Snow, 1984), na teoria geral dos sistemas (*e.g.*, Snell e Dean, 1992), bem como na perspetiva dos recursos (*e.g.*, Delery e Doty, 1996; Lepak e Snell, 1999; Wright e Snell, 1998, 1991).

Adota o princípio da equifinalidade (Alcázar *et al.*, 2005; Delery e Doty, 1996), ou seja, parte do princípio que diferentes práticas de GRH, podem gerar a mesma eficiência e os mesmos resultados na organização, dependendo do tipo de configurações e combinações utilizadas. São, assim, tipos “ideais” de configurações que permitem maximizar o desempenho organizacional. Nesta perspetiva as práticas de GRH não são aditivas em relação aos seus efeitos, antes pelo contrário, parte-se do pressuposto que existem combinações de práticas articuladas e consistentes com a estratégia organizacional que são geradoras de impactos superiores ao nível do desempenho da empresa (Arthur, 1994; Delery e Doty, 1996; Ichniowski, Shaw e Prennushi, 1995; MacDuffie, 1995). Assim, o sistema de GRH é constituído por um conjunto multidimensional de práticas que podem ser combinadas entre si, representando um leque infinito de configurações. Os autores que defendem a perspetiva configuracional reconhecem também a importância do alinhamento horizontal e vertical dessas práticas. Reconhecem a coerência interna das práticas (alinhamento horizontal) na sua configuração e arquitetura (Barrette e Oullette, 2000; MacDuffie, 1995), cujos efeitos no desempenho organizacional podem ser diferenciados, bem como a congruência das práticas de GRH com fatores organizacionais (alinhamento vertical) em particular com a estratégia da empresa (Delery e Doty, 1996).

Esta abordagem tem sido particularmente influente na discussão dos elementos distintivos que constituem as práticas de GRH que produzem efeitos de elevado desempenho. Os estudos que optam por esta abordagem (*e.g.*, Delery e Doty, 1996) têm de forma consistente encontrado práticas compostas por três elementos críticos: (i) oportunidades para o envolvimento na tomada de decisão, (ii) capacidade de melhorar as competências necessárias para realizar as tarefas de forma produtiva, e (iii) práticas que incentivam e estimulam os trabalhadores na motivação, esforço, criatividade e produtividade no trabalho (Becker *et al.*, 1997; Combs *et al.*, 2006).

A abordagem configuracional induz uma nova forma de olhar para as variáveis que envolvem a GERH. Contudo, apesar do suporte teórico e empírico à relação GRH / Desempenho Organizacional (Ferris *et al.*, 1998) persiste uma significativa falta de conhecimento quanto à forma como funciona esta relação (Becker *et al.*, 1997; Guest, 1997; Ostroff e Bowen, 2000), assim como sobre o efeito diferenciador da integração ou “*internal fit*” das práticas de GRH sobre o desempenho. Alguns estudos empíricos (*e.g.*, Becker e Huselid, 1999; Delery e Doty, 1996; Ichniowski *et al.* 1995) têm lançado bases para uma melhor compreensão do impacto do ajustamento interno no desempenho organizacional, mas vários são os autores que apelam aos investigadores e aos gestores para dedicarem mais tempo e esforço à abertura desta “caixa negra”, de forma a melhor compreender as relações entre GRH, Estratégia e Desempenho Organizacional (Becker e Gerhart, 1996; Ferris *et al.*, 1998; Wright e Gardner, 2000). Esta perspetiva de algum modo, ignorou uma das dimensões que a perspetiva contingencial tinha salientado de interdependência com a envolvente social.

3.1.2.4 Perspetiva contextual

Da perspetiva contextual ou contextualista emerge uma visão multidisciplinar, mais compreensiva e menos determinista do que as abordagens do “*best fit*” abordadas anteriormente, na medida em que não se limita à análise da relação das práticas de GRH com o desempenho organizacional. A preocupação central desta abordagem é conhecer a relação entre a GERH e o contexto, pois “as estratégias não podem apenas ser explicadas pela sua contribuição para os resultados organizacionais, são influenciadas não só pelos elementos internos da organização, mas também por aspetos externos à organização” (Alcázar *et al.*, 2005: 638). Na perspetiva contextual o nível de análise é o ambiente social onde os sistemas de RH são desenvolvidos, abrangendo assim um conjunto mais alargado de variáveis em oposição ao nível de análise estritamente organizacional das abordagens do “*best fit*” (Esteves e Caetano, 2010).

Vários autores situam nesta abordagem os estudos sobre as variáveis de contexto, operacionalizadas em função da análise das diferenças dos modelos e práticas de GRH, a nível nacional, regional, por país e por tipo de empresa (*e.g.*, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes, 2010), em particular considerando as características das empresas, como por exemplo o peso do setor público face ao privado, a dimensão das empresas e as diferenças

entre as empresas multinacionais e locais (Brewster, 1995). A perspetiva contextual propõe também englobar múltiplos atores que tradicionalmente não são envolvidos, aquando da formulação e implementação das estratégias, nomeadamente instituições e/ou *stakeholders* (*e.g.*, a administração pública ou sindicatos) que influenciam através de pressões externas de natureza económica e social a organização na escolha das suas estratégias (Bowen, Gilliland e Folger, 1999).

A perspetiva contextual defende ainda que a sua contribuição não se baseia exclusivamente no apoio ao sucesso económico e longevidade a médio e a longo prazo das organizações, mas que tem igualmente o papel de ajudar a integrar e a legitimar a organização no ambiente em que atua (Brewster, 1995). A legitimidade organizacional (Meyer e Rowan, 1977; Suchman, 1995) remete-nos no domínio da perspetiva contextual, para a abordagem do novo institucionalismo, cujos pressupostos assentam, por um lado, na ideia que os sistemas organizacionais tendem a convergir nas soluções estruturais e a criar o que se designa por isomorfismo institucional (DiMaggio e Powell, 1983) e por outro lado, que a estrutura e a ação nas organizações alcançam legitimidade através de uma construção social da realidade (Wright e McMahan, 1992). Na abordagem do novo institucionalismo está presente que as organizações comportam não apenas um sistema de normas e procedimentos formais, mas também sistemas simbólicos, crenças e valores que são disseminados e partilhados como válidos e que fornecem elementos para otimizar e conformar o comportamento dos atores sociais (DiMaggio e Powell, 1983). A legitimidade organizacional e o isomorfismo nesta perspetiva estão associados a modelos normalizados de comportamento decorrentes de normas e procedimentos com função reguladora. As práticas isomórficas são mais intensas, e por vezes massivas, quando as empresas utilizam os sistemas ou processos de outras empresas da sua envolvente em momentos em que mais necessitam de garantir a sua legitimidade por força das exigências do ambiente externo. Uma consequência fundamental do isomorfismo institucional, de acordo com a teoria institucional, é a legitimidade organizacional na perspetiva da aceitação de uma organização no seu ambiente externo (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977). A reprodução de práticas de GRH em época de crises económicas (*e.g.*, lay-off, flexibilização dos horários de trabalho) são exemplos destes fenómenos massivos de alterações das políticas e práticas de GRH por via da reprodução das práticas das organizações envolventes. A adoção por práticas isomórficas conduz as organizações a incorporarem novos elementos que servem

para legitimar as suas práticas e a garantir a sua estabilidade, favorecendo o seu funcionamento interno pela incorporação de regras e normas institucionais socialmente aceites, tornando-as mais homogêneas dentro de seu campo organizacional (DiMaggio e Powell, 1983). Disto constitui exemplo a similitude de soluções sistêmicas quanto em situação de crise económica e que se traduzem num isomorfismo nas práticas de GRH de que constitui exemplo contemporâneo os relatos de Gurkov e Settles (2013) na Rússia ou de Shen e D'Netto (2012) na China.

3.1.3 A medição das práticas de gestão de recursos humanos

Nos últimos anos muitos investigadores têm evidenciado que a ausência de um modelo recorrentemente utilizado para medir as práticas de elevado desempenho pode criar imprecisões na medição da relação entre práticas de GRH e as variáveis-critério, de que se faz exemplo o desempenho organizacional (Becker e Gerhart, 1996; Becker e Huselid, 1998; Delery e Shaw, 2001; Huselid e Becker, 1997), bem como dificuldades na comparação dos resultados dos estudos (*e.g.*, Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Verifica-se genericamente que os investigadores utilizam diferentes práticas quando estudam os sistemas de RH, mas mesmo quando utilizam as mesmas práticas nos vários estudos que conduzem, surgem formas diferentes de medição dessas práticas, o que tem limitado os esforços de consolidação e comparação dos resultados de investigação face à singularidade do objeto de estudo com dinâmicas próprias e difíceis de replicar. A título de exemplo, contraste-se o conceito de remuneração contingente ao desempenho nos estudos de MacDuffie (1995), Huselid (1995) e de Arthur (1992). Enquanto Huselid (1995) operacionaliza o conceito de remuneração através da análise da proporção dos trabalhadores que têm acesso a plano de incentivos e à repartição dos lucros, Arthur (1992) considera a média dos custos do trabalho que integra os rácios dos salários, benefícios, bónus ou incentivos. A abordagem de MacDuffie (1995) é a mais diferenciada ao estabelecer vários níveis de contingencialidade com o desempenho (*e.g.*, (i) remuneração contingente com o desempenho da empresa para os gestores (ii) remuneração contingente com o desempenho da empresa e com as competências para os trabalhadores).

3.1.4 A emergência dos recursos humanos como parceiro estratégico

A partir dos anos 90 há um claro reconhecimento na literatura, no campo da GRH, da alteração dos interesses dos investigadores de uma abordagem micro-analítica para uma perspectiva macro-estratégica. Com esta transformação do foco na GRH surgiram novas perspectivas, sobre como e quem deve estar envolvido na conceção e implementação das práticas de GRH na organização. Emergiu assim na literatura uma série de novos papéis profissionais e títulos, como por exemplo, “*Internal Consultant*”, “*Providing HR Services*”, “*Tailoring Practices Role*”, “*Providing Change Consulting*”, “*Administrative Expert*” (Bell, 1977; Peterson, 2008; Robinson e Robinson, 2005; Talasmaki, 2009; Ulrich, 1997; Wright, 2009; Wright, McMahan, Snell e Gerhart, 2001). Não obstante as diferentes terminologias afetas aos diversos papéis desempenhados pelos gestores e profissionais de GRH, a que tem colhido maior aceitação e proeminência no campo profissional e académico é o de “*Strategic Partner*” (Ulrich, 1997; Ulrich e Beatty, 2001; Ulrich e Brockbank, 2005).

Segundo Ulrich (1997: 30) o conceito de “parceiro estratégico” significa ser o “parceiro na execução da estratégia com os gestores de topo e os gestores de linha”, mas numa revisão recente ao conceito (Ulrich e Brockbank, 2005) é saliente a preocupação com a distinção entre as atividades “estratégicas” e “transacionais” de RH e com a noção de valor acrescentado. Neste âmbito surgem questões, como: Onde é crítica a função de RH? (Buyens e De Vos, 2001). Como é que a função de RH pode criar valor aos acionistas e aos trabalhadores, indo para além da satisfação das suas necessidades, adicionando valor real, económico à organização? Já Ulrich (1997) considerava que para agregar valor à organização, no âmbito da GRH, as funções administrativas e operacionais tradicionais da função deveriam ser alteradas para incorporarem uma orientação estratégica mais abrangente, orientada para os resultados em vez de para os processos. Esta ideia de agregar valor é reforçada por Ulrich (2000: 50) quando refere que o maior desafio em atuar como parceiro estratégico na gestão do negócio, ou seja, no desenvolvimento de um modelo de gestão de pessoas alinhado com a estratégia do negócio, está no processo de transformação das estratégias empresariais em práticas de GRH, com evidências de resultados e contribuições para o incremento quer da competitividade, quer da capacidade da empresa em lidar com desafios vindouros. Esta medição dos resultados relacionados com a eficiência, eficácia e o impacto da função estratégica de RH é considerada

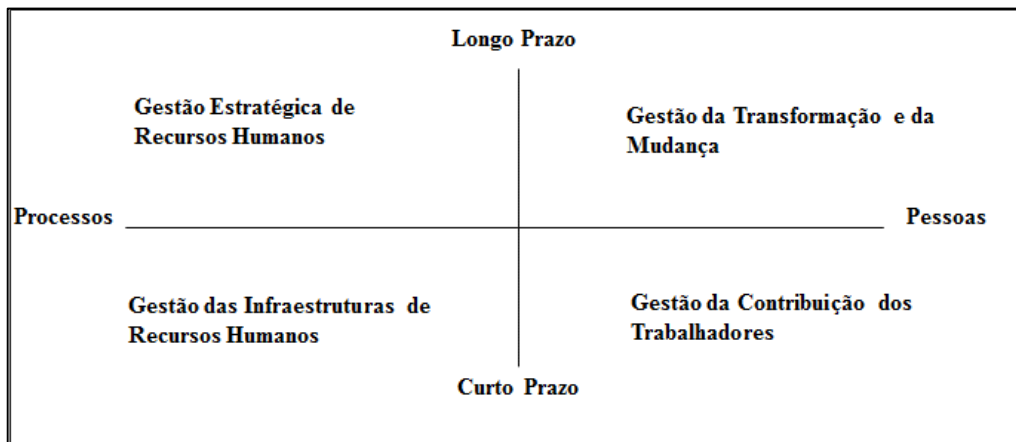
por alguns autores uma das mais estratégicas atividades que a função implica (Lawler e Boudreau, 2009).

O profissional de GRH atua como parceiro estratégico quando “age em parceria com os gestores de linha ajudando-os a alcançar os seus objetivos por via da formulação de estratégias eficazes e da execução da própria estratégia” (Ulrich e Brockbank, 2005: 27) agindo também como “*coach*, arquiteto, construtor, facilitador, líder e consciência” (Ulrich e Beatty, 2001: 294). Desempenhar este papel envolve o desenvolvimento de credibilidade e confiança com os líderes da organização, assim como identificar e apoiar projetos estratégicos focando as necessidades de longo prazo. Uma das principais funções do profissional de GRH é promover a melhoria das competências de liderança dos gestores, nas decisões relativas à GRH (Lawler e Boudreau, 2009), facilitando a compreensão sobre onde e quando é que as pessoas fazem a diferença estratégica. Este papel tem permitido aos gestores e aos profissionais de GRH deixarem de atuar exclusivamente nas áreas funcionais, de forma reativa, para se transformarem num parceiro ativo na definição e acompanhamento das estratégias e objetivos organizacionais, compreendendo e dando resposta às necessidades dos diferentes *stakeholders* (Ferris, Whochwarter, Buckley, Harrell-Cook e Frink, 1999; Ulrich e Brockbank, 2005). Peterson (2008) propõe uma abordagem sistémica no seu modelo de parceria estratégica e identifica como principais *stakeholders*: a gestão de topo, a GRH, os gestores de linha e os trabalhadores, os quais contribuem para a conceptualização do modelo de parceria. Ulrich e Brockbank (2005) consideram como *stakeholders* os parceiros internos e externos (investidores, clientes, gestores de linha e trabalhadores) e afirmam que a verdadeira transformação dos RH dá-se quando conseguem adicionar valor não só aos trabalhadores mas, também, aos clientes e aos acionistas. Wright (2008) por sua vez, argumenta que os gestores de RH veem predominantemente o papel de parceiro estratégico como um “*conselheiro de confiança*” e um “*agente de mudança*”. Ulrich e Brockbank (2005) acrescem responsabilidade à GRH ao salientarem que os gestores e profissionais de GRH fornecem uma “proposta de valor”, para ajudar a formular estratégias vencedoras focalizadas em decisões certas e enfatizando o que a empresa precisa de fazer para alcançar e manter a vantagem competitiva.

Estes papéis dos profissionais de RH têm sido alvo de abordagens tipológicas procurando sistematizar as expectativas sobre o modo como estes profissionais devem atuar na organização de que constitui exemplo as sistematizações de papéis em Legge (1995) e

Talasmaki (2009). Ulrich (1997) propõe um modelo de gestão de pessoas (Figura 3) em que são definidos de forma explícita quatro papéis principais, que organizam as atividades da função de RH (Figura 3) em torno de dois eixos - estratégia *versus* operações e processos *versus* pessoas: (i) gerir estrategicamente os RH (*parceiro estratégico*); (ii) gerir a transformação e a mudança (*agente da mudança*); (iii) gerir a contribuição dos trabalhadores (*campeão dos trabalhadores*); e (iv) gerir as infraestruturas da GRH (*especialista administrativo*). Independentemente das combinações diferenciadas que podem assumir nas organizações e da sua preponderância em cada contexto de trabalho, assume-se que estes papéis criam valor à organização.

Figura 3 - Valor acrescentado da função de recursos humanos: quatro domínios



Fonte: Ulrich (1997: 24)

O primeiro papel tem o enfoque na integração das atividades de alinhamento da GRH com a estratégia do negócio. Implicitamente, Ulrich (1997) argumenta que a principal finalidade da função é fazer o “*best fit*” da adaptação de estratégias de RH com as metas organizacionais, ao invés de adotar pelas “*best practice*”. O papel de “*agente da mudança*” promove a capacidade da organização se adaptar às mudanças, através da definição e implementação de processos de mudança, melhorando o trabalho de equipa e a produtividade. O papel de “*campeão dos trabalhadores*” corresponde à gestão da contribuição das pessoas e o reforço das suas competências. Implica a capacidade de responder às expectativas dos trabalhadores, providenciando os recursos necessários para maximizar o seu compromisso e a sua contribuição organizacional. Na revisão do modelo, Ulrich e Brockbank (2005) dividem o papel “*campeão dos trabalhadores*”, em duas funções complementares de forma a permitir

uma GRH mais próxima das pessoas. Fazem a distinção entre o “*defensor dos trabalhadores*” – concentrando-se nas necessidades dos trabalhadores, através da escuta, compreensão e empatia e o “*promotor do capital humano*” concentrando-se em preparar os trabalhadores e as equipas para os desafios futuros (Ulrich e Brockbank, 2005) pelo reforço das suas competências. Por último, o papel de “*especialista administrativo*” ou de “*especialista funcional*”, tal como Ulrich e Brockbank (2005) o denominaram na revisão do modelo em 2005, caracteriza-se pelo exercício das funções tradicionais da GRH de forma eficiente e reduzindo os custos. Visa promover uma constante melhoria da eficiência organizacional recorrendo às novas tecnologias como suporte, e uma eficiente gestão dos processos que habitualmente estão rotinados nas organizações como sejam por exemplo o recrutamento, a seleção, a formação, as remunerações, ou as promoções e transferências. Ulrich (1998) argumenta que a herança histórica de décadas, da GRH, orientada para o estabelecimento de regras e procedimentos, necessita de ser revista neste novo papel de “*especialista administrativo*” por via da melhoria da eficiência dos processos, a qual servirá para construir ou reforçar a credibilidade e a legitimidade dos profissionais de RH, abrindo-lhes a porta para expandir as suas responsabilidades e poderem vir a ser reconhecidos como pares pela gestão de topo e a desempenhar o papel de “*parceiro estratégico*”.

Ulrich e Brockbank (2005) propuseram ainda na revisão do modelo um papel adicional de liderança, como “*líder dos recursos humanos*”, que ocupa o topo da função, cujo objetivo é acentuar a colaboração com outras funções na organização, estabelecendo e melhorando os padrões de pensamento estratégico e contribuindo para o sucesso das pessoas e da organização.

Para executar esta multiplicidade de papéis com rigor, os gestores e profissionais de GRH necessitam de competências para conhecer as condições do negócio e as realidades externas que a moldam, as práticas de GRH e da gestão da mudança e precisam de aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se quer no longo quer no curto prazo (Ulrich, 1998; Ulrich e Brockbank, 2005). Nesta linha da literatura da GRH, os gestores e profissionais que queiram obter o reconhecimento de parceiro estratégico devem ter um comportamento proactivo, possuir orientação estratégica e de negócio e ter uma visão de futuro com o objetivo de enfrentar as incertezas e prevenir crises. Lawler e Boudreau (2009) num estudo conduzido junto de 106 empresas de grande dimensão nos Estados Unidos, identificam um conjunto de competências correlacionadas com a função estratégica de RH, a que

denominaram de “*dinâmicas interpessoais*”, em particular, a gestão de equipas, o relacionamento interpessoal, a liderança e as competências de gestão. Estas competências são consideradas pelos autores como necessárias aos gestores e profissionais de GRH para efetivar com sucesso a execução e a formulação da estratégia e o desenvolvimento dos processos. Tem existido, contudo, uma proliferação de modelos de competências como meio de promover o realinhamento da função de RH e transformar os gestores e profissionais de GRH em parceiros de negócios (Ramlall, 2006; Ulrich, 1997; Ulrich, Brockbank e Johnson, 2008; Ulrich, Brockbank, Yeung e Lake, 1995). Porém, as pesquisas empíricas sobre a eficácia desses modelos no sentido de tornar os gestores e profissionais de GRH mais estratégico ou orientados para o negócio são ainda reduzidas (Ulrich *et al*, 2008). Para além disso, a associação entre competências e papéis de RH tem sido uma área com considerável controvérsia teórica e prática (Caldwell, 2010), porque apesar de serem muitas as organizações a adotar a função de parceiro estratégico de negócios ou eventualmente algumas das suas variantes (Brown, Caldwell, White, Atkinson, Tansley, Goodge e Emmott, 2004; Reilly, Tamkin e Broughton, 2007) a sua implementação não tem seguido um modelo único. Nesta perspetiva, a universalidade das competências para o papel de “*parceiro de negócio*” parece ser questionável, verificando-se por isso uma crescente preocupação em relação à eficácia das competências mais genéricas e independentes do contexto, propostas pelos defensores da parceria de negócios (Pitcher, 2008).

Ulrich (1997) não esconde o eventual paradoxo que o seu modelo encerra, em particular quanto à conflitualidade de papéis, entre o exercício do papel de parceiro estratégico para a organização e a proteção dos interesses dos trabalhadores face aos interesses empresariais (Beer, 1997; Hope-Hailey, Farndale e Truss, 2005) e quanto às dificuldades e tensões enfrentadas pelos gestores e profissionais de GRH quando são incentivados a optar por papéis estratégicos (Truss, Gratton, Hope-Hailey, Stiles e Zaleska, 2002). Ulrich (1998) enuncia uma outra tensão, ao reconhecer que os perfis dos profissionais de RH podem conflitar com os requisitos de “*expertise*” que constituem a base para o seu modelo. Refere que as organizações necessitam de profissionais de RH com credibilidade pessoal, conhecimentos do negócio, com conhecimentos da teoria e da prática da GRH e capazes de gerir culturas e de fazer acontecer, e neste sentido recomenda que as organizações devem fazer o que apelidou de “*Upgraded HR professionals*” (Ulrich, 1998: 133), *i.e.*, fornecer-lhes a formação necessária ou simplesmente substituí-los nas funções, por profissionais mais qualificados.

Algumas críticas ao modelo relacionam-se com a forma simples com que Ulrich e Brockbank (2005) definem estratégia no seu modelo incluindo nesta alguns aspetos operacionais. Já Boxall e Purcell (2003) tinham argumentado anteriormente que a GERH se preocupa em explicar como os RH influenciam o desempenho organizacional, afastando-se assim da abordagem operacional. Surge ainda uma outra fragilidade do modelo quando se discute o valor acrescentado trazido pelos distintos domínios da função de RH, dada a existência também de outras perspetivas relevantes. Por exemplo nas organizações, onde a flexibilidade, a criatividade e a inovação são elementos-chave, os processos de decisão, a comunicação organizacional e o envolvimento que é alcançado nos processos estratégicos é de extrema importância na discussão de seu valor. Alguns autores (*e.g.*, Pritchard, 2010; Reilly *et al.*, 2007) argumentam também que, nalgumas organizações, de acordo com a sua dimensão, a complexidade das fronteiras entre trabalho estratégico e transacional é elevada, não se podendo assumir a separação simplista entre o “pensar” e o “fazer” do modelo protagonizado por Ulrich e seguido por outros investigadores (Beer, 1997; Brown *et al.*, 2004; Ulrich e Brockbank, 2005). Neste sentido, o papel de parceiro estratégico, parece ser um alvo em movimento, uma vez que se encontra vagamente definido e precariamente posicionado em relação às mudanças dos relacionamentos internos e externos exigidos à função de RH (Guest e King, 2004).

A validade desta visão estratégica da GRH é acentuada pela volatilidade de fatores como a tecnologia, a incerteza, o aumento da competição e a intensidade das mudanças do ambiente de negócios provocadas pela crise económica mundial e pelo declínio da indústria. Neste cenário, enquanto algumas funções de RH continuarão a exigir a execução de táticas semelhantes, a pressão, na comunidade profissional e académica, para a função assumir uma perspetiva mais estratégica está a aumentar e a ganhar grande influência e protagonismo nas organizações, como resposta às necessidades futuras do seu ambiente externo e interno (Beer, 1997; Barney e Wright, 1998; Conner e Ulrich, 1996; Lawler e Boudreau, 2009; Lepak, Bartol e Erhardt, 2005; Pfeffer, 1994; Ulrich, 1997; Ulrich e Brockbank, 2005). Diferentes tipos de estratégias de negócio, como o crescimento, a estabilidade, o declínio ou a recuperação requerem diferentes tipos de estratégias de RH. O papel de parceiro estratégico exige mais uma mudança de comportamentos do que de pensamento, por isso podemos depreender que ao compreenderem estas novas funções e comportamentos associados, os profissionais de RH estão melhor preparados para o desempenho desta função de parceria estratégica (Hagen, 1998).

Acresce-se que atualmente os gestores e profissionais de GRH são impelidos a desempenhar um papel mais estratégico, a aumentar a credibilidade na negociação estratégica, “sentar-se à mesa” e a demonstrar o impacto direto do seu desempenho nos resultados do negócio com indicadores e métricas ajustadas. A utilização de métricas de RH eficazes torna-se imperativa para avaliar a contribuição que estes profissionais têm ao nível da gestão do capital humano para o negócio (Cantrell, 2005). A ênfase é pois colocada na contribuição da GRH para o negócio e para a vantagem competitiva ao invés da forma como a GRH contribui para a equidade na relação de emprego e tratamento ético dos trabalhadores (Legge, 1995). Este modelo surge assim, claramente em oposição às tipologias pluralistas anteriores da GRH, onde o enfoque era preponderante naquilo que fazia (processo) e nas relações de trabalho (Legge, 1995).

Apesar dos estudos revelarem mudanças pautadas pela transição para um foco mais estratégico (Beer, 1997), em 1996, Conner e Ulrich concluíam que havia ainda um longo trajeto a percorrer para que os gestores e profissionais de RH conseguissem produzir valor significativo e um aumento da eficácia e impacto da função. Esta conclusão parece ainda atual como se poderá concluir dos resultados de um conjunto alargado de estudos empíricos.

Brockett (2010) mais recentemente sublinha que Ulrich faz um apelo aos profissionais de GRH para encararem a recessão económica como uma oportunidade de consolidarem o papel de parceiro estratégico de negócio. Outros autores (*e.g.*, Lawler *et al.*, 2010) pelo contrário observam a crise económica e os seus efeitos nas organizações, como um obstáculo ao desempenho deste papel, alegando a que o aumento do poder e do estatuto dos gestores, nestas circunstâncias, é potencialmente mitigado pelas estratégias de recuperação baseadas em atividades de redução de custos. Esta aparente contradição, de um aumento do poder e importância, a par da redução estratégica da função, já tinha sido identificada por Legge (1988) nos estudos sobre o impacto na função de GRH aquando da recessão económica de 1980 no Reino Unido. Gunnigle, Lavelle e Monaghan (2013) desenvolveram na Irlanda um estudo semelhante sobre as implicações da crise económica de 2008 nas práticas de GRH e na função de RH em empresas multinacionais (EMNs), e confirmam que para além da crise económica ter colocado a função de RH no centro das respostas estratégicas enfrentadas pelas EMNs, nas pressões para reduzir custos (*e.g.*, *downsizings*, variações nos sistemas de recompensas, condições de trabalho) e aumentar a produtividade, também, em muitas EMNs, implicou a

redução e a racionalização das estruturas locais de RH com a adoção de centros de excelência (*Shared Services Centre*) por grandes regiões, para diminuir as redundâncias das funções de RH. Neste estudo Gunnigle, Lavelle e Monaghan (2013) concluem que a função de RH, desempenha um papel de parceiro estratégico e de liderança neste contexto, ao ganhar poder, estatuto e legitimidade, e demonstrando competência nos domínios críticos da gestão com importantes implicações para o desempenho das organizações. Salientam ainda que, embora muitas das respostas operacionais para a crise envolvam uma forte dimensão de GRH, o emagrecimento das estruturas locais por via dos centros partilhados diminui a importância estratégica da função.

Lemmergaard (2009) testou empiricamente o modelo de Ulrich (1997) através da análise das perceções dos profissionais de GRH e dos gestores de linha num banco dinamarquês e as evidências encontradas sugerem que as quatro funções não têm a mesma representação havendo a partilha destes papéis entre o profissional de GRH e os gestores de linha. Conclui que os gestores de linha podem atuar em simultâneo como “*especialistas administrativos*” e “*agentes da mudança*.” Para além disso, os gestores e profissionais de GRH percecionavam-se como defensores dos trabalhadores, ocasionando, por vezes, discordâncias com os gestores de linha. Bruyn e Roodt (2009) realizaram um estudo qualitativo numa empresa mineira com o objetivo de avaliar a transformação da GRH para uma função mais estratégica a partir dos critérios de Ulrich e Brockbank (2005). Os resultados sugerem que a função de RH se encontrava, naquela organização, numa fase inicial de transição para uma orientação mais estratégica, com a participação da GRH como parte integrante da gestão do negócio e um foco mais acentuado e eficaz na relação com os *stakeholders* externos e internos. Pritchard (2010), num estudo qualitativo sobre a identidade (ainda fragmentada) dos gestores de RH analisa de que forma os profissionais de RH se envolvem nos processos mais amplos e estratégicos da função, sublinhando a tensão existente na transformação de um papel mais tradicional para um mais estratégico. Num estudo sobre o papel estratégico da GRH na China entre os períodos de 1999 a 2006, Sumelius, Smale e Bjorkma (2009) constataram que em 2006 o papel da GRH foi percebido como mais estratégico quando comparado com o ano de 1999. Para além disso, também identificaram que a dimensão da empresa está positivamente associada com a dimensão estratégica da GRH. Num outro estudo empírico, numa empresa do setor industrial na Malásia foi evidenciado como principal dificuldade a falta de competências críticas dos

profissionais de RH para aumentar a eficácia dos processos (Choi, Wan Khairuzzaman e Salmiah, 2010).

Estes estudos revelam alguma da inconsistência que se encontra na literatura e que nos remete para a questão: se os profissionais de RH são apenas “*especialistas administrativos*” ou também “*parceiros estratégicos*”? Na realidade, a discussão que se julgava ultrapassada entre a Gestão de Pessoal e a GRH (agora com o enfoque estratégico) persiste na literatura.

Em síntese, a análise que efetuámos da literatura sobre as práticas e a dimensão estratégica da GRH neste capítulo revela que o conceito de estratégia da GRH se instalou em definitivo no final dos anos 80 e início da década de 90, impulsionado por um conjunto de investigações que se desenvolveram no âmbito da GERH. Estes trabalhos sobre as práticas de GRH, designadas de elevado desempenho, são recorrentemente citados para suportar a relação de causa-efeito com os resultados organizacionais. Verificámos que os autores não apresentam a mesma definição para as práticas de GRH, nem a mesma designação, mas é consensual que estas abordagens partilham os mesmos componentes, de que destacamos a orientação para o desenvolvimento profissional, para relações de longo prazo e para a partilha e envolvimento na decisão. As práticas de GRH nas diversas investigações estão associadas comumente aos efeitos diretos sobre o desempenho organizacional, mas muitos dos estudos analisam os seus efeitos sobre as atitudes e comportamentos dos trabalhadores contribuindo indiretamente para os resultados das organizações. Discutimos quatro diferentes perspetivas dos investigadores sobre as práticas de GRH na relação com os resultados organizacionais (universalista, contingencial e configuracional e contextual), ficando evidente as controvérsias metodológicas que encerram e as suas complementaridades, assim como o debate que se mantém ainda em aberto na compreensão das relações entre GRH, Estratégia e Desempenho Organizacional.

Uma das tipologias mais referidas, dos papéis que desejavelmente os profissionais de RH devem desempenhar, como resposta às situações e solicitações a que estão expostos foi desenvolvida por Ulrich (1997) e que incorpora o papel denominado de “*parceiro estratégico*”. Sublinhámos, de acordo com este autor que o papel crítico dos RH como parceiro estratégico de negócio reside no processo de participação na definição da estratégia geral do negócio e de alinhamento estratégico, *i.e.*, de transformação das estratégias empresariais em práticas de GRH, com evidências de resultados e contribuições para o incremento quer da competitividade quer da capacidade da empresa em lidar com desafios futuros. A contribuição para a GERH

deste modelo encontra-se sobretudo na orientação estratégica da função para a avaliação dos resultados e do reforço do valor da organização para os trabalhadores, acionistas e empregadores, em contraposição às abordagens de outras tipologias anteriores, orientadas para o equilíbrio dos interesses dos constituintes das relações de trabalho e tratamento ético dos trabalhadores. A orientação estratégica mais abrangente das funções surge na literatura como um meio de reforçar a própria GERH. Embora a adoção do papel de “*parceiro estratégico*” pelos profissionais de GRH esteja a crescer, de acordo com vários estudos empíricos, ainda se encontra longe de ser assumido na sua plenitude, sendo objeto de reflexões críticas por parte de vários autores que chamam a atenção para as fragilidades do modelo, nomeadamente a dificuldade do desempenho simultâneo dos múltiplos papéis.

4.1 O capital psicológico

4.1.1 A psicologia positiva nas organizações

Nesta última década emerge uma nova corrente dentro da psicologia conhecida como psicologia positiva (Csikszentmihalyi e Csikszentmihalyi, 2006; Seligman, 2002; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000), endereçada teórica e empiricamente ao estudo das forças e dos aspetos positivos do funcionamento do comportamento humano, tendo em vista a auto realização e potenciação das experiências positivas dos indivíduos, em oposição à visão negativa da psicologia, ligada tradicionalmente às patologias, aos défices humanos e perturbações psicológicas dos indivíduos (Peterson e Seligman, 2004).

Com a psicologia positiva, liderada por Martin Seligman, dá-se a viragem na preocupação central da psicologia, que parece ter esquecido parte do seu propósito, incorporando as virtudes e os aspetos que dignificam o valor da vida, que são potenciadoras do bem-estar (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000) e que têm um impacto positivo na esperança e na qualidade de vida.

Passaram a surgir, de modo cada vez intenso e estruturado livros e artigos, incorporando temas como o otimismo, felicidade, esperança, criatividade, conduzindo a uma preocupação crescente em mudar o foco central da ciência psicológica para um esquema interpretativo assente nas forças e virtudes e procurando garantir a cientificidade das publicações e dos estudos neste domínio (Donaldson, Stewart e Ko, 2010; Snyder e Lopez, 2002). Em poucos anos dá-se a crescente notoriedade e a elevada proliferação de um conjunto de obras de relevo neste campo de conhecimento de que são exemplos: *Now, discover your strengths* (Buckingham e Clifton, 2001); *The Handbook of positive psychology* (Snyder e Lopez, 2002); *A psychology of human strengths* (Aspinwall e Staudinger, 2003); *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Peterson e Seligman, 2004); *Positive psychology in practice* (Linley e Joseph, 2004), *Handbook of methods in positive psychology* (Ong e Van Dulmen, 2007); *The Oxford Handbook of positive psychology and work* (Linley, Harrington e Garcea, 2010); *The Oxford Handbook of positive organizational scholarship* (Cameron e Spreitzer, 2012) e *Advances in positive organizational psychology* (Bakker, 2013).

A psicologia positiva, apesar de não integrar conceitos totalmente inovadores, contribuiu decisivamente para uma reflexão aprofundada sobre o verdadeiro papel desta ciência, na compreensão global da experiência humana ao reparar os problemas das pessoas, prevenir

a ocorrência de problemas e construir e reforçar as forças e os aspetos positivos das suas vidas (Donaldson *et al.*, 2010).

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000:5) a psicologia positiva é “a ciência das emoções positivas, das atitudes positivas e das instituições positivas”. Esta definição posiciona-se em três vetores distintos: o primeiro de âmbito subjetivo, debruça-se sobre as experiências subjetivas positivas (*e.g.*, felicidade, esperança, alegria, bem-estar), o segundo vetor, a nível individual, debruça-se sobre características positivas individuais (*e.g.*, carácter, as forças de carácter que se refletem nos pensamentos, sentimentos e comportamento e as virtudes) e o terceiro vetor de natureza coletiva, encontra-se orientado para instituições positivas, ou seja, instituições saudáveis, seja, a empresa, a escola, a comunidade ou a sociedade (Peterson e Byron, 2008). Estes três vetores incorporam uma dinâmica integrada e articulada: as instituições positivas irão permitir as características individuais positivas que, por sua vez, permitirão as experiências subjetivas positivas (Cameron, Dutton e Quinn, 2003; Peterson e Park, 2003; Seligman, 2002). Ainda que nesta definição as organizações surjam no campo da psicologia positiva, os estudos maioritariamente desenvolvidos circunscrevem-se ao âmbito das experiências emocionais e das características positivas dos indivíduos.

Só posteriormente é que se assistiu ao crescimento do interesse desta corrente da psicologia pelas organizações, sendo importada para o Comportamento Organizacional originando um conjunto de teorias organizacionais de base psicológica construídas a partir de estudos assentes nas características positivas (Luthans, 2002a; Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Dá-se a emergência do comportamento organizacional positivo (positive organizational behavior - POB), iniciado por Fred Luthans (2002a) que visa demonstrar a existência de uma relação positiva entre as capacidades psicológicas e o desempenho em contexto organizacional (Luthans, Avey, Avolio, Norman e Combs, 2006; Luthans, Youssef e Avolio, 2007a; Wright, 2003, Avolio e Luthans, 2006). Luthans, Youssef e Avolio (2007a) sublinham que as organizações detêm uma vantagem competitiva sem precedentes que pode ser alcançada através do desenvolvimento das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho das pessoas na adaptação aos contextos de mudança. Ao acentuar esta vertente de desenvolvimento individual o POB afasta-se da corrente dos estudos organizacionais positivos - *positive organizational scholarship* – POS, que apresentam um nível de análise macro/organizacional e procuram compreender os processos, e os estados positivos no contexto

organizacional (*e.g.*, generosidade, altruísmo), bem como as dinâmicas e os resultados (*e.g.*, vitalidade, relações de elevada qualidade) associados a fenómenos positivos (Cameron e Caza, 2004, Cameron *et al.*, 2003).

O *Positive Organizational Scholarship* – POS, tem por base o trabalho de investigadores da Universidade de Michigan (Bernstein, 2003) e centra-se nas questões de natureza organizacional, valorizando os comportamentos positivos que tendem a apresentar grande estabilidade ao longo do tempo, procurando compreender o que representa e se aproxima do melhor da condição humana (Caza e Cameron, 2008).

O *Positive Organizational Behavior* - POB, por sua vez, centra a sua atenção num nível micro/individual de análise e em particular no desenvolvimento de processos que podem auxiliar a melhoria do desempenho. Estuda a aplicação de forças e capacidades psicológicas positivas dos RH, que possam ser medidas, geridas e desenvolvidas contribuindo para uma gestão mais eficaz das pessoas nas organizações (Luthans, 2007b) visando a melhoria do desempenho organizacional (Luthans, 2002b).

As duas abordagens, embora com visões complementares, apresentam diferenças conceptuais significativas. O *Positive Organizational Scholarship* – POS posiciona-se a nível macro/organizacional e considera que os comportamentos positivos resultam de traços (*traits*) mais estáveis e consistentes, enquanto o POB se posiciona a nível micro/individual e considera que os comportamentos positivos devem ser percebidos como uma consequência dos estados psicológicos positivos (Luthans, 2007b). Os critérios mais diferenciadores, no âmbito da psicologia positiva e da positividade organizacional, são assim, o da abertura ao desenvolvimento das pessoas e a gestão da melhoria do desempenho no posto de trabalho defendido pelo POB, que incorpora uma componente mais interventiva orientada para a gestão do desempenho nas organizações, em oposição ao POS que revela dificuldades em demonstrar mudanças no desempenho (Larson e Luthans, 2006; Luthans *et al.*, 2007a).

4.1.2 Comportamento organizacional positivo (POB)

O movimento do POB procura compreender em que medida os recursos psicológicos, representam fatores individuais positivos que criam valor acrescentado nas organizações (*e.g.*, Luthans, 2005; Luthans e Youssef, 2004; Luthans, Youssef e Avolio, 2007a). Neste sentido, e segundo Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques e Gomes (2010) é necessário que os

indivíduos detenham forças e capacidades psicológicas positivas as quais podem ser desenvolvidas e geridas de uma forma eficaz para a melhoria do desempenho organizacional e igualmente para uma melhor realização pessoal dos elementos da organização.

Para uma distinção de outros conceitos do comportamento organizacional existentes no domínio da literatura, as capacidades psicológicas parecem incluir quatro critérios específicos enunciados pelos autores (Luthans, 2002a; 2002b; Luthans *et al.*, 2007a): serem positivamente orientadas; (i) assentes na teoria e na investigação; (ii) com capacidade de serem medidas; (iii) serem suscetíveis de desenvolvimento e melhoria e (iv) terem um impacto demonstrado na melhoria do desempenho e satisfação individual (Palma, Cunha e Lopes, 2007).

Luthans Youssef e Avolio (2007) desenvolveram um novo paradigma, assumindo como pilares a psicologia positiva e o POB e propõem um constructo constituído por capacidades psicológicas positivas, sucintamente designadas por capital psicológico positivo ou apenas por capital psicológico (*psycap*) (Luthans, 2002b; Luthans e Youssef, 2004; Luthans *et al.*, 2007a), apresentadas como um constructo único que as organizações devem procurar desenvolver e no qual devem investir como forma de melhorar o desempenho das suas pessoas e assim garantir um crescimento sustentável. O *PsyCap*, segundo os autores, adiciona uma nova perspetiva ao capital humano (*i.e.*, o que se sabe - conhecimento, competências e habilidades) e ao capital social (*i.e.*, quem se conhece - relações interpessoais, intergrupais e inter-organizacionais), permitindo aprofundar o conhecimentos sobre a gestão e desenvolvimento dos RH, focando-se nas capacidades psicológicas de “quem se é ” e de “ quem se quer tornar” (*e.g.*, Luthans e Youssef, 2004). Luthans, Youssef e Avolio (2007a) não limitam o constructo a estas quatro capacidades psicológicas. Aduzem que existem na literatura outras dimensões que são promissoras enquanto variáveis mediadoras das relações e processos que ocorrem no contexto organizacional e que manifestam potencial para uma futura integração no *Psycap*.

O *PsyCap*, *i.e.*, este “estado psicológico positivo em que os indivíduos se desenvolvem é caracterizado por (i) ter auto confiança (Auto eficácia) para despender o esforço suficiente para ultrapassar os desafios que são colocados (ii) fazer atribuições positivas (Otimismo) relativamente aos acontecimentos presentes e futuros; (iii) demonstrar perseverança em relação aos objetivos definidos e quando necessário, mostrar-se capaz de redefinir novos caminhos para os alcançar com sucesso (Esperança) e (iv) revelar capacidade para recuperar de adversidades no alcançar do sucesso (Resiliência) ” (Luthans *et al.*, 2007a: 3). Luthans,

Youssef e Avolio (2007a) referem que o constructo capital psicológico integra deste modo, quatro capacidades psicológicas: a Auto eficácia ou Auto confiança, o Otimismo, a Esperança e a Resiliência (Luthans, Avey, Avolio, Peterson, 2010) que por sua vez são as que apresentam maior impacto no desempenho organizacional. Para estes autores estas capacidades psicológicas são, assim, as que melhor observam os critérios definidos pelo comportamento organizacional positivo, *i.e.*, por incorporarem as premissas formuladas pelos autores - possuírem uma índole positiva, ter uma base científica, avaliadas através de medidas com boas qualidades métricas e com capacidade de desenvolvimento ao longo do tempo.

Luthans, Youseff e Avolio (2007a) ao defenderem que as capacidades psicológicas positivas podem ser medidas, geridas e que são suscetíveis de desenvolvimento de forma a melhorar o desempenho, colocam o enfoque nas variáveis estado (*state-like*), ou seja, nas capacidades cognitivas entendidas como estados de desenvolvimento contínuo, dinâmicos e passíveis de alteração, dependentes de fatores contextuais ou situacionais (Kluemper, Little e DeGroot, 2009; Luthans *et al.*, 2007a). Luthans, Youssef e Avolio (2007a) desenvolveram alguns estudos para comparar e diferenciar o constructo capital psicológico de outros constructos, como por exemplo os traços de personalidade da teoria Big Five (Barrick e Mount, 1991) ou da inteligência emocional (Goleman, 1995; Mayer, Salovey e Caruso, 2000), no sentido de clarificar a natureza do *Psycap*. Para Luthans, Youssef e Avolio (2007a) a diferenciação pode-se encontrar na posição em que está no contínuo estado-traço (*state-trait*), (i) traços puros, estáveis dificilmente alteráveis (ii) traços próximos dos estados puros, com alguma estabilidade temporal (iii) estados com alguma estabilidade temporal e facilmente alteráveis e (iv) estados permeáveis e passíveis de alteração.

4.1.3 As dimensões do capital psicológico positivo

4.1.3.1 Auto confiança / auto eficácia

A auto eficácia ou auto confiança, no âmbito do capital psicológico, é definida a partir da teoria social cognitiva de Bandura (1977, 1997) que é baseada num julgamento e numa convicção pessoal acerca da confiança que se tem para se conseguir executar bem uma tarefa específica. O que é valorizado nesta perspetiva não são as capacidades ou competências dos indivíduos mas o julgamento que estes tecem acerca do processo e dos resultados alcançados com as competências que possuem (Luthan *et al.*, 2010). Bandura (1997: 382) refere que

quando os indivíduos pretendem alcançar os seus objetivos procuram “exercer controlo sobre os eventos que afetam ou influenciam as suas vidas” e, quando acreditam que esse controlo existe, possuem um forte incentivo para agir e persistir no alcance dos seus objetivos. Acrescenta que a “auto eficácia inclui tanto a força da crença como a afirmação incontestável da capacidade” (Bandura, 1997: 382). Stajkovic e Luthans (1998: 66) definem auto eficácia como “uma convicção (ou confiança) de um indivíduo acerca das suas habilidades ou capacidades para mobilizar a sua própria motivação, os recursos cognitivos e a escolha das ações necessárias para executar com sucesso uma tarefa específica dentro de um determinado contexto.” Os indivíduos são considerados auto eficazes quando definem objetivos desafiantes, selecionam missões desafiadoras, com motivação e com um esforço tenaz para alcançar o sucesso (Luthans *et al*, 2007a). Mesmo nos indivíduos que se julgam eficazes em condições adversas, esse julgamento pode “ajudá-los a ativar esforços” e não a cessar os esforços prematuramente, fracassando na tarefa, com impactos notórios no desempenho da organização (Stajkovic e Luthans, 1998).

A auto eficácia pode ser desenvolvida através de um conjunto de mecanismos. Bandura (1997) enumera quatro tipos de meios para aumentar a auto eficácia: (i) quando o trabalhador tem experiências de sucesso na realização da tarefa e na maneira mais eficaz de a construir, não através de experiências de sucesso fáceis mas através da experiência resiliente que exige capacidade na superação dos obstáculos através de um esforço perseverante (ii) através da aprendizagem social, ou seja, quando o trabalhador aprende a fazer algo por via da observação de outros, (iii) quando na presença de persuasão social ou através do recebimento de *feedback* positivo de outros e (iv) através do estímulo e aumento do bem-estar físico e psicológico (Luthans, Norman, Avolio e Avey, 2008).

4.1.3.2 Otimismo

O otimismo tem sido investigado por inúmeros autores da psicologia positiva (*e.g.*, Seligman, 2002). Os princípios teóricos que fundamentam os conceitos de otimismo e pessimismo têm como base o perspetivar os comportamentos e as características cognitivas, emocionais e motivacionais dos indivíduos mobilizadas para atingir o fim desejado e/ou atribuições causais positivas (*e.g.*, Carver e Scheier, 2002; Luthans, 2002a). Trata-se de um estilo cognitivo-afetivo sobre a forma como o sujeito encara o seu futuro. Snyder (1995) vem ainda esclarecer que o

otimismo é um sentimento de que as coisas vão correr bem, mas não necessita de ter em vista nenhum objetivo ou um resultado previsto.

Scheier e Carver (1985) consideram que os otimistas e pessimistas têm diferentes padrões de comportamento e de expectativas em relação ao alcance das metas. O otimismo é explicado por Carver e Scheier (2002: 231) a partir das expectativas generalizadas para o futuro: Otimistas são os indivíduos que esperam que “boas coisas” lhes aconteçam no futuro, enquanto os pessimistas, em oposição, são aqueles que esperam que “coisas más” sobrevenham. A diferença assenta no modo como o otimista aborda os problemas e os desafios, e na forma como lida com a adversidade. O otimismo para o capital psicológico é no entanto, mais do que o desejo que coisas positivas possam acontecer. Para Luthans, Youssef e Avolio (2007a), a distinção entre otimismo e pessimismo encontra-se nas razões e atribuições que cada um faz para explicar a razão de determinados eventos, sejam eles positivos ou negativos, passados, presentes ou futuros.

Luthans e Youssef (2004) tornam saliente que o otimismo envolve um estilo atribucional positivo que relaciona causas internas e permanentes a eventos positivos e situações externas, temporárias e específicas a acontecimentos negativos e indesejáveis. Um indivíduo otimista associa o insucesso, as falhas ou acontecimentos negativos a causas externas (*locus* de controle externo), temporárias, instáveis e específicas de uma determinada situação, enquanto um indivíduo pessimista assume a responsabilidade destes acontecimentos (*locus* de controle interno), encarando-os como permanentes, estáveis e presentes de forma global em tudo aquilo que realiza (Larson e Luthans, 2006; Peterson, 2000).

Luthans, Avey, Avolio e Peterson (2010) entendem que o otimismo é o conceito base do capital psicológico positivo e que se enquadra plenamente nos critérios atrás enunciados. Luthans *et al.*, (2010) comentam que outros autores (*e.g.*, Carver e Scheier, 2002) partilham da mesma opinião de que esta capacidade deve ser entendida como estado e que é passível de melhoria e desenvolvimento de “mudança na direção do otimismo”, muito embora, outros autores de outras correntes continuem a considerar o otimismo como um traço estável e de difícil intervenção.

4.1.3.3 Esperança

A esperança de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007a) é definida tendo por base a teoria da esperança desenvolvida por Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu, Gibb, Langelle e Harney (1991), tendo subjacente a ideia de que é um estado cognitivo ou de pensamento através do qual um indivíduo é capaz de estabelecer expectativas, objetivos e metas estimulantes mas realistas, e procura atingi-los através da sua auto determinação, energia e percepção de controlo interno.

A esperança, para além de ser vista na ótica da *agency* (Snyder, 2000) ou seja, da capacidade e energia motivacional para iniciar e manter as ações necessárias para alcançar com sucesso os objetivos desejados (Larson e Luthans, 2006), também poderá ser vista através de um outro fator - *pathways* – (Snyder, 2000). Este fator refere-se à capacidade dos indivíduos de conceber e planear caminhos alternativos para atingir os objetivos que estabeleceram, sempre que surjam obstáculos ou impedimentos. A esperança em contraposição ao otimismo, inclui o estabelecimento de metas, uma vez que, por definição, esperança significa ter a capacidade para definir objetivos, encontrar caminhos para os alcançar e mobilizar a motivação para os atingir (Snyder, 2000).

Luthans, Avey, Avolio e Peterson (2010) evidenciam que é esta dualidade que está presente nos estudos de Snyder *et al.* (1991) e Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak e Higgins (1996) na dimensão - *pathways* - entre a determinação orientada para objetivos (*willpower*) e a organização de formas para alcançar as metas estabelecidas (*waypower*) que define a esperança como uma capacidade psicológica positiva. Não é suficiente um indivíduo acreditar ser capaz de alcançar determinados objetivos (*willpower*), deverá igualmente ser capaz de formular planos eficazes para os alcançar (*waypower*) e ter pensamentos de *agency* (motivação e empenhamento) para ser bem-sucedido. De acordo com Snyder *et al.* (1996), para que sejam verificados elevados índices de esperança é necessário encontrar valores elevados nas dimensões de *agency* e *pathways*.

Os indivíduos com elevada esperança utilizam usualmente frases como “eu consigo fazer isto” e “eu não quero parar” o que, na opinião de Snyder *et al.* (1991) se consubstancia num forte empenho no alcance dos objetivos. Em suma, os indivíduos com elevada esperança tendem a concretizar os seus objetivos através de uma determinação interna e motivação

orientada para o desenvolvimento do modo de alcançar aquilo que pretendem e são capazes de criar caminhos alternativos na concretização dos seus objetivos (Luthans e Youssef, 2004).

4.1.3.4 Resiliência

A resiliência, de acordo com Luthans, Youssef e Avolio (2007a), faz apelo aos comportamentos associados ao contexto atual de mudança e de elevada competitividade, adversidade, conflito e fracasso. Apela para aqueles que conseguem adaptar-se de forma pró-ativa e não de forma reativa, a ambientes pouco favoráveis e adversos.

Jensen e Luthans (2006) referem que o conceito de resiliência é centrado na capacidade dos indivíduos em enfrentarem com sucesso a mudança, os novos desafios, a adversidade e o risco, não estando limitado o seu âmbito às meras respostas reativas e de sobrevivência face à adversidade. Delimitar a resiliência a uma abordagem reativa, que apenas permite a reação e sobrevivência à adversidade, limitaria este constructo na sua aplicação às organizações que atualmente se defrontam com situações de crise e de declínio organizacional, com necessidades de sobreviver e recuperar e / ou àquelas que sobrevivem com inúmeras dificuldades de crescimento. A definição de resiliência não incide apenas na capacidade de recuperar perante a adversidade, mas também perante eventos desafiantes e positivos, procurando ir além do ponto de equilíbrio (Luthans, 2002a; Luthans *et al.*, 2007a; Luthans *et al.*, 2010; Richardson, 2002).

4.1.4 Medidas de avaliação do capital psicológico

Inicialmente, as formas utilizadas para medir o capital psicológico consistiam na aplicação de instrumentos da literatura existente, adaptados e destinados a avaliar separadamente cada uma das capacidades psicológicas (Tabela 2). Nesta ótica, o otimismo foi avaliado recorrendo ao *Life Orientation Test* (LOT) desenvolvido por Scheier e Carver (1985) ou à sua versão revista, LOT-R (Shifren e Hooker, 1995). Para medir a esperança a escala mais utilizada foi a *Adult State Hope Scale* de Snyder *et al.* (1996) mostrando-se capaz de medir os níveis de esperança dos indivíduos à medida que estes procuram alcançar diferentes objetivos e metas (Cheavens, Michael e Snyder, 2005). Os estudos sobre o capital psicológico que compreenderam esta variável recorreram por norma à medida de eficácia proposta por Parker (1998).

Tabela 2 - Psycap - Capacidades psicológicas positivas

(Auto eficácia, Otimismo, Esperança e Resiliência)

Constructo	Capacidades Psicológicas	Características	Autores	Escalas
Capital Psicológico	Auto Eficácia	“É uma convicção (ou confiança) de um indivíduo acerca das suas habilidades ou capacidades para mobilizar a sua própria motivação, os recursos cognitivos e a escolha das ações necessárias para executar com sucesso uma tarefa específica dentro de um determinado contexto” Stajkovic e Luthans (1998: 66)	Stajkovic e Luthans (1998)	A escala de eficácia de Parker (1998)
	Otimismo	Envolve um estilo <i>atribucional</i> positivo que relaciona causas internas e permanentes a eventos positivos e situações externas, temporárias e específicas a acontecimentos negativos e indesejáveis Luthans e Youssef (2004)	Carver e Scheier (2002); Seligman (1991) Luthans e Youssef (2004)	Life Orientation Test – LOT (Scheier e Carver, 1985) e a sua versão revista – LOT-R (Shifren e Hooker, 1995)
	Esperança	Estado motivacional positivo, orientada para o alcance dos objetivos (<i>agency</i>) e para o sentimento de sucesso quanto ao planeamento necessário à consecução desses mesmos objetivos (<i>pathways</i>) baseado numa interação entre o nível em que o indivíduo acredita ser capaz de atingir um objetivo (<i>waypower</i>) e a sua capacidade para formular planos eficazes para alcançar esses objetivos (<i>willpower</i>) (Snyder <i>et al.</i> , 1991, 1996)	Snyder e Anderson e Iring (1991); Snyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babyak e Higgins (1996)	Adult State Hope Scale – (Snyder <i>et al.</i> , 1996)
	Resiliência	Capacidade psicológica para recuperar de situações adversas, da incerteza, do conflito ou fracasso, ou mesmo mudanças positivas, progresso e aumento de responsabilidade mantendo o equilíbrio e a responsabilidade (Luthans, 2002a: 702)	Luthans (2002a)	Medida a partir dos trabalhos de Block - Kremen (1996) e Klonhlen (1996) e Wagnild e Young (1993)

Fonte: Adaptado de Luthans e Youssef (2004)

Luthans e colaboradores (Luthans *et al.*, 2007a: 237-238) elaboraram um questionário único - *Psychap Questionnaire* ou PCQ - com o objetivo de operacionalizar o capital psicológico, cujas medidas são resultantes dos itens das escalas anteriormente enunciadas. Todavia, para medir a resiliência, foi criada uma medida a partir dos trabalhos de Wagnild e Young (1993), Block e Kremen (1996) e Klonhlen (1996). A escala PCQ-24 é, até ao momento, o único instrumento existente para avaliar, através de uma única medida, as diversas componentes do capital psicológico. Trata-se de um questionário composto por 24 itens, com uma distribuição equitativa (6 itens) para cada uma das quatro dimensões consideradas e que é aplicado na maioria dos estudos empíricos realizado no âmbito do capital psicológico.

A versão reduzida da escala PCQ-12 deste questionário também tem sido recorrentemente utilizada, apresentando uma satisfatória robustez psicométrica (*e.g.*, Caza, Bagozzi, Woolley, Levy e Caza, 2010) e sendo constituída, de forma análoga, por quatro fatores: otimismo (2 itens), resiliência (3 itens), autoeficácia (3 itens) e esperança (4 itens).

Não têm existido muitos estudos sobre a validade da medida do PCQ, mas os estudos realizados deixam antever algumas avaliações preliminares que não estão isentas de críticas. Hackman (2009) chama a atenção para a necessidade de validação do constructo, que envolve o conhecimento da forma como os conceitos aparentemente semelhantes se relacionam entre si e as relações de causalidade que estabelecem. Outras críticas são relativas à forma como o constructo se organiza fatorialmente. Rego, Marques, Leal, Sousa e Cunha (2010), por exemplo deixam subliminarmente antever a hipótese do capital psicológico se desenvolver de forma distinta em diferentes culturas. Estes autores, no processo de validação da escala PCQ-24, não conseguiram identificar um fator de segunda ordem e em vez dos quatro fatores do modelo teórico obtiveram cinco, *i.e.*, a esperança desdobrou-se em dois fatores: *willpower* e *waypower*, assim como, para assegurarem uma maior validade da escala reduziram os 24 itens da escala original para 16.

4.1.5 Valor explicativo do capital psicológico e variáveis associadas

Embora existam alguns aspetos partilhados, a auto eficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência, são constructos que foram validados empiricamente como independentes (Luthans *et al.*, 2007a). Os resultados da investigação empírica têm

evidenciado que o Psycap é um constructo que deve ser interpretado como de segunda ordem para ser melhor compreendido, apresentando características de melhor preditor do que as dimensões auto eficácia, otimismo, esperança e resiliência estudadas individualmente, o que significa que o Psycap incorpora os mecanismos que estes quatro constructos têm em comum (Luthans, Avolio, Avey e Norman, 2007b).

Vários são os estudos que evidenciam o capital psicológico como preditor de atitudes e comportamentos desejados nas organizações. Uma investigação conduzida por Luthans, Avolio, Avey e Norman (2007b) demonstra que o Psycap tem uma influência positiva no desempenho no trabalho e na satisfação. Num outro estudo intitulado "*The psychological capital of chinese workers: Exploring the relationship with performance*" (Luthans, Avolio, Walumbwa e Li, 2005) com uma amostra de quatrocentos e vinte e dois trabalhadores chineses de três fábricas é manifesta a existência de três tipos de comportamento psicológico positivo (esperança, otimismo e resiliência) que apresentam uma influência positiva no desempenho das pessoas nas organizações. Mais recentemente, Luthans, Norman, Avolio e Avey (2008), numa investigação realizada nos Estados Unidos em duas empresas – uma de seguros e outra industrial de alta tecnologia - verificaram que o *Psycap* se encontra relacionado com o compromisso organizacional e com o desempenho e satisfação, conclusão esta, já aferida em estudos anteriores (*e.g.*, Luthans *et al.*, 2007b). Igualmente, alguns estudos longitudinais (*e.g.*, Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa e Zhang, 2011) revelam evidências das mudanças do capital psicológico ao longo do tempo e da relação com o desempenho objetivo e subjetivo.

Por outro lado, alguns estudos empíricos têm demonstrado a relação positiva entre o otimismo e o desempenho no trabalho (*e.g.*, Luthans *et al.*, 2005) e a esperança e a criatividade (*e.g.*, Rego, Sousa, Marques e Cunha, 2009). Seligman (1991) num estudo na *Metropolitan Life Insurance* confirmou esta mesma orientação, que os vendedores mais otimistas tendem a alcançar resultados mais elevados quando comparados com os seus colegas mais pessimistas. Também evidências recentes sugerem que a resiliência promove diferenças individuais, de modo que o aumento desta capacidade psicológica pode conduzir a um melhor desempenho no trabalho (Luthans, Avey, Avolio e Peterson, 2010; Peterson *et al.*, 2011).

O impacto positivo da esperança ao nível do desempenho académico e desportivo tem sido comprovado nalguns estudos (Bressler, Bressler e Bressler, 2010; Curry, Snyder, Cook, Ruby e Rehm, 1997; Snyder e Lopez, 2002) mas apenas recentemente começaram

a surgir investigações desenvolvidas em contexto organizacional (*e.g.*, Norman, Luthans e Luthans, 2005). Os estudos destacam a importância da esperança para o desempenho, concluindo que os indivíduos esperançosos tendem a estar mais motivados, mais confiantes e, face a dificuldades, tendem a encontrar caminhos alternativos, potenciando assim o desempenho (Luthans *et al.*, 2005). Exemplo desta evidência é um outro estudo exploratório, conduzido em diferentes unidades de negócio numa cadeia de *fast-food*, por Peterson e Luthans (2002), ao analisarem o desempenho de cinquenta e nove gestores, concluem que nas unidades onde os gestores tinham mais esperança, o desempenho financeiro era significativamente mais elevado e os trabalhadores sentiam uma maior satisfação com o trabalho, demonstrando menor intenção de saída, quando comparados com as unidades geridas por gestores menos esperançosos.

Além disso o *Psycap* tem revelado relações positivas significativas com comportamentos de cidadania organizacional, a felicidade dos trabalhadores, bem-estar psicológico e relações negativas significativas com o cinismo, as intenções de saída, os comportamentos contraproducentes no local de trabalho e *stress* no trabalho (Avey, Luthans e Jensen, 2009; Avey, Luthans, Smith e Palmer, 2010; Avey, Luthans e Youssef, 2010; Fu, Sun, Wang, Yang e Wang, 2013; Luthans, Youssef, Sweetman e Harms, 2013). Os resultados das meta-análises existentes vêm corroborar estes resultados ao evidenciarem igualmente relações positivas entre *Psycap* e atitudes desejáveis (satisfação no trabalho, implicação organizacional, bem-estar psicológico), comportamentos de cidadania organizacional, desempenho no trabalho, suporte social e relações negativas com a intenção de saída, avaliação dos superiores hierárquicos e *stress* (Ardichvili, 2011; Avey, Reichard, Luthans e Mhatre, 2011; Stajkovic e Luthans, 1998).

Embora o *Psycap* se concentre predominantemente na positividade ao nível individual, existem algumas pesquisas emergentes que têm demonstrado associações positivas entre *Psycap* e o desempenho da equipa (Peterson *et al.*, 2011; Walumbwa, Luthans, Avey e Oke, 2011) e os comportamentos de cidadania organizacional em equipa (Walumbwa *et al.*, 2011).

Rego, Sousa, Marques e Pina e Cunha (2012) verificaram a presença de indicadores positivos de capital psicológico que sugerem que estes integram o processo que torna os líderes autênticos mais criativos. Avey, Avolio e Luthans (2011) no campo experimental, com uma amostra de cento e seis engenheiros de uma grande indústria aeroespacial, estudaram o papel que desempenha uma liderança positiva na produção de

um líder eficaz e nos resultados dos seus seguidores. Os resultados indicaram uma relação positiva entre a positividade dos líderes e a positividade dos seguidores e o desempenho, bem como uma relação negativa entre o desempenho face a situações de elevada complexidade na resolução do problema e a positividade do seguidor. Luthans, Luthans e Jensen (2012) conduziram um estudo com alunos de uma escola de gestão e encontraram resultados que não apenas sugerem que existe uma relação preditiva entre o *Psycap* e o desempenho escolar, mas também evidencia as implicações para a formação no capital psicológico para o desenvolvimento destes estudantes. Com estes resultados é de concluir a importância do capital psicológico para as organizações, devendo desenhar-se programas de intervenção e de formação tendo em vista o desenvolvimento destas capacidades (Luthans *et al.*, 2006a; Luthans, Avey e Pantera, 2008; Luthans *et al.*, 2010).

O capital psicológico tem sido ainda estudado de forma menos recorrente como moderador e mediador, de que são exemplos os estudos de Roberts, Scherer e Bowyer (2011), de Luthans *et al.* (2008) e Sui, Wang, Yue e Luthans (2012). Roberts, Scherer e Bowyer (2011) confirmam o papel moderador do capital psicológico na relação entre o *stress* no trabalho e os comportamentos de falta de cidadania organizacional, enquanto Luthans *et al.* (2008), confirmam o papel do capital psicológico como mediador na relação entre a cultura de suporte organizacional e o desempenho no trabalho e Sui, Wang, Yue e Luthans (2012) entre a justiça procedimental e a relação entre a liderança situacional e o desempenho e a satisfação dos subordinados.

Em suma, neste capítulo apresentámos o conceito de capital psicológico como algo relativamente novo no âmbito da psicologia do trabalho e das organizações. Concebido como um estado psicológico positivo, é caracterizado pela combinação de quatro dimensões positivas: (i) esperança; (ii) autoeficácia; (ii) resiliência; e (iv) otimismo, que segundo Luthans (2002a; 2002b), são as que melhor cumprem os critérios que caracterizam o comportamento organizacional positivo. Estas dimensões, embora com características que as diferenciam, são passíveis de serem medidas, geridas e desenvolvidas, contribuindo para uma dinâmica organizacional positiva. De acordo com os resultados do conjunto de estudos empíricos revisto, desenvolvidos predominantemente nos Estados Unidos da América, o capital psicológico encontra-se associado positivamente com atitudes e comportamentos que beneficiam a organização, e negativamente com atitudes e comportamentos não produtivos, que prejudicam as dinâmicas organizacionais. O capital psicológico ainda se encontra numa fase de

consolidação conceptual, podendo, de acordo com a antevisão dos seus autores, vir a contar com desenvolvimentos futuros, nomeadamente com a integração de outras dimensões que o fortaleçam. As fragilidades do conceito espelham-se na sua medição salientando-se alguns resultados empíricos que contrariam o seu carácter fatorial e alguns dos seus pressupostos.

5.1 A monitorização do ambiente

5.1.1 A incerteza e o ambiente externo das organizações

A abordagem sistémica das organizações direcionou o avanço da investigação nas áreas da gestão trazendo a atenção para fatores relacionados com os elementos ou fenómenos externos às organizações que, em maior ou menor grau, exercem influência sobre estas (Katz e Khan, 1966; Hall, 1984). Consequentemente, as transformações decorrentes dessa relação dinâmica, e especificamente a forma como as organizações conseguem explicar as variações no seu desempenho, na rede que envolve a relação entre o ambiente interno e externo, têm sido alvo das atenções da literatura clássica e contemporânea na área da gestão estratégica (*e.g.*, Grant, 2003; Miles e Snow, 1978; Porter, 1985), e da literatura da teoria organizacional (*e.g.*, Dill, 1958; Thompson, 1967), as quais enfatizam o papel do ambiente externo como a maior fonte de incerteza para as decisões estratégicas.

Para Miles e Snow (1978) todas as organizações estão integradas numa rede de influências externas e de relações, denominada de ambiente, que é composta por uma combinação complexa de fatores não homogéneos. Duncan (1972) define o ambiente externo como todos os elementos que estão na periferia de uma organização, sejam físicos ou sociais e que são considerados na tomada de decisão pelos gestores, podendo afetar direta ou indiretamente o desempenho da organização. A incerteza surge como uma situação em que o conhecimento sobre o futuro é limitado, *i.e.*, em que existe a incapacidade de prever com precisão as principais mudanças, quer presentes quer futuras (Downey, Hellriegel e Slocum, 1975; Duncan, 1972; Emery e Trist, 1965; Krickx, 2000; Gerloff, Muir e Bodensteiner, 1991; Milliken, 1987), e que depende de eventos externos, da percepção e da reação a essa percepção (Daft, Sormunen e Parks, 1988; Duncan, 1972; Krickx, 2000). Galbraith (1977) por sua vez, define a incerteza como o hiato entre a informação relevante que é obtida para trabalhar e a que é realmente necessária, descrevendo-se assim o grau de rigor com que os ambientes futuros podem ser previstos.

A construção do conceito de incerteza tem sofrido alterações e evoluído ao longo do tempo com a exposição crescente e multifacetada das organizações a contextos cada vez mais imprevisíveis, complexos, dinâmicos e competitivos. Este constructo tem evidenciado alguma controvérsia, resultante da necessidade de distinção entre as medidas ambientais objetivas e a percepção da incerteza. As medidas objetivas (*e.g.*, Dess e Beard,

1984) são baseadas, regra geral, na informação dos setores económicos, denotando-se variações estruturais significativas entre os setores de atividade (Boyd e Fulk, 1996), enquanto as medidas percetivas (*e.g.*, Duncan, 1972; Lawrence e Lorsch, 1967) são baseadas nas perspetivas dos membros das organizações e dos informantes-chave. Outros autores procuram conjugar as duas dimensões nos seus estudos (*e.g.*, Milliken, 1990). Apesar dos resultados de algumas investigações indicarem uma ténue ligação entre a percepção dos gestores e as medidas objetivas de incerteza (*e.g.*, Boulton, William, Stephen e Leslie, 1982) alguns autores têm-se posicionado contra a utilização de medidas de percepção subjetiva (*e.g.*, Bourgeois, 1985). Outros autores argumentam que as empresas respondem ao ambiente por via das percepções e interpretações dos gestores e que as condições ambientais que não são notadas por estes não afetam as decisões nem os atos de gestão (Daft e Weik, 1984; Miles, Snow e Pfeffer, 1974; Pfeffer e Salancik, 1978).

Quanto à classificação das diferentes variáveis do ambiente externo geradoras de incerteza, Daft (2002) e Mintzberg (2003) distinguem entre duas dimensões básicas: macro ambiente (ou ambiente geral) e micro ambiente (ou ambiente de tarefas - *task environment*) a partir da tipologia desenvolvida por Dill (1958) que propôs a distinção entre “ambiente geral” e “ambiente de tarefa”, cada um composto por elementos externos à empresa. No macro ambiente encontram-se todas as variáveis que afetam indiretamente o funcionamento da organização, nomeadamente as condições políticas, económicas, sociais, culturais e tecnológicas de um país ou região, e as questões ecológicas a que as organizações estão subordinadas (Faley e Randall, 1998). Por outro lado, numa dimensão mais próxima da organização, estão os elementos do micro ambiente que afetam diretamente e no curto prazo a estratégia do negócio, integrando as principais forças e vertentes do ambiente que determinam a competição nos setores de atividade: os concorrentes, consumidores, fornecedores, as instituições financeiras e os organismos reguladores.

Duncan (1972) realizou um dos primeiros estudos empíricos sobre a natureza subjetiva da incerteza organizacional, a partir de uma tipologia de análise, tendo como base duas características ambientais que determinam os níveis de incerteza percebidos pelos membros da organização. As características que contribuem para que os decisores possam gerir as incertezas ambientais assentam na relação e interação entre a complexidade (a heterogeneidade, *i.e.*, o número de elementos do ambiente e as relações

e as influências mútuas, que afetam diretamente ou indiretamente a organização) e o dinamismo (que corresponde à velocidade das mudanças dessas variáveis ao longo do tempo e à frequência com que surgem novos fatores ambientais de mudança). A tabela 3 reflete a tipologia de Duncan (1972) com a interação entre estas duas dimensões: a complexidade (simples - complexo) e o dinamismo (estático - dinâmico).

Tabela 3 - Mapeamento da incerteza do ambiente

	Simple	Complexo
Estável	<p>Campo 1 - Simple-Estável Percepção de baixa incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número reduzido de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são semelhantes entre si 3. Os fatores e componentes são basicamente os mesmos e não mudam 	<p>Campo 2 – Complexo- Estável Percepção moderada de baixa incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado número de fatores e componentes no ambiente 2. Não existe semelhança entre os fatores e componentes 3. Os fatores e componentes permanecem praticamente os mesmos
Dinâmico	<p>Campo 3 - Simple-Dinâmico Percepção moderada de elevada incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzido número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes são semelhantes entre si 3. Os fatores e componentes mudam permanentemente. 	<p>Campo 4 - Complexo-Dinâmico Percepção de elevada incerteza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elevado número de fatores e componentes no ambiente 2. Os fatores e componentes diferem entre si. 3. Os fatores e componentes mudam permanentemente.

Fonte: Duncan (1972: 320)

Para o autor o ambiente de baixa incerteza é representado por ser simples e estável: é simples por existirem poucos concorrentes, e estável por estes não mudarem com frequência ao longo do tempo. O ambiente caracterizado pela dimensão complexo-estável, é designado de percepção moderada de baixa incerteza: é complexo porque os fatores, no ambiente da tomada de decisão são em grande número e é estável porque os fatores permanecem essencialmente iguais ao longo do tempo. A configuração de percepção moderada de elevada incerteza combina o ambiente simples-dinâmico. Por último, o ambiente de percepção de elevada incerteza é marcado por um ambiente complexo e dinâmico: é complexo porque existem muitos concorrentes e dinâmico porque esses concorrentes mudam com muita frequência ao longo do tempo motivados pela entrada ou saída de novos concorrentes ou pela alteração dos mercados. Assim, quando a complexidade e o dinamismo num determinado aspeto ambiental aumenta, a incerteza do ambiente percebido também aumenta (Duncan, 1972; Miles e Snow, 1978).

A operacionalização de incerteza de Duncan (1972) tem sido seguida por muitos outros investigadores, como por exemplo Milliken (1987) e Boyd e Fulk (1996), que procuraram com base nos estudos realizados construir novas escalas de medida. Milliken (1987) a partir dos estudos de Duncan (1972) definiu o constructo de incerteza como um constructo multidimensional, distinguindo três tipos de incerteza que funcionam em conjunto para determinar a incerteza global enfrentada pelos decisores estratégicos: a incerteza de estado, a incerteza de efeito e a incerteza de resposta (Vecchiato, 2012). O primeiro tipo circunscreve-se à incerteza percebida do ambiente, à incapacidade de compreender como os componentes do ambiente podem mudar (*e.g.*, “na indústria eletrónica, existirão novas mudanças nas políticas ambientais nos próximos 10 anos? E como vão afetar os produtos?”); O segundo refere-se à incapacidade dos gestores em preverem as consequências ou efeitos de eventuais fatores de mudança que afetam as suas organizações (*e.g.*, “os clientes vão alterar os seus comportamentos e atitudes nas preferências de consumo e vão optar por produtos mais inovadores e tecnologicamente mais sofisticados?”). O terceiro tipo de incerteza corresponde à incapacidade de prever as consequências das escolhas ou respostas efetuadas face aos elementos de mudança (*e.g.*, “e se adquirirmos outro tipo de componentes para desenvolver produtos ambientalmente mais adequados?”).

Outra forma de olhar para a incerteza é trazida por Anderson (1988) que considera duas dimensões na operacionalização de incerteza: (i) turbulência e instabilidade e (ii) previsibilidade do desconhecido, integrando na escala a incerteza objetiva, normativa e a perceptiva. Boyd e Fulk (1996) ao invés da maioria dos estudos sobre incerteza que a consideram como uma medida compósita, abordam a incerteza através dos constructos de variabilidade (consiste na relação da frequência das mudanças no ambiente organizacional) e complexidade do ambiente externo. Propõem um constructo de variabilidade estratégica, que resulta da ponderação da variabilidade percebida pela importância para a organização aquando da tomada da decisão estratégica, já que, nem todos os aspetos da incerteza devem ser considerados como igualmente relevantes para efeitos de decisão de monitorização estratégica da envolvente. A variabilidade é fundamental para os gestores (para compreender o ambiente externo, no sentido de prever as tendências e alterações) e a percepção da complexidade do ambiente é fundamental para analisar e prever os efeitos decorrentes das decisões organizacionais, especialmente

quando considerada a disponibilidade de informação adequada nos setores ambientais relevantes.

Um conjunto alargado de investigações confirma a importância da relação entre o ambiente e a organização. Lewis e Harvey (2001) procuraram verificar a variação do nível de incerteza percebido do ambiente adaptando a escala PEU (*Perceived Environmental Uncertainty*) de Miller (1993). Esses autores investigaram junto de gestores o nível de incerteza do ambiente em diferentes setores do Reino Unido. As conclusões a que chegaram corroboram as encontradas por Miller (1993), *i.e.*, os gestores demonstraram ser capazes de identificar as incertezas do ambiente e de se posicionar face às novas adversidades que dele resultam. Em suma, apesar dos diferentes autores apresentarem diversos modos de conceptualização da incerteza, todos assumem a incerteza como uma característica do ambiente.

5.1.2 A monitorização do ambiente externo e interno

A monitorização do ambiente (*environmental scanning*) surge como um campo de investigação que tem merecido a atenção dos académicos no âmbito da gestão estratégica, por haver um consenso geral que a monitorização ambiental constitui um passo preliminar e crítico na formulação de uma estratégia eficaz (*e.g.*, Daft *et al.*, 1988; Garg *et al.*, 2003; Hambrick, 1982; Jennings e Lumpkin, 1992). Tem sido definida na literatura como um processo utilizado para apreender e utilizar a informação sobre oportunidades e ameaças, factos, tendências e relacionamentos existentes entre variáveis do ambiente externo à organização, que afetam diretamente ou indiretamente o seu desempenho, com o propósito de reagir e responder ao contexto garantindo a sua sobrevivência e os seus objetivos (Aguilar, 1967). Na essência, os comportamentos de monitorização do ambiente surgem quando os eventos são considerados importantes para o desempenho organizacional (Pfeffer e Salancik, 1978) e a informação, de importantes setores ambientais, é considerada como uma fonte de vantagem competitiva. De acordo com Daft, Sormunen e Parks (1988) a importância percebida do(s) setor(es) ambientais traduz a incerteza do ambiente percebido em incerteza estratégica (Elenkov, 1997).

Aguilar (1967) reconhece que a monitorização do ambiente pelos gestores corresponde a uma fonte de informação decisiva para delinear o curso das ações futuras na organização e que pode constituir uma vantagem estratégica e competitiva para a organização (Dutton e Freeman, 1984; Hambrick 1982; Pfeffer e Salancik, 1978). A

monitorização constitui uma ferramenta de gestão que usa a informação externa para a tomada de decisão. Neste sentido, pode ser utilizada para uma variedade de propósitos estratégicos. Pode servir para reduzir a incerteza no ambiente (*e.g.*, Kumar e Strandholm, 2002) e aumentar a vantagem competitiva através da obtenção de uma informação relevante sobre as prioridades e necessidades dos *stakeholders* podendo desenvolver estratégias para melhorar os resultados financeiros (*e.g.*, Kumar e Strandholm, 2002), criar estratégias de mudança (*e.g.*, Muralidharan, 2003). Pode ser utilizada para avaliar as tendências e identificar novas oportunidades de produtos no mercado e fornecer em geral um meio de informação base que permita aos gestores interpretar o ambiente (Smircich e Stubbart, 1985).

A investigação tem demonstrado que a monitorização do ambiente tende a ser mais importante e mais intensa em ambientes percebidos como complexos, dinâmicos e turbulentos do que em ambientes estáveis (*e.g.*, Elenkov, 1997). Daft, Sormunen e Parks (1988), por exemplo, concluíram que a capacidade de uma organização para obter informação relevante sobre o meio ambiente é um fator determinante para competir num ambiente dinâmico. Muitas são as investigações que mostram a correlação positiva entre o desempenho da organização e a sua capacidade de analisar o ambiente (*e.g.*, Elenkov, 1997; Garg *et al.*, 2003; Kumar *et al.*, 2001). Adicionalmente, as organizações que procuram adaptar-se proactivamente à mudança e gerir a incerteza são notadas como mais bem-sucedidas e as organizações pró-ativas, em ambientes mais incertos, tendem a transformar os desafios em oportunidades (Khandwalla, 2001; Miles e Snow, 1978).

Desde que Aguilar (1967) desenvolveu o conceito, um número crescente de estudos tem investigado vários aspetos da monitorização do ambiente. Saliem-se as relações entre a monitorização do ambiente e outras variáveis, o nível hierárquico e as dimensões da personalidade dos gestores, a avaliação das fontes de informação, a complexidade ambiental e velocidade da mudança, a monitorização tecnológica, a monitorização formal e informal, e a monitorização em pequenas e grandes empresas. Mais recentemente, a monitorização em diferentes setores tem tido maior saliência, nomeadamente nos estudos da indústria de produção alimentar (*e.g.*, Ngamkroekjoti e Speece, 2008), na saúde (*e.g.*, Davis, Miles e McDowell, 2008), na biotecnologia (*e.g.*, Antunes e Canongia, 2006), na indústria transformadora (Daft *et al.*, 1988; Julien, Raymond, Jacob e Ramanghaly, 1999), no turismo e hotelaria (*e.g.*, Costa e Teare, 2000) e no setor bancário (*e.g.*, Hagen, Haile e Maghrabi, 2003).

O estudo da monitorização do ambiente tem sido ancorado na perspetiva da adaptação organizacional e na perspetiva da escolha estratégica (*e.g.*, Miles e Snow, 1978) que enfatizam o papel dos gestores no processo de análise e interpretação abrangente das informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da organização (*e.g.*, Garg *et al.*, 2003). Esta ênfase colocada no ambiente externo tem limitado a investigação, menorizando o papel das capacidades internas e das fontes de incerteza no ambiente interno da organização na construção da vantagem competitiva e sustentável (Garg *et al.*, 2003; Miller e Droge, 1986). As variáveis ambientais não englobam apenas as externas à organização, integram igualmente as variáveis do ambiente interno. O ambiente interno, produz uma informação crítica que deve ser incorporada, assim como a informação relevante do exterior, para uma melhor tomada de decisão e compreensão do contexto organizacional. Também a aquisição e utilização da informação sobre a empresa pelos trabalhadores em geral, numa perspetiva interna e externa é considerada indispensável para potenciar a capacidade para lidarem com a incerteza nas tarefas e com o desempenho no trabalho (*e.g.*, Harris, Gibson, McDowell e Simpson, 2013).

5.1.2.1 Fontes de informação e modos de monitorização

Para um processo eficaz de monitorização do ambiente é necessário identificar as fontes de informação que mais favorecem o processo e contexto decisório da organização. A classificação mais conhecida de fontes de informação foi introduzida pela primeira vez por Aguilar (1967) tendo sido largamente adotada e adaptada por outros investigadores (*e.g.*, Agarwal, Xu e Poo, 2011; Choo, 1993; Elenkov, 1997; Zimmer, Henry e Butler, 2008). De acordo com Aguilar (1967) uma fonte de informação caracteriza-se usualmente em dois eixos: o bípolo interno *versus* externo (que caracteriza a origem do recurso) e o pessoal *versus* impessoal (em função do grau em que a informação é comunicada diretamente por um indivíduo ou indiretamente por outro, ou mesmo, se a informação é obtida por via eletrónica). Aguilar (1967) encontrou vários padrões de utilização das fontes de informação, que mais tarde vieram a ser largamente confirmados noutras pesquisas. Vários estudos confirmaram que os gestores geralmente preferem as fontes de informação pessoais às impessoais (*e.g.*, Choo, 1993; Choo, 2001; Daft *et al.*, 1988; Elenkov, 1997), havendo, contudo, algumas exceções em estudos em que os gestores valorizam e fazem uso com maior intensidade das fontes impessoais (*e.g.*, Gilbert, 2003). Existe, porém, falta de consenso nos resultados dos estudos quanto à utilização dos

recursos externos e internos. Alguns estudos evidenciam as preferências pela utilização das fontes externas (El Sawy, 1985; Keegan, 1974; Lackman, Saban e Lanasa, 2000), enquanto que noutros estudos é saliente a preferência pela opção das fontes internas (*e.g.*, Choo, 1993; Frishammar, 2003; Walters, Jiang e Klein, 2003).

A monitorização do ambiente envolve a procura de informação sobre questões específicas, assim como a observação da informação ou, ainda, a exposição à informação sem que se verifique a necessidade dessa informação (Aguilar, 1967; Choo, 1999). Aguilar (1967) e Hambrick (1982) definem quatro modos de monitorização do ambiente. Recomendam uma abordagem sistemática com estágios distintos: exposição não-direcionada, exposição direcionada e pesquisa informal e formal. A exposição não-direcionada (*undirected viewing*) relaciona-se com a observação da informação sem que seja necessária uma finalidade específica. O objetivo é a deteção com antecedência de sinais de mudança. A exposição direcionada (*conditioned viewing*) corresponde a uma abordagem mais ampla mas relativamente definida sobre tópicos ou determinados tipos de informação. O objetivo é avaliar a saliência da informação encontrada com o propósito de avaliar a natureza do impacto na organização. No decorrer da pesquisa informal procura-se uma informação profunda sobre um determinado tema, mas exigindo um reduzido esforço. O objetivo é obter informação para avaliar se corresponde a uma necessidade da organização. Por último, durante a pesquisa formal é efetuado um esforço no sentido de se obter informação sobre um assunto específico baseando-se em determinados pressupostos metodológicos. O objetivo é obter informação relevante para análise e para conduzir as ações decorrentes do processo decisório (Choo, 1999).

5.1.2.2 Dimensões da qualidade percebida das fontes de informação

Para garantir a qualidade das informações obtidas na monitoração do ambiente, é necessário que as fontes de informação e a própria informação, sejam relevantes e fiáveis (O'Reilly, 1982). No âmbito da definição de qualidade das fontes, várias pesquisas empíricas (*e.g.*, Choo, 1993; Woudstra, Hooff e Schouten, 2012) têm evidenciado a relevância e a fiabilidade como as dimensões que condicionam a qualidade das fontes. O'Reilly (1982) propõe quatro componentes da qualidade. Considera a relevância como a componente básica da qualidade de informação percebida, seguida pela precisão, a fiabilidade e a oportunidade. Acrescenta ainda que a qualidade da informação não é uma dimensão objetiva. As percepções de relevância e de fiabilidade da informação variam de

acordo com a experiência, os objetivos e as preferências pessoais dos decisores (Choo, 1993; O'Reilly, 1982). A fiabilidade representa a confiança que um utilizador tem na consistência e na qualidade do desempenho do sistema e nos seus *outputs* ao longo do tempo (Choo, 1998).

Na seleção das fontes de informação os investigadores encontraram dois elementos que os indivíduos têm usualmente em consideração quando pesquisam informação (Woudstra *et al.*, 2012): a expectativa de qualidade das fontes de informação (Hertzum, 2002; Vancouver e Morrison, 1995) e a sua acessibilidade (Curley, Connelly e Rich, 1990; Gerstberger e Allen, 1968; O'Reilly, 1982) que se encontra associada à facilidade e intensidade do seu uso. Choo (1993) por exemplo, constatou que os gestores de uma empresa canadiana de telecomunicações preferiram usar fontes internas e pessoais de informação em vez de fontes externas, quando essas fontes fossem facilmente acessíveis e de elevada qualidade em termos de relevância e fiabilidade. A acessibilidade da fonte é medida em grande parte dos estudos a partir de duas dimensões criadas por Culnan (1985), (i) o tempo e esforço necessário para contactar/localizar a fonte e (ii) a dificuldade de obter informação da fonte. De modo geral, a acessibilidade da fonte é equacionada como o custo de utilização e a qualidade da fonte é vista como um benefício na sua utilização. Os resultados das investigações divergem quanto a quais das duas dimensões mais influenciam o uso das fontes: a sua qualidade ou a sua acessibilidade (Agarwal *et al.*, 2011).

Os resultados de alguns estudos favorecem a perspetiva do menor esforço, apresentando a acessibilidade e facilidade de uso (em termos de esforço) como o fator dominante na seleção da fonte (*e.g.*, Anderson, Glassman, McAfee e Penelli, 2001; O'Reilly, 1982), enquanto outros estudos suportam a tese que a qualidade da fonte é mais importante (*e.g.*, Choo, 1993; Morrison e Vancouver, 2000). Em dois estudos recentes, do mesmo modo, os resultados apontam para uma situação mais neutral, em que a qualidade da fonte e a acessibilidade aduzem resultados igualmente significativos (Agarwal *et al.*, 2011; Zimmer *et al.*, 2008).

Em suma, a síntese que efetuámos da literatura sobre a incerteza ambiental e monitorização do ambiente denota as preocupações subjacentes à maioria das decisões organizacionais complexas. Por um lado, a necessidade de compreensão e interpretação detalhada das variáveis específicas que decorrem da incerteza ambiental e, por outro lado, a necessidade de monitorização do ambiente, o que presume a utilização de fontes de

informação específicas, que servirão para reduzir a incerteza gerada pelo ambiente (interno e externo) e reagir e responder ao contexto delineando o curso das ações futuras. A percepção de incerteza do ambiente surge como uma variável crítica nos processos de decisão afetando, presumivelmente, de forma direta ou indireta, o modo como as organizações conseguem explicar as variações no seu desempenho. Verificámos que o conceito de incerteza ainda não se encontra estabilizado, mantendo-se em aberto a controvérsia teórica e metodológica em torno da necessidade de distinção, entre as medidas ambientais objetivas e as percetivas. O conhecimento limitado, sobre como os fatores ambientais poderão afetar o sucesso ou insucesso das tomadas de decisão, e a necessidade de um maior controlo desses fatores, fez emergir ao longo de várias décadas múltiplas tipologias com o intuito de operacionalizar a incerteza existente no ambiente externo. A tipologia de análise de Duncan (1972) é uma das que têm sido seguidas por muitos outros investigadores, e tem como base as características ambientais que determinam os níveis de incerteza percebidos pelos membros da organização. Porém, tem sido difícil a comparação de resultados empíricos, dada a proliferação dos modelos de análise e a divergência quanto à forma de operacionalização. A monitorização do ambiente, enquanto meio de aquisição e uso de informação sobre eventos importantes e tendências, foi discutida enquanto ferramenta para propósitos estratégicos (para a gestão), bem como para melhorar a capacidade de lidar com a incerteza nas tarefas e com o desempenho no trabalho (para os trabalhadores em geral). Desde o trabalho seminal de Aguilar (1967) que um número crescente de estudos tem investigado a monitorização do ambiente na relação com outras variáveis, confirmando vários padrões de utilização das fontes de informação (*e.g.*, fontes internas, externas, pessoais, impessoais), e dos critérios de seleção da informação (*e.g.*, relevância, fiabilidade, acessibilidade).

As organizações, na procura de contenção da incerteza em que operam, ou de mera antecipação dos seus efeitos sistémicos, exercem funções várias das quais se destacou a monitorização do ambiente. Porém, dispõem de outros recursos de que se faz exemplo paradigmático a legitimidade, de que trataremos de seguida.

6.1 A legitimidade organizacional

A legitimidade tem sido reconhecida como fundamental para reduzir a turbulência e manter a estabilidade das organizações (Meyer e Rowan, 1977), afetando os comportamentos, a estrutura e as pessoas (Habermas, 1975; Weber, 1968). Para inúmeros autores (*e.g.*, Deephouse, 1996; Dowling e Pfeffer, 1975; Hunt e Aldrich, 1996; Meyer e Rowan, 1977; Suchman, 1995) a legitimidade favorece a sobrevivência das organizações ao incorporar elementos que são legitimados na estrutura formal, colocando-as numa posição favorável e de influência (Aldrich e Fiol, 1994), aumentando a lealdade e compromisso dos indivíduos à organização e a disponibilidade para aceitar as ações organizacionais, decisões e políticas (Tyler, 2006). Pfeffer e Salancik (1978) reforçam esta ideia acrescentando que as organizações para sobreviverem por mais tempo precisam de ser legitimadas pelas organizações das quais dependem. As organizações necessitam, assim, de ser legitimadas, para conseguirem ser aceites pelos grupos de que dependem e com os quais existem trocas de recursos (*e.g.*, trabalhadores, clientes, fornecedores, autoridades públicas), para que as suas práticas e atividades sejam percebidas como apropriadas e desejáveis. Deste modo, esta constitui um recurso necessário para a obtenção de outros recursos críticos que favorecem a sobrevivência organizacional (Hunt e Aldrich, 1996; Suchman, 1995). Deephouse (1996) sugere que as organizações com elevados níveis de legitimidade conseguem obter recursos de maior qualidade e em condições mais favoráveis, comparadas com organizações com baixos níveis de legitimidade. Porém, a aquisição e manutenção da legitimidade organizacional não implica que a organização obtenha, só por si, desempenhos superiores, pese embora a perda da legitimidade organizacional conduzir ao fracasso, caso a organização não consiga aceder aos recursos necessários à sua sobrevivência (*e.g.*, Evans, Novicevic e Milorad, 2010).

A legitimidade organizacional continua a ser considerada um aspeto fundamental a desenvolver pelas organizações contando já com um corpo de investigação científica empírica relevante no quadro da ciência organizacional desde meados dos anos 90 (*e.g.* Aldrich e Fiol, 1994; Bansal e Clelland, 2004; Barreto e Baden-Fuller, 2006; Deephouse, 1996; Finch, Deephouse e Varella, 2014; Kostova e Zaheer, 1999; Low, 2010; Ruef e Scott, 1998). Porém, a investigação ainda não atingiu a sua plena maturidade, de que constitui indicador a inexistência de unanimidade entre académicos quanto ao papel da

legitimidade no desempenho e no sucesso organizacional (Barreto e Baden-Fuller, 2006); ou se a legitimidade é uma variável contínua, podendo assumir valores mais elevados e mais baixos (Deeds, Mang e Frandsen, 1997); ou se é uma variável dicotómica, podendo as organizações estar ou não legitimadas (Scott, 2008), sem que exista a possibilidade de um estágio intermédio; ou mesmo quais os instrumentos a utilizar na sua medição por se tratar de uma variável baseada nas percepções individuais (Vergne, 2011).

A pesquisa da legitimidade organizacional tem-se desenvolvido em duas correntes principais: a estratégica, baseada na teoria da dependência de recursos, e a institucional, baseada na teoria institucional. A abordagem estratégica (*e.g.*, Ashforth e Gibbs, 1990; Dowling e Pfeffer, 1975; Pfeffer, 1994; Pfeffer e Salancik, 1978) enfatiza as escolhas estratégicas que as organizações adotam para alterar o seu *status*¹⁶ de legitimidade e a forma como desenvolvem ações corporativas, adaptando as suas atividades e promovendo a mudança de percepções. Dowling e Pfeffer (1975) argumentam que são de suma importância as ações que podem ser tomadas para legitimar uma organização. Os estudos sobre a legitimidade estratégica retratam a legitimidade como um recurso operacional que as organizações utilizam, muitas vezes, de forma competitiva, para perseguir os seus objetivos (Ashforth e Gibbs, 1990). A abordagem institucional (*e.g.*, DiMaggio, 1991; DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Roman, 1977) concentra a atenção, por outro lado, no ambiente cultural em que as organizações operam e sobre a pressão que este ambiente exerce sobre as organizações, conduzindo-as a comportamentos normativos. Por contraste com a perspectiva da legitimidade estratégica, os investigadores da teoria institucional não consideram a legitimidade como um recurso mas como um conjunto de crenças que as organizações incorporam, promovendo a melhoria de recursos, a estabilidade e a sua sobrevivência (Meyer e Roman, 1977). Alguns investigadores têm procurado integrar as duas perspectivas na conceção das estratégias para reforçar a legitimidade (*e.g.*, Ashforth e Gibbs, 1990).

Existem porém nestes dois campos teóricos alguns aspetos que permanecem ainda pouco desenvolvidos. Por muito que se tenha escrito, são ainda raros os estudos empíricos na ciência organizacional sobre os vários tipos de legitimidade e as relações que estabelecem entre si. Outro aspecto que requer maior investigação é o processo de

¹⁶ A legitimidade refere-se ao nível de aceitabilidade social das atividades pelos atores enquanto o *status* é uma "ordenação socialmente construída, intersubjetivamente acordada e aceite [...] de indivíduos, grupos, organizações ou atividades num sistema social" (Washington e Zajac, 2005: 284).

legitimação, de elaboração e implementação de uma vasta variedade de estratégias, rotulados de "táticas de legitimação" (O'Donovan, 2002: 349), de forma a contribuir para a obtenção, manutenção ou reparação da legitimidade (Suchman, 1995).

Enquanto a legitimidade é um estado ou condição, a legitimação é o processo de obtenção ou de correção do *status* de legitimidade (Dowling e Pfeffer, 1975). Várias circunstâncias ou eventos podem levar as organizações a não conseguirem manter o *status* de legitimidade (Deegan, 2002). No atual contexto de elevada turbulência e de crises cíclicas, o contexto socioeconómico, a forma como as organizações gerem os seus recursos e as suas escolhas estratégicas, operacionalizadas em práticas, nomeadamente de GRH, constituem variáveis que podem ser percebidas pelos públicos relevantes de forma negativa, podendo impactar negativamente a organização, quer internamente como externamente (Deegan, 2002). Este hiato do *status* da legitimidade, resultante da diferença entre expectativas dos principais *stakeholders* quanto à forma como a organização deve agir (e as práticas que deve adotar), e como efetivamente age, corresponde a uma discrepância entre dois sistemas de valores que é potencialmente ameaçadora da legitimidade da organização (Dowling e Pfeffer, 1975) que requer intervenções estratégias e táticas específicas.

Em acréscimo à divergência de pressupostos de legitimidade que estas linhas de investigação encerram, o estudo da legitimidade tem assumido diferentes formas dependendo do contexto e do objeto de legitimação. Os investigadores têm-se concentrando em particular:

- (i) na legitimidade baseada em avaliações pragmáticas do relacionamento com os *stakeholders*: A título de exemplo, Ossewaarde, Nijhofe e Heyse (2008) aplicam a legitimidade normativa, reguladora e cognitiva para estudarem a legitimidade em instituições não-governamentais; Shah (2011) discute as alianças que podem criar ligações entre as empresas multinacionais e os seus distantes, mas importantes, *stakeholders*; Hansen, Martin e Reichwald (2010) destacam no seu estudo os aspetos económicos da formação de alianças e de relação com os *stakeholders* e acionistas, e Dacin, Oliver e Roy (2007) propõem cinco tipos de legitimidade para investigar as alianças estratégicas;
- (ii) na legitimidade baseada em avaliações da legitimidade moral: Long e Driscoll (2008) discutem a legitimidade moral, cognitiva e estratégica dos códigos de ética das organizações;

(iii) na legitimidade baseada em definições cognitivas de legitimidade: como por exemplo o estudo de Aldrich e Fiol (1994) sobre as estratégias dos empreendedores em indústrias recém-criadas salientando a dimensão cognitiva das estratégias de legitimação, em diferentes níveis de análise: organizacional, intraindústria, interindústria e institucional.

Os investigadores têm dado ênfase ao modo como a legitimidade beneficia as organizações (*e.g.*, Baum e Oliver, 1991; DiMaggio e Powell, 1983; Dowling e Pfeffer, 1975; Zimmerman e Zeitz, 2002); como estas podem ganhar legitimidade através da conformidade ou da adoção de novas práticas, nomeadamente de práticas de GRH (*e.g.*, Galang, Elsik e Russ, 1999; Golant e Sillince, 2007; Lounsbury e Glynn, 2001; Suchman, 1995; Suddaby e Greenwood, 2005); como as organizações podem manter a legitimidade em situações de crise (*e.g.*, Elsbach, 1994; Elsbach e Sutton, 1992; Suchman, 1995); ou como a podem perder precisamente devido a crises e impactes ambientais (Sine e David, 2003).

Tradicionalmente, os investigadores têm estudado a legitimidade em dois níveis distintos: (i) por tipologias de organizações (Carroll e Wade, 1991; Hannan e Freeman, 1977, 1989; Meyer e Rowan, 1977) e (ii) e ao nível organizacional (Ashforth e Gibbs, 1990; Deephouse, 1996; Dowling e Pfeffer, 1975; Suchman, 1995). Desde 2000 os investigadores começaram a dar atenção aos processos de nível micro (*e.g.*, Reay, Golden-Biddle e GermAnn, 2006; Suddaby e Greenwood, 2005) centrando-se na compreensão de como as interações entre os indivíduos constituem a realidade social (Tost, 2011). Apesar da legitimidade ser um fenómeno de nível coletivo, a compreensão da dinâmica a nível micro pode ser determinante para influenciar os comportamentos individuais, que por sua vez se consolidam no nível coletivo da legitimidade. Tost (2011) reconhece que o conhecimento da dinâmica individual dos juízos de legitimidade pode ajudar os investigadores a melhor compreender não apenas a dinâmica institucional da mudança, mas também o papel crucial que os indivíduos desempenham nesses processos de mudança. Da mesma forma pode ajudar a compreender os fatores sociais e cognitivos que condicionam os esforços das organizações na melhoria do seu *status* de legitimidade. Bitektine (2011) chama a atenção para o papel passivo que a literatura tem atribuído aos julgamentos sociais e avaliações por parte dos *stakeholders* subestimando a importância do processamento cognitivo destes atores sociais, e o esforço de procura de informação e das interações sociais que precedem a construção da legitimidade. Contudo, desde os

últimos anos tem-se verificado uma maior integração dos níveis micro e macro na investigação sobre legitimidade que tem sido conduzida no âmbito da teoria organizacional e institucional (*e.g.*, Bitektine e Haack, 2015; Powell e Colyvas, 2008; Thornton e Ocasio, 2008).

6.1.1 O conceito de legitimidade

A legitimidade tem sido descrita como putativamente o conceito “mais central da teoria institucional” (Tost, 2011: 686). O papel crucial da legitimidade na interação social na teoria institucional (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1977; Ruef e Scott, 1998; Scott, 2008; Suchman, 1995) decorre da premissa que as organizações enquanto parte do sistema social (Parsons, 1960) necessitam de aceitação e de credibilidade, condição esta que reflete a congruência de uma organização com um quadro de regras, normas e estruturas cultural-cognitivas¹⁷ (Deephouse e Suchman, 2008; Meyer e Rowan, 1977; Parsons, 1960; Scott, 2008; Weber, 1968). A introdução da legitimidade na teoria sociológica, extensiva aos estudos organizacionais, é atribuída por muitos autores a Weber (1968) (*e.g.*, Deephouse e Suchman, 2008; Ruef e Scott, 1998; Suchman, 1995). Para Weber (1968) a construção da realidade social faz-se através de práticas sociais orientadas por regras e princípios aceites socialmente como obrigatórios e considerados válidos pelos atores sociais. No âmbito da teoria institucional, Meyer e Scott (1983: 201) apresentam uma definição ampla de legitimidade organizacional definindo-a como “o grau de apoio cultural de uma organização – a extensão de um conjunto de fatores culturalmente estabelecidos através dos quais fornecem explicações para a sua existência, funcionamento e jurisdição”. Deephouse e Suchman (2008) referem que a ênfase dada à dimensão cognitiva por estes autores é ainda mais evidenciada quando argumentam que “uma organização completamente legítima seria aquela sobre a qual nenhuma questão poderia ser levantada” (Meyer e Scott, 1983: 201). Ruef e Scott (1998) ampliaram esta definição ao considerarem a legitimidade organizacional como uma condição que reflete alinhamento cultural, suporte normativo e consonância com regras e leis relevantes. A legitimidade tem sido definida ainda como “uma percepção geral ou assunção de que as ações de uma [organização] são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um

¹⁷ De acordo com Scott (2008), as estruturas culturais são internalizadas como estruturas cognitivas, cujo processo é variável de organização para organização e entre atores sociais, reconhecendo assim, que os processos interpretativos internos são sempre condicionados por estruturas culturais externas.

sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições" (Suchman, 1995: 574). A legitimidade é assim avaliada, segundo Suchman (1995), a partir de uma perspetiva avaliativa com significado de conveniência e de normalidade, perspetiva esta que, adotámos neste trabalho. Esta definição captura a natureza multidimensional da legitimidade (Suchman, 1995; Thomas e Lamm, 2012) e a interdependência entre a avaliação da legitimidade e o enquadramento institucional.

A legitimidade é entendida como um estado conferido pelos atores sociais (Ashforth e Gibbs, 1990; Pfeffer e Salancik, 1978). A legitimidade conferida por um indivíduo a uma organização ou a práticas emanadas por essa organização (*e.g.*, práticas de GRH) traduzir-se-á na avaliação da congruência percebida entre os valores e a ação da organização e os valores e as expectativas para a ação desse indivíduo (Pfeffer e Salancik, 1978). Havendo esta congruência, os indivíduos ou atores sociais aceitam e defendem as práticas da organização, considerando-as válidas, aceitáveis e racionais (Ashforth e Gibbs, 1990; Baum e Oliver, 1991; Meyer e Scott, 1983; Singh, Tucker e House, 1986).

A legitimidade é um conceito psicológico multidimensional. É um constructo que existe ao nível das equipas, portanto coletivo, com a ideia de "*validade*", e ao nível individual com a ideia de "*propriedade*" (Zelditch, 2006). De acordo com Weber (1968) a legitimidade coletiva é designada por "*validade*". A ordem social é considerada válida quando se alcançam duas condições: (i) quando as normas, crenças e valores que orientam a ordem social são percebidas como legítimas por algumas pessoas e, (ii) mesmo no caso de não perceberem essa legitimidade, quando reconhecem como relevante a legitimidade que é atribuída por outros o que, conseqüentemente, terá influência para regular os seus comportamentos em conformidade com as políticas ou normas sociais. Isto significa que a "*validade*" é uma importante fonte de influência coletiva (Thomas e Lamm, 2012) e que a legitimidade coletiva pode não ser partilhada e considerada como apropriada por alguns elementos individuais constituintes do grupo. A "*validade*" refere-se assim a um consenso geral dentro de um grupo de que a entidade ou as ações são apropriadas para esse contexto social, enquanto a legitimidade individual é a propriedade que é atribuída a uma organização, circunscrita às percepções ou às crenças de que uma ação ou política é "desejável, própria e adequada", de acordo com os critérios de avaliação pessoal de um indivíduo.

Para uma plena compreensão do conceito de legitimidade é necessário tornar clara a distinção conceptual entre legitimidade e justiça, e entre legitimidade e reputação, uma

vez que inúmeras definições de legitimidade se confundem com estes conceitos. Major e Schmader (2001: 180) por exemplo, definem legitimidade como "percepções subjetivas de justiça ou justiça da distribuição dos resultados socialmente distribuídos". Da mesma forma, Weber, Mummendy e Waldzus (2002: 451) definem ilegitimidade como "a violação dos direitos relativos a certos resultados ou a certas posições de *status*". Por exemplo a reputação é definida de acordo com Fombrun e Shanley (1990: 235) como o reflexo do "sucesso relativo da empresa no cumprimento das expectativas dos múltiplos *stakeholders*" e Jensen e Roy (2008: 497), definem-na como sendo "o prestígio das organizações atribuído com base na forma como desempenharam no passado atividades particulares". O conceito de legitimidade e de justiça têm propriedades distintas (Evans *et al.*, 2010). Não pode existir confiança sem a percepção que o resultado e o processo é justo (Colquitt e Rodell, 2011), mas por outro lado, pode existir legitimidade sem justiça (Evans *et al.*, 2010; Tyler, 1997).

A legitimidade e a reputação são constructos multidimensionais (Dollinger, Golden e Saxton, 1997; Ruef e Scott, 1998; Suchman, 1995). O sucesso de uma organização em responder às expectativas dos *stakeholders* em cada uma das dimensões (*e.g.*, estrutura, procedimentos, práticas) varia ao longo do tempo, assim como a importância atribuída a cada dimensão por cada ator social ou parte interessada. As dimensões que constituem a reputação e a legitimidade muitas vezes sobrepõem-se em parte, e a mesma dimensão pode ser usada para tecer juízos de legitimidade e de reputação (Bitektine, 2011). A nível operacional, a legitimidade e reputação podem ser correlacionadas, mas segundo Bitektine (2011) esta correlação não significa a falta de validade discriminante dos constructos mas, sim, o efeito de uma sobreposição de critérios que os avaliadores utilizam para construir duas formas substancialmente diferentes de julgamento.

Basear a legitimidade nas expectativas e nos valores sociais, muitas vezes contraditórios, gera com alguma frequência ambiguidade e inconsistência (Ashforth e Gibbs, 1990) o que condiciona o processo de legitimação. Algumas críticas recentes salientam que o conceito de legitimidade continua a ser de difícil conceptualização e operacionalização e de difícil intervenção ou manipulação a nível empírico (*e.g.*, Hudson, 2008).

6.1.2 As dimensões ou tipos de legitimidade

A legitimidade organizacional integra em si os vários tipos de legitimidade desenvolvida por vários investigadores, como por exemplo, a reguladora, a sociopolítica, a técnica, a de gestão, a normativa, a moral, a pragmática e a cognitiva (*e.g.*, Bansal e Clelland, 2004; Deephouse, 1996; Hybels, Ryan e Barley, 1994; Ruef e Scott, 1998). A legitimidade reguladora é aquela que decorre da aprovação das normas, regulamentos e atividades de uma organização pelas autoridades públicas que a regulam (*e.g.*, governos, agências reguladoras, associações profissionais), e da monitorização e das sanções associadas ao não cumprimento (Evans *et al.*, 2010). A legitimidade sociopolítica refere-se ao processo pelo qual os principais *stakeholders*, o público em geral ou os líderes de opinião, aceitam como apropriadas e corretas as atividades de uma organização, face às normas e leis existentes (Deephouse e Suchman, 2008). A legitimidade técnica está focada em características como a tecnologia, a qualidade de serviços e a qualificação dos atores sociais, enquanto a legitimidade de gestão enfatiza aspetos relacionados com a eficiência na gestão e nas operações (Ruef e Scott, 1998). Embora estes dois tipos de legitimidade estejam geralmente alinhados, Ruef e Scott (1998) evidenciam que uma organização pode carecer de legitimidade de gestão sendo porém forte na legitimidade técnica, ou o inverso. A legitimidade normativa advém das normas e valores da sociedade ou do ambiente social onde se insere o negócio. Uma organização tem legitimidade quando se respeitam as normas que especificam o modo de proceder e os meios a utilizar para atingir determinados fins, bem como quando respeitam os valores existentes que determinam os padrões a adotar (Scott, 2008), obtendo-se uma avaliação normativa positiva da sociedade e dos diferentes *stakeholders* (Ruef e Scott, 1998). Aldrich e Ruef (2006) adicionalmente afirmam que as organizações precisam de conhecer as normas e regras do seu ambiente organizacional, pois sem esse conhecimento podem ter dificuldade em sobreviver, não havendo qualquer ligação com a falta de legitimidade dessas organizações.

Suchman (1995) explorou um conjunto de estratégias através de três tipos de legitimidade organizacional: a legitimidade pragmática, a legitimidade moral e a legitimidade cognitiva. Embora estes três tipos geralmente se sobreponham na prática, cada tipo de legitimidade usa uma estratégia diferente para a construção, manutenção e recuperação da legitimidade. A legitimidade pragmática é talvez a menos complexa e

mais fácil de atingir. Envolve os cálculos e as expectativas relativas aos benefícios tangíveis para a organização e para as partes interessadas, com base nas ações desenvolvidas pela organização. Significa que a organização necessita de dar resposta aos interesses e satisfazer as expectativas de grupos específicos de interesse, independentemente de tais interesses e expectativas serem compartilhados pelo público em geral. A legitimidade pragmática visa assim “satisfazer os interesses dos constituintes” (Suchman, 1995: 578). Como exemplo, poderemos afirmar que os gestores tendem a ser pragmáticos quando ao apoiarem o desenvolvimento dos seus colaboradores avaliam o esforço colocado nesse apoio - o que implica o esforço de implementar, ou manter determinadas práticas e sistemas de GRH - comparando-o com o retorno desse investimento. Os gestores vão atribuir legitimidade desde que percebam que beneficiarão, direta ou indiretamente, destas atividades. Neste quadro, um desafio fundamental para as organizações é o de persuadir os *stakeholders* sobre os benefícios das suas práticas, dos seus sistemas, procedimentos e *outputs*.

A legitimidade moral reflete um julgamento normativo positivo da organização e das suas atividades ou ações (*e.g.*, Aldrich e Fiol, 1994; Parsons, 1960) que se traduz na avaliação de que se a empresa está a fazer “as coisas certas” (Suchman, 1995: 579). Neste tipo de legitimidade os diferentes atores têm propensão para fazer uso do seu sistema de valores para avaliarem se as práticas, atividades da organização e procedimentos têm um resultado apropriado e desejado e se se encontram alinhados com as normas sociais ou obrigações morais implícitas num ambiente mais alargado. Estes julgamentos morais são frequentemente estendidos à ação dos líderes e dos gestores da organização (Palazzo e Scherer, 2006). Esta legitimidade é reforçada pelas “discussões públicas explícitas”, ou seja, as organizações podem maximizar esta legitimidade através de uma vigorosa participação e comunicação nessas discussões (Suchman, 1995: 585).

A legitimidade também pode ser analisada na perspetiva cognitiva. Dadas as suas características por vezes torna-se difícil distinguir com clareza as diferenças entre legitimidade cognitiva e moral. Esta perspetiva cognitiva está orientada para a assunção da aceitação de “como as ações são feitas”, em função de padrões e papéis estabelecidos ou de mapas conceptuais dos quais os indivíduos dependem e que simplificam e ajudam a dar sentido à tomada de decisão. Este tipo de legitimidade é muitas vezes “um dado adquirido” e resulta de tomar como próprio o sistema de crenças e os modelos culturais para avaliar a organização e as suas ações. Assim, uma organização demonstra a sua

desejabilidade e aceitação ao desenvolver métodos, práticas, conhecimentos e conceitos, que são comumente aceites e avaliados como úteis pela comunidade científica e profissional onde a empresa atua (Aldrich e Fiol, 1994; Hunt e Aldrich, 1996; Scott, 2008; Suchman, 1995; Zimmermann e Zeit, 2002). A legitimidade cognitiva opera sobretudo a um nível subconsciente o que implica que as intervenções das organizações para alterar ou ajustar as perceções por vezes são difíceis de se alcançar (Oliver, 1991; Suchman, 1995). Apesar das organizações poderem procurar atingir todos estes tipos de legitimidade, nem todas as tentativas de legitimação têm igual sucesso (Suchman, 1995).

As dimensões do modelo de legitimidade organizacional de Suchman (1995) assemelham-se às de outros autores embora apresentem algumas *nuances* na sua ênfase e delimitação. A legitimidade pragmática de Suchman (1995) é tratada por Aldrich e Ruef (2006) como um aspeto da aprendizagem organizacional excluindo-a da sua tipologia. Outros autores (*e.g.*, Aldrich e Fiol, 1994; Hunt e Aldrich, 1996) consideram a legitimidade moral e reguladora como sub-dimensões da legitimidade sociopolítica. Scott (2008) coloca uma acentuada ênfase nos aspetos jurídicos da legitimidade, ao passo que estes só são implicitamente incorporados na abordagem de Suchman (1995). Hunt e Aldrich (1996) desenvolveram um modelo que inclui, como referido, a dimensão sociopolítica reguladora e a sociopolítica normativa, assim como a dimensão cognitiva, na linha do trabalho realizado anteriormente por Aldrich e Fiol (1994). Scott (2008), subdivide a dimensão sociopolítica de Aldrich e Fiol (1994) transformando-a em três dimensões: reguladora, normativa e cognitiva. Archibald (2004) combina na legitimidade sociopolítica a legitimidade reguladora e normativa e cria uma nova categoria designada de legitimidade cultural. Zimmermann e Zeit (2002) baseados nos trabalhos de Aldrich e Fiol (1994) adicionam uma nova dimensão: a legitimidade resultante do setor em que o novo negócio opera. Bansal e Clelland (2004: 94) incorporaram uma dimensão contextual designada de legitimidade ambiental corporativa que representa “a perceção generalizada ou a suposição de que o desempenho corporativo ambiental de uma empresa é desejável, adequado ou apropriado” e, conseqüentemente, merecedora de aprovação.

6.1.3 A legitimidade das práticas de gestão de recursos humanos

A natureza das relações laborais e dos movimentos sindicais no séc. XX influenciou os conteúdos de investigação de GRH, as designações da atividade e as ênfases das próprias práticas de gestão (Neves e Gonçalves, 2009). No tempo atual, com

a globalização das atividades e dos negócios, em que a contingencialidade das opções teóricas e de intervenção da GRH evidencia o peso dos fatores e da pressão económica e social do contexto, a GRH ganha um papel estratégico e decisivo no âmbito das relações laborais: o de procura da conciliação dos interesses dos *stakeholders*, com base na crença partilhada por gestores de muitas organizações (Freeman, Wicks e Pannar, 2004; Galang *et al.*, 1999), de que as pressões económicas e normativas (Katz e Kahn, 1978) exercidas sobre as organizações junto dos seus acionistas são de tal forma intensas que são incompatíveis com a preocupação de promover o bem-estar e o investimento necessário ao desenvolvimento, em especial dos trabalhadores. As pressões económicas são caracterizadas pela ênfase na criação de riqueza económica, maximizando o valor para os acionistas por via da melhoria da eficiência e da rentabilidade, enquanto, as pressões normativas manifestam-se na promoção da ética, na adesão às normas sociais e na preocupação com o bem-estar dos *stakeholders* (Evans *et al.*, 2010). Confrontadas com estas pressões, as organizações adotam respostas diferenciadas de acordo com a estratégia definida para o negócio. Porém, as suas escolhas refletirão sempre cedências em termos de práticas de GRH, ainda que algumas práticas tenham maior impacto na organização que outras, podendo jogar um papel sinérgico e complementar, promovendo o desempenho organizacional (Delaney e Huselid, 1996; De Meuse, Vanderheiden e Buzzman, 1994, Jackson e Schuler, 1995; Pfeffer, 1994).

É crucial a aceitação das práticas da organização por determinados atores sociais, pois são eles que lhes conferem legitimidade, diferenciando estes atores de um campo organizacional para outro (Bitektine, 2011; Meyer e Scott, 1983). Os trabalhadores são um dos elementos-chave no processo de aceitação das práticas de GRH e é a opinião pública que mantém os padrões de aceitabilidade (Deephouse, 1996; Meyer e Rowan, 1977; Meyer e Scott, 1983), sobretudo quando estas práticas ultrapassam, pela sua visibilidade e impacto, as fronteiras da organização. A legitimidade das práticas de GRH significa que essas práticas são suscetíveis de ser observadas como desejáveis, adequadas e apropriadas do ponto de vista dos seus *stakeholders* (Suchman, 1995). A legitimidade é assim uma generalizada percepção de aceitação social (Scott, 2008; Suchman, 1995). A percepção generalizada da legitimidade das práticas de GRH está fortemente ancorada nas percepções de legitimidade específica, atribuída neste caso aos atores individuais, ou grupos de interesse que têm critérios próprios de avaliação das práticas de GRH e na comunicação e divulgação dessas práticas na organização.

Como na maioria dos processos culturais, a gestão da legitimidade assenta fortemente na comunicação, neste caso entre a organização e as suas audiências (*e.g.*, Elsbach, 1994). Esta comunicação estende-se à comunicação não formal e a uma ampla gama de significados carregados de simbolismo. Wilcox (2009) por exemplo analisou os processos de legitimação das práticas de gestão e as estratégias adotadas por um grupo de gestores de RH de uma empresa numa fase de elevada turbulência, de reduções orçamentais e de *downsizing*. Concluiu que a legitimidade da função de RH que era mantida por uma orientação estratégica dominante (sustentada por uma cultura de elevado compromisso e práticas que enfatizavam a força de trabalho qualificada e comprometida), ao ser colocada em causa, requereu o aumento da “consciência reflexiva” do posicionamento contextual dos gestores de RH, que lhes permitiu alterar as suas estratégias de legitimação para recuperar a legitimidade. Neste estudo, as iniciativas estratégicas inspiradas nos valores e normas disponíveis na empresa, assentaram em processos de forte comunicação interna e na criação de “alianças-estratégicas” com os gestores de linha. Em cada empresa ou instituição as estratégias para se obter, manter e reparar a legitimidade das práticas de GRH, poderão ter diferentes lógicas, em função da especificidade do contexto organizacional, por isso é necessária a elaboração de uma oferta estratégica ajustada para responder a cada dimensão da legitimidade: a pragmática, a moral e a cognitiva (Finch *et al.*, 2014).

Estas dimensões de legitimidade (pragmática, moral, e cognitiva) são categorizações úteis para conceptualizar a legitimidade das práticas de GRH, que podem servir para explicar como a legitimidade é construída e pode ser gerida nas organizações. A legitimidade pragmática, ou utilitária, reflete uma relação de troca (*e.g.*, Dowling e Pfeffer, 1975) que envolve o apoio e aceitação das práticas, não necessariamente por acreditarem que a empresa oferece benefícios diretos, mas por perceberem que as práticas de GRH têm valor, e constituem uma resposta aos seus interesses. Evans, Novicevic e Milorad (2010) referem que os gestores tendem a ser pragmáticos quando avaliam as práticas de GRH e procuram conhecer o “valor a ser recebido” em troca do apoio, recomendações e da implementação prática. A legitimidade moral envolve o julgamento normativo do que está certo independentemente de outras variáveis (*e.g.*, custos ou benefícios para a organização). Na essência, a legitimidade decorre da resposta às questões “São estas as práticas correctas de GRH a desenvolver?”; “As escolhas destas

práticas de GRH são consistentes com o sistema de valores da organização e dos colaboradores e dos gestores?.

A legitimidade cognitiva refere-se à percepção por parte dos principais *stakeholders* (trabalhadores, gestores e acionistas), da medida em que as práticas de GRH são entendidas como a única alternativa disponível, se são consideradas certas e com resultados apropriados (Suchman, 1995). O *status* de legitimidade cognitiva é alcançado quando as práticas de GRH, ao estarem em conformidade com os padrões e valores estabelecidos, são formalizadas em operações de rotina, passando a constituir um padrão em termos de uso e de funcionamento das atividades. Estas práticas não são questionáveis, sendo aceites como uma condição natural e desejável (Evans *et al.*, 2010). De acordo com estes pressupostos, a legitimidade cognitiva parece poder-se evidenciar de forma mais acentuada quando existe um forte clima de partilha de interpretações de situações específicas, induzindo nos indivíduos comportamentos consistentes com os padrões exigidos pelas organizações. Ferris *et al.* (1998) sublinham que quando se desenvolve e implementam práticas de GRH, estas influenciam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como os resultados organizacionais, através de interpretações que estes fazem do seu clima de trabalho. As percepções daquilo que faz sentido no seu trabalho, dos comportamentos esperados na realização das suas atividades diárias, das práticas que são emanadas pela gestão e que afetam o seu trabalho, os tipos de comportamento que a gestão valoriza, espera e recompensa, são designadas de clima psicológico (Reichers e Schneider, 1990). O clima organizacional corresponde, assim, à percepção partilhada entre trabalhadores, das práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas que são importantes para a organização e dos comportamentos esperados e recompensados (*e.g.*, Bowen e Ostroff, 2004; Reichers e Schneider, 1990). A legitimidade cognitiva, neste sentido, é mais suscetível de ser conferida pelos colaboradores e gestores, quando os sistemas de RH ancorados num forte clima organizacional, são caracterizados por uma elevada distinção, consistência e consenso (Bowen e Ostroff, 2004). A distinção refere-se a práticas de GRH que se evidenciam no ambiente, captando a atenção dos colaboradores e dos gestores, despertando-lhes interesse (Bowen e Ostroff, 2004). Devem ser visíveis, compreendidas e relevantes e a gestão deve dar sinais internos de credibilidade ou legitimidade (Bowen e Ostroff, 2004) para aumentar a probabilidade destas práticas gerarem percepções partilhadas e uniformes entre os trabalhadores. A consistência corresponde à extensão com que as práticas de

GRH seguem padrões e ou eventos, que produzam resultados regulares ao longo do tempo. Por último, o consenso significa que os objetivos e as práticas de GRH devem ser decididos por consenso entre os principais decisores da GRH, podendo estes ajudar a fomentar uma maior partilha entre os trabalhadores, por via de mensagens alinhadas, relevantes e consistentes. A força conferida aos sistemas de GRH, por estas características, de acordo com Bowen e Ostroff (2004), é manifesta quando o conjunto de práticas de GRH promove significados partilhados entre os trabalhadores, quanto às práticas, políticas, procedimentos, objetivos e atividades. Esta convergência de interpretações acontece porque a GRH cria situações ou eventos que ganham força devido à interpretação psicológica que os indivíduos fazem dessa situação. Bowen e Ostroff (2004) tendo como modelo de referência os estudos de Mischel (1977) sobre a “força da situação” argumentam que quando as situações ganham força (*e.g.*, sistema de avaliação de desempenho, sistema de recompensas) afetam as percepções individuais, induzindo maior uniformidade e convergência aos comportamentos e atitudes no seio da organização.

6.1.4 Antecedentes e consequentes da legitimidade organizacional

Os estudos empíricos sobre os antecedentes e as consequências da legitimidade têm merecido uma considerável atenção pelo impacto que lhe é reconhecido na sobrevivência e no crescimento das organizações (*e.g.*, Deephouse e Suchman, 2008). Com o alargamento do interesse da literatura na gestão estratégica na legitimidade, foram propostas várias dimensões da legitimidade que refletem diferentes abordagens teóricas (*cf.*, 6.1.2.). Por um lado, os investigadores desenvolveram hipóteses sobre como os seus efeitos afetariam outras medidas de desempenho, com reflexo em múltiplos indicadores, e por outro, quais as variáveis preditoras destas percepções de legitimidade organizacional.

Meyer e Rowan (1977) sugeriram que a eficiência técnica e a conformidade são antecedentes da legitimidade. Deephouse (1996) procurou testar esta relação e concluiu que a eficiência e a conformidade aumentam a percepção de legitimidade junto do público em geral e dos reguladores, que classificam os bancos de acordo com *ranking*, manifestando consistência com os interesses das entidades reguladoras de estabilidade do sistema bancário. Concluiu igualmente que apenas a conformidade tem uma associação positiva com a legitimidade da comunicação social. A eficiência, medida através do desempenho financeiro das organizações, só tem impacto na comunicação social se os bancos tiverem prejuízos (Deephouse, 1996), assumindo a visão das normas e dos valores

do público em geral. Westphal, Gulati e Shortell (1997) verificaram a conformidade com as práticas de *Total Quality Management* (TQM) numa instituição hospitalar nos Estados Unidos e confirmaram o aumento da probabilidade do hospital ganhar o reconhecimento de uma importante entidade de acreditação do setor da saúde associado à implementação do sistema de TQM. Ruef e Scott (1998) desenvolveram um estudo em cento e quarenta e três hospitais para investigar os efeitos de duas formas de legitimidade organizacional (a técnica e a de gestão) durante um período de quarenta e seis anos. Os resultados evidenciam que ambas as formas de legitimação proporcionam melhorias visíveis, com impactos na sobrevivência das organizações, mas que a força de cada efeito varia ao longo do tempo e está dependente da natureza do ambiente institucional. O efeito de variação, nesse estudo, também é evidente no âmbito das práticas de gestão, ou seja, a aceitação e aprovação interna das práticas de gestão estão dependentes da correspondência entre a missão destas organizações, de natureza distinta (sem fins lucrativos, com fins lucrativos e organizações governamentais), e o ambiente institucional externo.

Ao nível dos consequentes da legitimidade organizacional, Deephouse e Suchman (2008) confirmam que a legitimidade avaliada através da recomendação e dos relacionamentos interorganizacionais aumenta a taxa de sobrevivência das organizações sem fins lucrativos (Singh *et al.*, 1986). Por sua vez, a legitimidade técnica e a institucional diminuem as taxas de mortalidade nos hospitais (Ruef e Scott, 1998). Outras consequências foram analisadas para além da sobrevivência organizacional, envolvendo por exemplo a capacidade da empresa em obter recursos. Zuckerman (2000), bem com Pollack, Rutherford e Nagy (2012) centraram-se no estudo da legitimidade, nos seus efeitos sobre os preços das ações, enquanto Cohen e Dean (2005), Higgins e Gulati (2006), e Pollock e Rindova (2003) analisaram o seu efeito no valor da oferta inicial pública de ações. Bansal e Clelland (2004) e Chaabouni (2011) focaram-se nos efeitos da legitimidade nos riscos do mercado de ações. Choi e Shepherd (2005) centraram-se no estudo do suporte dos *stakeholders*. Em todas estas pesquisas se concluiu que a legitimidade desempenha um importante papel nas percepções organizacionais e os seus efeitos são evidentes nas diversas variáveis. Embora inúmeros estudos indiquem que as práticas inscritas no isomorfismo institucional contribuem para aumentar a legitimidade das organizações (*e.g.*, DiMaggio e Powell, 1983; Wright e McMahan, 1992; Meyer e Rowan, 1977), foi desenvolvida no âmbito da teoria institucional uma pesquisa empírica junto de bancos portugueses (Barreto e Baden-Fuller, 2006) cujos resultados contrariaram

esta perspectiva. Este estudo encontrou resultados, com base na análise de decisões tomadas entre 1988 e 1996 de práticas isomórficas extensivas à rede bancária, que mostraram que o isomorfismo afeta negativamente a rentabilidade. Estes autores evidenciam a importância da pressão para a legitimidade nas decisões de gestão e a necessidade destas organizações estarem conformes e em consonância com a realidade do mercado bancário.

Em suma, a literatura que tem estudado os modelos de legitimidade organizacional, mormente apoiada nas teorias institucionais, adota uma abordagem macro que, de algum modo, secundariza os processos de gestão do quotidiano neste domínio. Porém, não há motivos para assumir que as associações encontradas não sejam extensíveis, *mutatis mutandis*, aos processos de gestão, sobretudo na área da GRH onde a legitimidade ancora muito para além do regulamentado formalmente, de que constitui evidência a centralidade que o conceito de contrato psicológico ganhou nos estudos organizacionais (Rousseau, 1995). Desta forma consideramos relevantes os resultados identificados na literatura para efeitos do estudo da GRH.

6.1.5 A medição da legitimidade organizacional

Apesar de vários investigadores terem procurado medir a legitimidade através da aplicação de diferentes medidas indiretas de aproximação às fontes de legitimação (Aldrich e Fiol, 1994; DiMaggio e Powell, 1983; Hunt e Aldrich, 1996; Scott, 2008; Suchman, 1995), apenas alguns procuraram medir a legitimidade, dada a difícil operacionalização do constructo (Ruef e Scott, 1998). Tem-se utilizado principalmente estudos de análise de conteúdo (Deephouse, 1996; Ruef e Scott, 1998), entrevistas e análise de casos (Dollinger *et al.*, 1997; Wilcox, 2009). Estes estudos têm sido importantes para a criação de indicadores úteis para estabelecer medidas de avaliação entre empresas do mesmo setor, mas são de difícil replicação noutros setores (Vergne, 2011). Uma estratégia de medição cada vez mais popular envolve a análise de conteúdo dos artigos da comunicação social, para avaliar a forma como as empresas são percebidas, resultando em medidas de intensidade da legitimidade (Archibald, 2004). Mais recentemente Vergne (2011) propôs uma medida mais complexa de avaliação multidimensional de legitimidade que representa a heterogeneidade de percepções ao longo do espaço e do tempo, utilizando como fontes de informação a comunicação social. Todavia este método baseado na análise de conteúdo da comunicação social tem recebido

algumas críticas, por ser uma abordagem demorada e limitada no âmbito da cobertura das fontes de informação (Bitektine, 2011). Outra medida utilizada, baseada em estudos de conteúdo, é relativa à adoção dos códigos de conduta corporativos (*e.g.*, códigos de ética), que manifestam genericamente sinais (reais ou simbólicos) de aumento da congruência organizacional com as expectativas da sociedade (Long e Driscoll, 2008; Stevens, Steensma, Harrison e Cochran, 2005). Outras medidas de legitimidade centram-se nas ligações entre as organizações e o cumprimento de aspetos reguladores, como sejam por exemplo as certificações (*e.g.*, de qualidade, segurança, ambiente) atribuídas por instituições reguladoras (Ruef e Scott, 1998; Singh *et al.*, 1986; Westphal *et al.*, 1997).

Com base na revisão da literatura podemos afirmar que são escassas as medidas de legitimidade organizacional que tenham sido replicadas em diferentes estudos e por outro lado, que existe falta de medidas para estudar a legitimidade a nível micro nas organizações, em particular para medir as expectativas e as percepções das principais partes interessadas e testar os efeitos das novas estratégias desencadeadas pela gestão relativas a objetos específicos de legitimidade.

Em suma, nesta síntese da literatura torna-se evidente que o estudo da legitimidade constitui uma temática relevante nos estudos organizacionais, por ser considerada um elemento chave para a sobrevivência das organizações, contribuindo para aumentar a lealdade e compromisso dos indivíduos à organização e a disponibilidade para aceitarem as suas práticas. A investigação ainda não atingiu a sua maturidade, sendo escassas as pesquisas sobre os vários tipos de legitimidade e as relações que estabelecem entre si, assim como sobre o processo de legitimação, *i.e.*, sobre a elaboração e implementação de uma grande variedade de estratégias que contribuam para a obtenção, manutenção ou recuperação da legitimidade. Tem existido também falta de unanimidade quanto à forma como os investigadores entendem a natureza da variável (dicotómica-contínua) e as formas de medição, por ser um ativo intangível que não pode ser diretamente observável, tornando-se difícil a sua operacionalização. As medidas para estudar a legitimidade a nível micro são raras devido ao predomínio da investigação que se tem centrado em estudos de natureza macro. A pesquisa tem sido desenvolvida em duas abordagens principais, a abordagem institucional que foca a sua atenção no ambiente cultural em que as organizações operam e sobre a pressão que este ambiente exerce, conduzindo-as a comportamentos normativos, e a abordagem estratégica, que concentra a atenção nas escolhas estratégicas que as organizações adotam para alterar o seu *status* de legitimidade.

O modelo de Suchman (1995) mantém-se como o mais proeminente nos estudos da legitimidade, com três tipos de legitimidade: pragmática, moral e cognitiva. Cada dimensão de legitimidade corresponde à percepção generalizada de que as atividades organizacionais são desejáveis, adequadas e corretas dentro de um sistema social de normas e valores, e cada uma encerra um comportamento dinâmico diferente. Outros autores desenvolveram tipologias semelhantes, integrando outras dimensões da legitimidade (*e.g.*, reguladora, sociopolítica, técnica, de gestão, normativa). Nesta secção procurámos ainda discutir amplamente a legitimidade das práticas de GRH, como um conceito multifacetado, tendo como quadro de referência os três tipos de legitimidade de Suchman (1995) para assim procurar compreender como estas práticas de GRH devem ser percebidas como próprias, apropriadas e desejáveis na perspetiva dos *stakeholders*.

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

PARTE II

ESTUDOS SOBRE O DECLÍNIO ORGANIZACIONAL COMO VARIÁVEL CENTRAL NA RELAÇÃO COM A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

7.1 Estudo 1 - A centralidade da perceção de declínio organizacional na relação com a gestão de recursos humanos e com a confiança organizacional: dois estudos em empresas multinacionais da indústria eletrónica em Portugal

7.1.1 Introdução

A crise financeira atingiu o mundo de forma repentina deixando um rasto de encerramento e falência de empresas, *downsizings*, *lay-offs*, recuos nos salários e aumento persistente de desemprego (Jaidi e Thévenet, 2012). Arrastou a economia para uma das maiores recessões dos últimos 80 anos, cujos efeitos têm sido duradouros (Tridico, 2013). A origem desta crise encontra-se na deterioração da situação nos mercados imobiliários, em especial do norte-americano, com consequências devastadoras sobre o crescimento económico e a estabilidade financeira, não só para a economia americana, mas também para as várias economias desenvolvidas. Este efeito de contágio afetou a Europa e, dada a acentuada globalização, teve um efeito de arrastamento mundial, com intensidades variáveis.

Estas perturbações no mercado financeiro sobre a economia foram mais intensas, a partir de 2009, nos países mais vulneráveis que assentavam o seu crescimento no setor imobiliário com condições de *deficit*, nomeadamente a Irlanda, a Grécia, a Espanha e Portugal (Avellaneda e Hardiman, 2010). Muitos outros setores de atividade foram fortemente penalizados com esta crise. O setor elétrico e eletrónico foi um dos setores a nível mundial particularmente atingido pela crise e pela desaceleração económica global. A crise rapidamente se espalhou aos fabricantes europeus da indústria elétrica e eletrónica com fortes impactos na redução do número de empresas dada a sobreprodução a nível mundial.

Em Portugal a redução do número de empresas neste setor foi de 20%, entre 2008 e 2011, com diminuição do emprego - em Portugal a redução de trabalhadores atingiu os 12% entre 2008 e 2011 - e quebra da produção industrial que variou neste período entre 20% a 30%, sendo mais acentuada na vertente dos equipamentos elétricos (INE, 2013). Esta quebra no emprego, embora aparentemente abrupta, representa uma tendência já existente a partir do início do milénio de decréscimo persistente de emprego neste setor, em média de 6,5% ao ano (Animee, 1997, 2001, 2010), passando a assistir-se a uma redução no dinamismo das indústrias elétricas e eletrónicas em geral e em particular em

Portugal. De salientar que Portugal apresentou o maior agravamento na taxa média de crescimento anual no período 2008-2012 na indústria de alta-tecnologia (-11.8%) de entre toda a UE28+UK (Eurostat, 2013).

Desde então há sinais de atenuação do movimento de perda na indústria eletrónica, tendo os indicadores infletido ligeiramente neste setor a partir do final do ano de 2010, embora os dados existentes sejam valores nominais. Não obstante, assistiu-se à continuação da redução de emprego em 3% neste setor, em 2011, face ao ano transato (INE, 2013). Em 2012 e 2013 verifica-se uma ligeira quebra nestes indicadores embora o setor tenha dado sinais de resiliência (Animee, 2014).

Para uma cabal compreensão das dinâmicas deste setor e da sua permeabilidade à crise importa salientar a forte presença de investimento estrangeiro direto (IED), tendo assumindo de forma gradual uma força significativa na capacidade industrial do país, com impacto no comércio internacional, na difusão das tecnologias e no crescimento económico em geral (Animee, 2001). São as empresas multinacionais (EMNs) de média e grande dimensão maioritariamente de capital estrangeiro, que desempenham um importante papel na dinamização económica do setor, correspondendo a 63% do volume de negócios do setor (INE, 2013) e constituem uma fonte relevante de emprego e de inovação para a promoção da competitividade. As EMNs desta indústria circunscrevem-se a um número muito reduzido (em 2011 o total das EMNs era de 2% no total do setor), mas simultaneamente são detentoras da maioria dos RH do setor,¹⁸ o que implica num quadro global de declínio, a capacidade para enfrentarem múltiplos desafios ao nível da GRH para maximizarem os seus resultados e resistirem às pressões negativas e complexas, em que o ambiente económico, tecnológico e social se vai desenhando no plano mundial.

Outro impacto menos evidente desta crise, abonou a academia com um aumento muito significativo do número de publicações académicas orientadas para as causas e consequências da crise e para as suas possíveis soluções (*e.g.*, Bennett e Kottasz, 2012; Crotty, 2012; Gennard, 2009; Kranz e Steger, 2013; Leschike e Jepsen, 2012; Nickell, Rollins e Hellman, 2013; Zagelmeyer, 2013; Zagelmeyer, Heckmann e Kettner, 2012). Este objeto de estudo, apesar de atual, não é absolutamente novo na academia. Os

¹⁸ Em Portugal o emprego é maioritariamente assegurado por empresas de grande dimensão, de raiz multinacional, com uma importância estratégica em termos de emprego, pois asseguram 51% dos trabalhadores ao seu serviço. A complexidade tecnológica dos produtos destas EMNs determina níveis de qualificação mais elevadas, quando comparados com outros setores de atividade em Portugal (INE, 2012, 2013; IQF, 2006).

impactos das crises económicas globais que afetaram países e organizações, a nível do mercado de trabalho e dos comportamentos associados ao trabalho, foram estudados e documentados por vários autores ao longo de décadas (*e.g.*, Bernanke, 1995; Khandwalla, 2001; Krugman, 2009; Schumpeter, 1950).

A teorização entretanto gerada, consolidou uma abordagem económica neoclássica que sugere que um declínio generalizado da atividade económica numa escala internacional conduz a uma redução significativa da procura, com implicações no mercado de trabalho e na diminuição da procura de mão-de-obra, colocando fortes pressões às empresas para a redução de custos, incluindo os custos do trabalho (Gunnigle *et al.*, 2013). No nexos causal teorizado, a redução da procura de mão-de-obra traduz-se no aumento do desemprego e simultaneamente na pressão para a redução generalizada das remunerações e benefícios (Gunnigle *et al.*, 2013).

É neste quadro que surgem respostas estruturantes como a reengenharia, as reestruturações e *downsizings*, ou os *lay-offs*, para aumentar a eficiência e os esforços para a sustentabilidade (Campbell, 1997; Sahdev, Vinnicombe e Tyson 1999). Estas alterações no mercado de trabalho têm impactos visíveis sobre as práticas de GRH, ou mais propriamente, sobre o modo como os gestores lidam e gerem estes impactos internamente (*e.g.*, Ferris *et al.*, 1998; Jaidi e Thévenet, 2012). Alguns estudos sobre o impacto de crises financeiras (*e.g.*, a crise financeira Asiática em 1997 - Smith e Abdullah, 2004) evidenciam recorrentes padrões de GRH associados à crise económica, relativos: (i) às remunerações (congelamento remuneratório, cortes salariais, redução dos prémios e benefícios), (ii) ao número de trabalhadores (despedimentos, recrutamento nulo, à utilização de trabalho atípico; *e.g.*, Bozeman, 2010; De Meuse *et al.*, 1994; Sharma, Sharma, Shukla, Verma, e Shukla, 2010; Sheaffer, Carmeli, Steiner-Revivo e Zionit, 2009), ou (iii) à formação e ao desenvolvimento (orientados para o posto de trabalho; *e.g.*, Benson, 1998; Gennard, 2009; Smith e Abdullah, 2004). Em contexto de crise, as práticas de GRH na indústria elétrica e eletrónica em Portugal não se afastaram deste cenário. Nomeadamente, assistiu-se a *lay-offs*, *downsizings*, reforço do trabalho flexível, com o recurso a trabalho temporário, revisões salariais mais reduzidas ou mesmo inexistentes ou realinhamento dos seus produtos e dos seus negócios (Animee, 2010).

Estas medidas devem ser enquadradas no papel que à GRH tem sido reconhecido no âmbito da produtividade e competitividade e onde se deve inscrever qualquer análise sistemática das políticas e práticas de gestão de organizações em fase de declínio.

Reveste-se, portanto, de particular interesse compreender que padrões de GRH se encontram associados a resultados diferenciados face às dinâmicas vividas nestas empresas multinacionais que sobreviveram a esta fase de grande turbulência mas, em que houve, sem exceção, histórico de redução de atividade, de elevada incerteza quando à manutenção das suas operações, de grandes constrangimentos internos, nomeadamente de redução de RH e controlo dos custos salariais¹⁹.

Esta pesquisa, cujo elemento central são as percepções de declínio organizacional, integra dois estudos empíricos complementares realizados em cinco EMNs do setor elétrico e eletrónico em Portugal. No primeiro estudo, o declínio organizacional surge como variável crítica na relação com outras variáveis organizacionais relevantes, nomeadamente a confiança organizacional e os RH como parceiro estratégico. Tem como objetivo compreender - face ao vazio teórico quanto à análise de como as percepções de declínio na organização podem influenciar a confiança organizacional - como as percepções de declínio organizacional têm influência sobre (i) os mecanismos de confiança organizacional e a podem implicar negativamente, contribuindo para a redução dos níveis de cooperação e colaboração interna, limitando assim as respostas efetivas às crises e (ii) sobre a percepção do papel dos gestores de RH, como parceiros estratégicos de negócio, *i.e.*, com poder, a par das outras áreas da empresa, para discutir e “sentar-se à mesa” nos processos de decisão estratégica, e para implementar as políticas e práticas de GRH em consonância com as estratégias definidas de negócio. O segundo estudo trata o declínio organizacional como variável-critério, contrariando a tendência da literatura que tem, com algumas exceções (*e.g.*, Whetten, 1980; Zammuto e Cameron, 1982) dedicado pouca atenção às causas do declínio ou aos seus antecedentes. O objetivo do segundo estudo é trazer à luz as relações entre as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de GRH de elevado desempenho (Huselid, 1995) e a percepção de declínio organizacional, procurando compreender como a aposta nos modelos orientados para práticas de compromisso e de envolvimento pode ser eficaz, para combater as percepções de declínio, estimulando consequentemente atitudes e comportamentos produtivos. Ainda se pretende compreender como as percepções de declínio e de incerteza do ambiente percebido do setor podem contribuir para modelar as percepções de declínio organizacional.

¹⁹ Informações vinculadas em entrevistas realizadas aos diretores de RH de todas as empresas em estudo.

7.1.2 Hipóteses de estudo e modelo de análise

O primeiro estudo (1A) versa sobre a análise da centralidade do declínio organizacional como um recurso com capacidade para influenciar atitudes e comportamentos nas organizações. Com base na revisão da literatura (*cf.*, 1º e 2º capítulo da primeira parte), formulámos as hipóteses para um modelo explicativo do declínio organizacional nas suas relações com a confiança organizacional e com a consolidação dos RH como parceiro estratégico.

H1a: Quanto maior a percepção de declínio organizacional menor a percepção do papel que se atribui aos RH como parceiro estratégico;

H1b: Quanto maior a percepção de declínio organizacional menor a percepção de confiança organizacional.

O segundo estudo (1B) sustenta-se na revisão da literatura sobre declínio organizacional, as práticas de GRH de elevado desempenho, a incerteza do ambiente e o declínio setorial percebido (*cf.*, 1º, 3º, 5.1 capítulos da primeira parte) de que resultam as seguintes hipóteses de investigação:

H2a: Quanto mais presentes as práticas de GRH de elevado desempenho menor a percepção de declínio organizacional;

H2b: Quanto mais presente a percepção de declínio setorial maior a percepção de declínio organizacional;

H2c: Quanto maior a incerteza do ambiente setorial maior a percepção de declínio organizacional.

Esquemáticamente apresentam-se na figura 4.1 e 4.2. as hipóteses anteriormente expressas representadas resumidamente num modelo de análise simplificado.

Figura 4.1 - Modelo (1A) simplificado das perceções de declínio organizacional

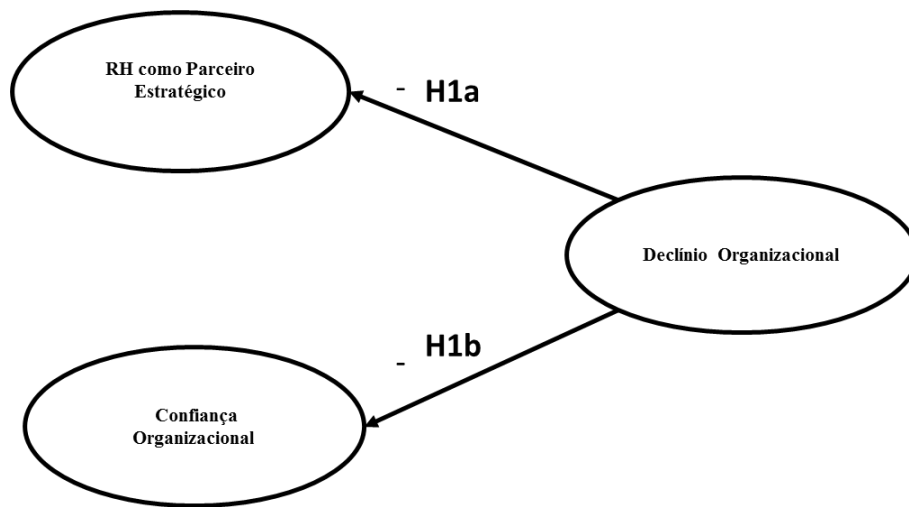
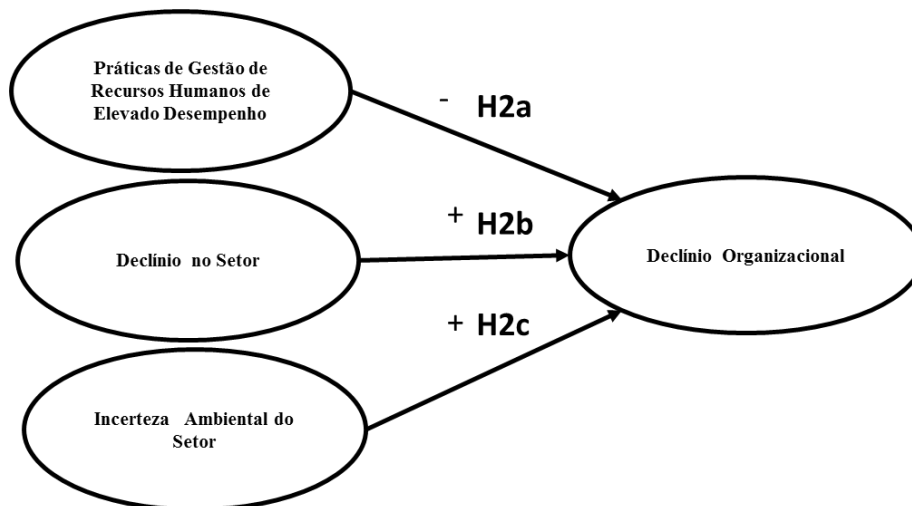


Figura 4.2 - Modelo (1B) simplificado das perceções de declínio organizacional



7.1.3 Método

7.1.3.1 Amostra e participantes

Esta pesquisa integra dois estudos assentes na mesma amostra. A amostra é constituída por cinco organizações do setor elétrico e eletrónico. A escolha das organizações teve em conta diferentes critérios: (i) empresas multinacionais no setor de elétrico e eletrónico (EMNs) a operar em Portugal pelo menos há 15 anos estando expostas aos efeitos do declínio setorial desta última década; (ii) a GRH estar formalizada na estrutura organizacional com políticas alinhadas internacionalmente e com práticas integradas de GRH (aferidas previamente através de entrevistas com os diretores gerais ou diretores de RH); (iii) existirem políticas de TQM, bem como diversas certificações

(e.g., no âmbito da qualidade, ambiente e segurança - ISO9001/2; ISO 14001; OHSAS 18001) e com variações negativas nos resultados líquidos para o período entre 2009-2011 (valores reais médios para o triénio situados entre um máximo de -58% a -10,3%) (Informa D&B, 2012).

Trata-se de cinco empresas industriais multinacionais, localizadas predominantemente no *cluster* industrial da grande Lisboa e da região de Braga, de origem Suíça, Norte Americana e Francesa. De acordo com fontes do INE (2012) estas empresas integram a lista das 50 maiores empresas do setor quanto ao volume de negócios e número de trabalhadores. A amostra é constituída por um número total de participantes de 453 de um universo de 1270 trabalhadores (Tabela 4).

Tabela 4 - Amostra por empresas

Empresas	Nº de Trabalhadores	Respostas Válidas	% / na Empresa	% / Amostra Total
A	85	60	71%	13%
B	80	45	56%	10%
C	230	123	53%	27%
D	420	113	27%	25%
E	455	112	25%	25%
Total	1270	453	36%	100%

Os participantes neste estudo foram selecionados através de um processo não probabilístico de amostragem, através do método de amostragem por conveniência, estando limitada à disponibilidade de informação necessária à realização do estudo, não permitindo fazer inferências dos resultados da amostra para a população através da utilização de testes estatísticos (Marôco, 2010). Não obstante, procurámos identificar o valor correspondente do intervalo de confiança e erro amostral correspondente aos valores da dimensão da população e da amostra recolhida. Identificámos uma dimensão exigida de magnitude inferior (N=437) para assegurar um intervalo de confiança de 99% e erro amostral de 5% pelo que, pese embora o seu carácter de conveniência, consideramos a amostra recolhida de dimensão confortável.

Como forma de garantir a variabilidade e a maior amplitude nas observações das variáveis em estudo, a amostra encontra-se estratificada em cada empresa por grupos profissionais, funções e departamentos e/ou seções de pertença dos trabalhadores. A estratificação da amostra foi realizada em colaboração com as organizações, garantindo-

se a participação no mínimo de 25% da população. Apesar de aparentemente não existir consenso na literatura quanto ao número de casos para se considerar uma amostra como sendo de pequena dimensão, existe maior concordância quanto à relação entre o tamanho da amostra e o número de parâmetros estimados no modelo. Bentler e Chou (1987) defendem que esta relação deve ser no mínimo de 5:1 para que se consigam estimativas consistentes dos parâmetros e de 10:1 para que se obtenha testes de significância estatística adequados. Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) referem que em caso de desvio da normalidade os parâmetros aceites são do mínimo de 15:1. Estes referenciais de variação por parâmetro estimado enquadram-se, como veremos adiante no ponto 7.3.4., nas características desta amostra e fornece uma resposta adequada à complexidade dos modelos apresentados e das suas variáveis.

A maioria dos respondentes (58.3%) é do sexo masculino. Os respondentes situam-se maioritariamente na faixa etária entre os 31-40 anos (43.5%) e entre os 41-50 anos (30.2%) existindo ainda um grupo com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, com 13.9% do total da amostra. 9.3% dos respondentes têm entre 51 e 60 anos e no escalão dos 61 aos 65 o valor é residual de 0.9%. 24.9% tem mais de 20 anos de antiguidade na empresa, 23.2% tem uma antiguidade situada ente os 11 anos e os 20 anos, enquanto 11.6% possuem uma antiguidade inferior a 3 anos.

Tabela 5 - Caracterização da amostra (N=453)

Frequências Relativas (%)	
Sexo	
Feminino	31.3
Masculino	58.3
Não respondeu	10.4
Idade (anos)	
18 - 30	13.9
31 - 40	43.5
41 - 50	30.2
51 - 60	9.3
> 60	0.9
Não respondeu	2.2

Tabela 5 - Caracterização da amostra (N=453)*(Continuação)*

Frequências Relativas (%)	
Antiguidade na Empresa (anos)	
< 1	3.3
1 a 3	7.7
4 a 6	14.1
7 a 10	14.3
11 a 15	22.1
16 a 20	9.9
> 20	23.6
Não respondeu	4.9
Funções	
Administrativas	10.6
Engenharia	30.5
Gestão	14.3
Operadores	23.8
Técnicos de Produção	13.2
Não respondeu	7.5
Área Profissional	
Administrativa/financeira	17.4
Comercial e Vendas	12.1
Investigação e Desenvolvimento	7.0
Manutenção	11.0
Produção	39.5
Qualidade	5.1
Não respondeu	7.9
Tipo de Contrato	
Sem termo	88.1
A Prazo	9.7
Não respondeu	2.2
Habilitações Académicas	
< 7º ano	2.6
7º ao 9º ano	7.3
10º ao 12º ano	35.5
Bacharelato /Licenciatura	42.8
Mestrado	8.8
Doutoramento	0.0
Não respondeu	2.9

Os respondentes maioritariamente exercem funções de engenharia (30.5%), seguida de operadores (23.8%). As funções de gestão representam 14.3% do total, enquanto 13.2% das funções pertencem a técnicos de produção e 10.6% a administrativos. 39.5% destes trabalhadores desenvolvem a sua atividade nas áreas de produção, estando os restantes distribuídos pelas seguintes áreas: 17.4% nas áreas administrativas/financeiras, 12.1% nas áreas comerciais e vendas, 11 % na área da manutenção, 7% na área de investigação e desenvolvimento e 5.1% na área da qualidade. Uma franca maioria (88.1%) dos respondentes possui contratos de trabalho sem termo. 51.7% dos trabalhadores têm habilitações escolares iguais ou superiores à licenciatura, enquanto 35.5% dos trabalhadores possuem habilitações escolares ao nível do 10-12º ano de escolaridade. 9.9% dos respondentes tem habilitações escolares de nível igual ou inferior ao 9º ano de escolaridade. Estas habilitações escolares refletem os elevados níveis de qualificação profissional exigidos nestas organizações nas operações ligadas a sistemas de informação e serviços para as indústrias aeroespacial, à defesa e segurança, a tecnologias de energia e automação e à fabricação de aparelhos recetores e material de rádio para a indústria automóvel.

7.1.3.2 Medidas e procedimento

A recolha de dados decorreu entre Janeiro e Julho de 2012. A partir da identificação das 50 maiores empresas do setor, em volume de negócios e número de trabalhadores, efetuámos a seleção de 18 empresas multinacionais, de acordo com os pressupostos iniciais da seleção da amostra, em particular com o critério da presença de práticas estruturadas de GRH, com áreas autónomas de gestão e com políticas de GRH estabelecidas internacionalmente pelo grupo corporativo.

Após o convite à participação no estudo, primeiro por *e-mail* e depois telefonicamente, foram realizadas reuniões presenciais com os diretores gerais ou com os diretores de RH das empresas que manifestaram interesse em participar, nas quais, para além de uma explicação detalhada dos objetivos do estudo, se apresentou o questionário, as questões, as dimensões de análise, assim como os procedimentos a adotar na sua aplicação. Realizaram-se igualmente entrevistas exploratórias a todos os diretores de RH ou diretores gerais, para conhecer com alguma profundidade as práticas e políticas de GRH existentes e a evolução da empresa face a potenciais constrangimentos externos

decorrentes do declínio do setor nesta última década e da crise económica mundial. Das sete empresas multinacionais que se disponibilizaram para participar neste estudo, selecionámos cinco por serem aquelas que reuniam os requisitos atrás enunciados.

Todos os questionários aplicados em papel foram respondidos em contexto de trabalho, durante o horário laboral (ver apêndice 1 com os itens do questionário para todas as dimensões em estudo). Para obviarmos os riscos da variância do método comum (Podsakoff e Organ, 1986) procurámos assegurar:

- (i) Total confidencialidade das respostas dos respondentes através da entrega dos questionários (com folha de apresentação e envelope para devolução);
- (ii) Fornecer instruções para um correto preenchimento do questionário para reduzir a ocorrência de erros. Procedemos, em duas organizações, para o grupo profissional de operadores e técnicos de produção, à aplicação presencial do questionário, em grupos previamente definidos, retirando qualquer dúvida quanto ao seu preenchimento e procurando um maior rigor e rapidez na aplicação;
- (iii) Que nas empresas onde não se aplicou o questionário presencial, o processo de entrega e recolha dos questionários fosse efetuado, pessoalmente, pelo investigador garantindo um maior controlo da qualidade das respostas. Em duas empresas, com populações com níveis de escolaridade mais elevados, aplicou-se o questionário através de uma plataforma *online*, após uma explicação à empresa do modo de operar e garantindo os mesmos procedimentos dos utilizados no questionário em papel, tendo-se obtido taxas de respostas satisfatórias.

Em acréscimo, realizámos o teste do fator único de Harman recomendado por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) para verificação *a posteriori* da eventual existência de variância devida a método ou fonte comum para as variáveis percetivas sob estudo. Enquanto para o estudo A emergiram três fatores com valores próprios superiores a 1, em que o primeiro explica apenas 37.2 % da variância total explicada pela solução fatorial encontrada, para o estudo B emergiram nove fatores, em que o primeiro fator explica apenas 14.5% da variância total explicada pela solução pelo que se pode excluir a suspeição de variância do método comum.

Ao longo do processo de construção das escalas foram tidos em conta alguns cuidados especiais de forma a respeitar e salvaguardar a observância da sua validade ecológica (Christensen, 2004), presentes em diferentes etapas de planeamento do desenvolvimento do questionário. Nomeadamente, procurámos:

- (i) Rever a literatura com vista à sistematização de conhecimentos sobre os domínios a operacionalizar e que concomitantemente caracterizaram os constructos que os estudos envolvem;
- (ii) Apreender conhecimentos de natureza prática e experiencial sobre os constructos a analisar, através da identificação e caracterização junto de profissionais da GRH do setor industrial, de elementos e conteúdos contextualmente significativos e representativos dos constructos. Os elementos identificados foram integrados numa lista mais alargada de itens - os quais se juntaram aos itens já previamente selecionados e que refletem os conhecimentos teóricos observados na fase (i);
- (iii) Traduzir algumas escalas utilizadas, originalmente em inglês, para o português obedecendo a um conjunto de procedimentos relevantes quanto à equivalência linguística e semântica da tradução. A tradução foi efetuada item-a-item, do inglês para o português, seguindo-se uma retroversão do português para o inglês, por um tradutor independente da primeira fase, para a análise e minimização das diferenças entre a versão original e a versão adaptada. Bracken e Barona (1991) sugerem igualmente a constituição de um painel de juízes independentes para a revisão da versão traduzida. Sete interlocutores privilegiados avaliaram a versão e fizeram sugestões por escrito, devidamente analisadas e incorporadas na versão sujeita a retroversão;
- (iv) Explorar exhaustivamente a literatura com vista à validade do conteúdo, que não pode ser medida através da análise estatística (Cooper e Schindler, 2003), o que implicou que o estudo da validade fosse efetuado mediante aplicação de um conjunto de procedimentos sequenciais: pré-teste, validação e revisão dos conteúdos por especialistas, académicos ou profissionais sobre a relevância e adequação dos itens em análise (Zikmund, 2003). Com o propósito de se garantir a validade facial dos itens convidámos cinco especialistas de GRH, que analisaram os itens e de acordo com as recomendações foram introduzidas alterações;
- (v) As escalas foram sujeitas a um pré-teste junto de um grupo de vinte e cinco trabalhadores de uma empresa multinacional do setor que não participou no estudo. Validaram a clareza, a inteligibilidade e a adequação, assim como a revisão das instruções e dos documentos que suportaram a apresentação do questionário, tal como as condições de aplicação do questionário. A revisão final da escala de confiança foi ainda testada, através de um estudo preliminar, em cinco

- chefias, pessoas que trabalham regularmente numa relação de dependência hierárquica, que aferiram as formulações do conteúdo e o significado dos itens;
- (vi) As escalas foram submetidas a um estudo sobre a análise psicométrica do instrumento, cujo objetivo, é averiguar a aplicabilidade dos parâmetros estatísticos para analisar e seleccionar os itens mais relevantes, discriminativos e consistentes para a investigação (Almeida e Freire, 2008) (*cf.*, 7.1.3.5.1).

7.1.3.3 Operacionalização das variáveis

Estes dois estudos (A e B) têm uma variável central em comum: as percepções de declínio organizacional. No primeiro estudo (A) o constructo declínio organizacional funciona como variável independente ou preditora, enquanto no segundo estudo (B) funciona como variável dependente ou critério. No primeiro estudo as variáveis critério sob análise pertencem às dimensões de confiança organizacional e de RH como parceiro estratégico do negócio. As variáveis preditoras do segundo modelo proposto medem as percepções de declínio do setor, a incerteza do ambiente percebido no setor e as práticas de GRH de elevado desempenho.

7.1.3.3.1 Declínio organizacional

As percepções de declínio organizacional foram medidas numa escala de *Likert* proposta e validada por Carmeli e Schaubreock (2006) com base no trabalho conceptual de Weitzel e Jonsson (1989) e Whetten (1988), dada a sua complementaridade. Os respondentes, numa escala invertida de nove itens, indicaram o grau da percepção de declínio da organização. Alguns itens foram excluídos na análise fatorial confirmatória, ficando a escala com 4 itens: (1) “As respostas dadas pela empresa às alterações no mercado têm sido adequadas”; (2) “As respostas dadas pela empresa às alterações no mercado têm sido tomadas geralmente no tempo certo”; (3) “A empresa não tem fragilidades porque possui os recursos necessários para construir a sua competitividade”; e (4) “Há elevada capacidade da empresa para prever ou detetar mudanças internas ou externas que podem ameaçar a sua sobrevivência”. A escala original de cinco pontos foi ajustada a uma escala de seis pontos com vista a uma maior sensibilidade nas respostas (*1-Discordo Totalmente, 6-Concordo Totalmente*) e para obviar a tendência de resposta central, dada a natureza das questões. Para analisar a fiabilidade desta escala, adotámos o

método da consistência interna através da determinação do coeficiente mais utilizado, o *alpha* de Cronbach²⁰. De acordo com Nunnally (1978) o *alpha* de Cronbach proporciona uma boa estimativa da confiança e tem a função de analisar e seleccionar os itens mais relevantes, discriminativos e consistentes para a investigação. O valor de fiabilidade desta escala é elevado (α Cronbach = 0.812).

7.1.3.3.2 Declínio do setor

As percepções de declínio na indústria foram medidas com uma outra escala proposta e validada por Carmeli e Schaubroeck (2006) e baseada no trabalho de Harrigan (Harrigan, 1980; Harrigan e Porter, 1983). Os respondentes indicaram numa escala de Likert de 6 pontos (*1- Discordo Totalmente e 6-Concordo Totalmente*) as condições do setor nos últimos três anos no que respeita a um conjunto de itens adaptados dos originais, cinco da escala original e um criado adicionalmente. Dois itens foram removidos devido a maus ajustamentos na análise fatorial confirmatória. Esta variável foi medida com base em quatro itens (1) “Este setor tem tido impactos negativos nos seus lucros, nos últimos 3 anos”; (2) “Verificou-se uma redução da procura de produtos neste setor de atividade nos últimos 3 anos”; (3) “Verificou-se uma alteração do ritmo na procura de produtos neste setor nos últimos 3 anos” e (4) “Considero que se vive, atualmente, uma crise económica grave neste setor”. O valor de fiabilidade para esta escala é considerado bom (α Cronbach= 0.796).

7.1.3.3.3 Incerteza do ambiente percebido no setor

A medida de incerteza ambiental utilizada foi adaptada da escala original desenvolvida e validada por Miller e Droge (1986) com base nos trabalhos de Khandwalla (1976) e Miller (1983) que reflete o grau de mudança e de imprevisibilidade no mercado, nos produtos e nas dimensões tecnológicas. Os itens foram avaliados numa escala de Likert ajustada de 6 pontos (*1- Discordo Totalmente e 6-Concordo Totalmente*), em vez da escala proposta de 7 pontos. A incerteza do ambiente foi medida através dos seguintes itens: (1) “Não consigo avaliar com precisão as preferências que os clientes vão ter no futuro”; (2) “Será cada vez mais arriscado investir apenas nos produtos/serviços deste

²⁰ De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70 (Luque, 2000; Nunnally, 1978).

setor de atividade”; (3) “As mudanças das estratégias dos nossos concorrentes tornar-se-ão cada vez menos previsíveis nos próximos anos”; (4) “Não consigo prever com precisão as mudanças que deverão ocorrer ao nível do mercado, da tecnologia e dos produtos”. O valor de fiabilidade para esta escala é considerado aceitável (α Cronbach= 0.708).

7.1.3.3.4 RH como parceiro estratégico

O constructo de RH como parceiro estratégico, na perspetiva do papel estratégico da função dos gestores e profissionais de RH, foi medido numa escala de Likert de 6 pontos (*1- Discordo Totalmente e 6-Concordo Totalmente*) a partir dos trabalhos de Huselid e Becker (1997) e Ulrich (1997). Da escala inicialmente proposta de cinco itens, resultou uma escala final de três itens na análise fatorial confirmatória. A todos os respondentes foi questionado o quanto (1) “A comunicação entre o Departamento de Recursos Humanos e a gestão de topo é eficaz”; (2) “O Departamento de Recursos Humanos tem voz ativa nos assuntos da empresa”; (3) “As atividades de GRH estão alinhadas com os planos e objetivos da empresa”. O valor de fiabilidade para esta escala é considerado bom (α Cronbach= 0.803).

7.1.3.3.5 Confiança organizacional

A medida adotada de confiança organizacional corresponde à versão reduzida de Schoorman e Ballinger (2006) com uma escala de Likert ajustada de 6 pontos (*1-Discordo Totalmente e 6-Concordo Totalmente*) em substituição da escala original de 7 itens. Os itens 2 e 3 foram excluídos na análise fatorial confirmatória, ficando a escala com 5 itens: (1) “A minha chefia presta realmente atenção ao que é importante para mim quando toma decisões”; (2) “Posso ser criativo no trabalho porque sei que a minha chefia valoriza essa atitude e é compreensiva quando as coisas não funcionam”; (3) “Não preciso de ir sabendo o que a minha chefia faz porque confio que fará sempre o que for melhor para todos”; (4) “As críticas vindas da minha chefia são sempre bem-vindas”; (5) “Se eu pudesse, a minha chefia teria sempre uma palavra a dizer sobre qualquer assunto que fosse importante para mim nesta empresa”. O valor de fiabilidade para esta escala é considerado bom (α Cronbach= 0.854).

7.1.3.3.6 Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho

Para medir as práticas de GRH e face à inexistência de uma escala largamente validada e integradora dos diversos subsistemas da GRH, criámos uma escala com assento na revisão da literatura relevante, sobre as práticas de GRH e as práticas de elevado desempenho, especialmente a partir do trabalho e das dimensões de análise de Delery e Doty (1996) e Pfeffer (1998) e do trabalho empírico de Bae e Lawler (2000) e de Evans e Davis (2005). Vários itens foram criados e outros redefinidos, tendo sido complementados com a informação proveniente das entrevistas realizadas com os diretores de RH. De 32 itens iniciais, após a saturação fatorial dos itens, ficámos com uma escala final constituída por 27 itens (KMO=0,936; Teste de Bartlett $p < .001$) explicando 74% da variância total. A escala final integra as seguintes dimensões: oportunidades de carreira (3 itens) ($\alpha = 0.89$), formação e desenvolvimento (3 itens) ($\alpha = 0.90$), avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento (4 itens) ($\alpha = 0.84$), remunerações e benefícios (5 itens) ($\alpha = 0.86$), recrutamento e seleção (3 itens) ($\alpha = 0.77$), separação e segurança de emprego (3 itens) ($\alpha = 0.77$), acesso à informação e comunicação (3 itens) ($\alpha = 0.85$) e oportunidade de participação (3 itens) ($\alpha = 0.77$). Alguns exemplos dos itens apresentam-se seguidamente: (e.g., “Tenho acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira”; “O esforço colocado na seleção da pessoa certa é muito elevado”; “As oportunidades de progressão na carreira assentam no desempenho/mérito”; “Nos últimos 3 anos, esta empresa tem conseguido oferecer o mesmo nível de salários e benefícios dos tempos de maior prosperidade”; “A remuneração dos trabalhadores reflete o seu desempenho”; “Ainda que estejamos em crise, sei que os despedimentos seriam sempre a última das medidas tomada por esta empresa”; “A avaliação de desempenho é realizada periodicamente”; “Na avaliação de desempenho podemos discutir com a chefia o desempenho a longo prazo”; “Sinto que tem vindo a ser seguida uma política de contratação de trabalhadores mais precários”). Utilizou-se uma escala de Likert de 6 pontos (1- *discordo totalmente* e 6 – *concordo totalmente*). O *alpha* de Cronbach apresentou bons resultados (α Cronbach= 0.934).

7.1.3.4 Questões prévias da análise dos dados

A modelação por equações estruturais (*Structural Equation Modeling* - SEM) é uma técnica sensível à natureza dos dados, quanto aos valores em falta (*missing values*), valores extremos (*outliers*) e à normalidade (Marôco, 2010). Procedemos num primeiro momento à substituição das não-respostas (*missing values*) em variáveis não categoriais, que obedeceu ao método *missing value analysis* (MVA) do SPSS versão 22.0. No apêndice 2 apresentamos um quadro resumo com os dados em falta, não se verificando valores acima de 10% nos vários itens (Hair *et al.*, 2009) não implicando assim, a análise do padrão dos dados em falta. A análise de valores extremos (*outliers*) pode influenciar as estimativas de covariância e consequentemente a qualidade da modelização de equações estruturais (Marôco, 2010). Utilizámos uma metodologia de análise da proporção dos valores que saem fora da gama de valores definida pelo primeiro (Q1) e o terceiro quartil (Q3) corrigidos por 1.5 vezes o intervalo interquartil (IQR) ($Q1 - 1.5 \cdot IQR$, $Q3 + 1.5 \cdot IQR$) e analisámos o seu impacto estatístico (Pestana e Gageiro, 2005). Esta análise está expressa no apêndice 3. Ao verificarmos que não existem diferenças significativas na média das estatísticas com “*outliers*” e sem “*outliers*” para as variáveis analisadas (apêndice 4), optámos após uma análise atenta, por manter os valores, não os eliminando, por se tratarem de valores válidos na distribuição da amostra.

Outro pressuposto da modelação com equações estruturais é que a distribuição dos dados segue uma distribuição multivariada normal (Hair *et al.*, 2009). Para esta análise caracterizamos a distribuição dos dados em termos de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*) de cada variável do modelo e foram efetuados testes multivariados de assimetria e variabilidade para testar a existência de diferenças significativas à normalidade, seguindo os critérios de Kline (2011), com valores críticos de 3 e 8 respetivamente. Os resultados, no apêndice 5, confirmam a existência de desvios significativos à normalidade. Ainda para completar a análise foram realizados testes não paramétricos de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk* que reforçam a conclusão de se encontrarem presentes desvios à normalidade.

Existe todavia um corpo crescente na literatura que refere que a estimação através do método da máxima verosimilhança - o método mais usado na estimação da modelização de equações estruturais - é razoavelmente robusto para a utilização de técnicas paramétricas, como a análise fatorial ou as equações estruturais, havendo a recomendação, de que se aumente o tamanho das amostras (Hair *et al.*, 2009; Kline,

2011), e sejam usadas técnicas de observação de intervalos de confiança corrigidos, como o caso do procedimento de *bootstrap* no *software* Amos (*Analysis of Moments Structures*) (Byrne, 2010). Embora a amostra deste estudo seja suficiente grande (453) utilizamos o procedimento de *bootstrap* para o Estudo B (N=200; Média=2346.35; DP=8.719), cumprindo a recomendação de Hair *et al.* (2009), de que nos casos de desvios da normalidade o parâmetro geralmente aceite é da razão de 15:1.

7.1.3.5 Etapas de estimação do modelo estrutural

Para se construir o modelo - conjunto de relações representado por equações múltiplas - explicativo das relações entre os vários constructos endógenos e exógenos, garantindo a validade dos resultados e a explicação consistente e compreensiva dos fenómenos em estudo, procurámos seguir, quer neste estudo quer nos seguintes (2 e 3), um conjunto de etapas metodológicas da modelização de equações estruturais partilhadas por vários autores (*e.g.*, Bagozzi e Yi, 1988; Bentler, 1980; Fassinger, 1987; Hair *et al.*, 2009; Hughes, Price e Mars, 1986; Kline, 2011; Marôco, 2010). Estas etapas correspondem à: (1) identificação do desenho formal do modelo teórico de base; (2) construção de um diagrama de interdependência (*path diagram*) que representa as relações teóricas a testar e que refletem as assunções, *a priori* do referencial teórico; (3) transformação do *path diagram* num conjunto de equações estruturais e especificação do modelo de medida; (4) escolha da matriz de dados e estimação do modelo proposto (obtenção de estimativas dos parâmetros do modelo que reproduzam o melhor possível os dados da amostra); (5) avaliação da identificação do modelo estrutural proposto; (6) avaliação dos critérios de qualidade do ajustamento do modelo (avaliar até que ponto o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura das variáveis manifestas do modelo original); e (7) re-especificação do modelo, caso seja necessário, para que este possa melhorar significativamente mantendo presente o devido enquadramento teórico.

Seguindo estas recomendações metodológicas, as principais etapas da modelização de equações estruturais que percorremos neste estudo e nos seguintes (2 e 3), foram sequencialmente, a elaboração de um modelo exploratório, a elaboração de um modelo de medida proposto (também designado por modelo de mensuração), a avaliação do modelo proposto e a elaboração final do modelo estrutural. Quanto ao modelo exploratório, num primeiro momento e após o desenho da estrutura relacional a

estabelecer (*path diagram*), efetuámos a análise e a seleção das variáveis que apresentam maior magnitude nos resultados e que melhor operacionalizam o objeto de estudo. O modelo de medida ou de especificação proposto pressupõe a conversão do diagrama num conjunto de relações estruturais das variáveis observáveis (itens) que se agregaram para representar e medir as variáveis latentes (constructos). Na etapa de estimação do modelo proposto de medida pretendemos analisar de modo exploratório a forma como as variáveis se agrupam e as relações entre as variáveis observáveis e as variáveis latentes, especificando como cada medida está definida num fator ou numa variável latente específica. Igualmente pretendemos conhecer a qualidade das medidas utilizadas e se cada *variável latente* tem fiabilidade satisfatória para se estimar as relações em etapas posteriores, a partir de análises da unidimensionalidade dos constructos e da análise fatorial confirmatória. O modelo estrutural final concebido explicita as relações entre as variáveis não observadas, especificando que variável (ou variáveis) latente influencia direta ou indiretamente as mudanças nos valores das outras variáveis latentes do modelo.

Consideramos a recomendação que é seguida por muitos investigadores, de que pelo menos três variáveis observadas devem estar relacionadas com cada variável latente (*e.g.*, Bollen, 1989), permitindo analisar a unidimensionalidade dos constructos e realizar a análise fatorial confirmatória. Considerámos também a magnitude e significância das ligações entre cada variável latente e os seus indicadores, *i.e.*, o coeficiente estimado que determina a validade dos indicadores deve ser estatisticamente significativo. Mas, por vezes a variável observável pode ser estatisticamente significativa, mas, ao mesmo tempo fraca ao nível da força explicativa da variável latente. A recomendação de vários autores (*e.g.*, Hair *et al.*, 2009) é que os coeficientes devem ser de 0.50 ou de valor superior de forma a maximizar a capacidade explicativa da variável latente na variação da variável observável. Contudo em termos práticos, nalguns casos admitimos que o valor crítico do coeficiente de determinação (r^2) - percentagem de variância de uma variável que pode ser prevista a partir dos resultados de outra variável - seja de 0.20 (Eriksson e Sharma, 2003) o que se traduz numa estimativa estandardizada do coeficiente λ de aproximadamente 0.45 (valor mínimo).

7.1.3.5.1 Estudo da validade das medidas propostas – estudo A e B

Hair *et al.* (2009) recomendam para os modelos mais complexos, que cada escala utilizada seja num momento inicial analisada e testada isoladamente. Só após essa análise

se procederá à arquitetura do modelo de medida global, com a integração de todos os indicadores de medida de todos os constructos do modelo proposto. Assim, com o objetivo de analisar a estrutura fatorial das escalas utilizadas, os dados foram submetidos à análise fatorial confirmatória (ou CFA, de *Confirmatory Factor Analysis*) (Byrne, 2010) para testar a validade discriminante das dimensões em estudo, mediante modelação por equações estruturais, utilizando-se os programas informáticos SPSS, versão 22 e Amos²¹ (*Analysis of Moments Structures*) versão 22, para o sistema operativo Windows. Para o caso da escala de práticas de GRH de elevado desempenho utilizámos previamente uma análise fatorial exploratória (ou EFA, de *Exploratory Factor Analysis*), seguida da confirmatória, para aumentar a sensibilidade do investigador relativamente à unidimensionalidade do constructo.

A análise fatorial segundo Hair *et al.* (2009) tem um papel fundamental na aplicação de outras técnicas multivariadas e tem como vantagem a capacidade de acomodar múltiplas variáveis, procurando compreender como as suas complexas interações, são representativas de um conceito mais amplo e geral. A análise fatorial exploratória permite descobrir a estrutura dos fatores subjacente à correlação dos dados observados, enquanto a análise fatorial confirmatória é, um procedimento que faz parte dos modelos de equações estruturais, e visa verificar o ajustamento entre os dados observados e um modelo definido à partida que especifica as relações causais entre as variáveis latentes (não observáveis) e as variáveis observadas (itens) (Ullman, 2007).

Dos resultados das CFA constatámos um bom ajustamento para quase todas as medidas, o que significa que cada constructo tem fiabilidade satisfatória para se estimarem as relações hipotetizadas nas etapas posteriores de teste do modelo. Na avaliação da bondade do ajustamento dos modelos consideramos a referência dos valores presentes na tabela 6 e recomendados por Arbuckle e Wothke (1999), Bentler (1980), Hancock e Freeman (2001), Luque (2000), MacCallum, Browne e Sugawara (1996) e Ullman (2007). Estes são os índices mais apropriados para analisar o ajustamento dos modelos (Byrne, 2010). Atendendo ao nível de complexidade dos modelos apresentados

²¹ A utilização dos Modelos de Equações Estruturais ganhou grande notoriedade a partir dos anos 70 e início dos anos 80 do Séc. XX, com o trabalho de Bentler (1980) e com a popularização de alguns *softwares*. O AMOS é um dos *softwares* que tem sido cada vez mais utilizado no âmbito das pesquisas sociais e comportamentais dada a sua robustez e flexibilidade, podendo ser visto como um conjunto de técnicas ou procedimentos estatísticos relacionados, e com capacidade de realizar os principais métodos de estimação.

nos estudos deste trabalho, iremos fazer a análise conjunta dos índices: CMIN/DF, CFI, PCFI, RMSEA, NFI e SRMR.

Tabela 6 - Valores de referência para medidas de ajustamento dos modelos de equações estruturais

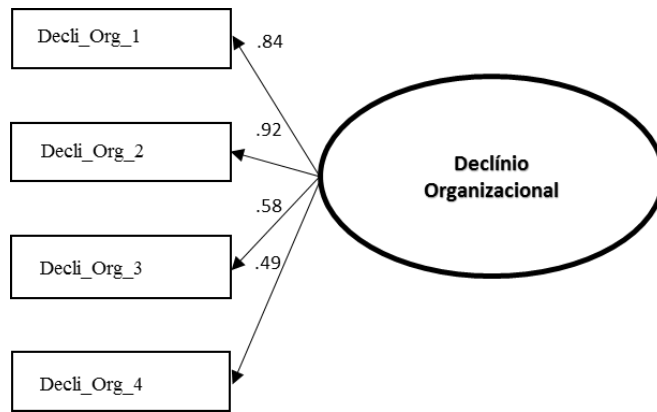
Medidas de Ajustamento	Descrição	Valores recomendados	Autores de Referência
CFI (<i>Comparative fit index</i>)	Índice de adequação global do modelo	De 0 (ajustamento nulo) a 1 (ajustamento perfeito); > 0.90 ajustamento recomendado	(Bentler, 1990)
NFI (<i>Normed of fit index</i>)	Compara o modelo proposto com o modelo nulo; não ajustado aos graus de liberdade	Varia de 0 (ajuste nulo) a 1 (ajustamento perfeito); > 0.80 ajustamento recomendado	(Bentler, 1990)
CMIN/DF (<i>Chi square/degree of freedom ratio</i>)	É a razão entre Qui-Quadrado/Graus de liberdade	O valor deverá ser ≤ 5	(Bentler, 1990)
PCFI (<i>Parsimonious comparative fit</i>)	É a medida de parcimonia de adequação global do modelo	Varia entre 0 e 1; Ajustamentos próximos de 1 são recomendáveis	(Bentler, 1990)
RMSEA (<i>Root mean square error of approximation</i>)	Indica o ajustamento global do modelo através da comparação entre o modelo em teste e o modelo saturado com o mesmo conjunto de dados	< 0.08 ajustamento aceitável; < 0.05 ajustamento perfeito	(Hancock e Freeman, 2001; MacCallum, Browne e Sugawara, 1996)
SRMR (<i>Standardized root mean square residual</i>)	Indica o ajustamento global do modelo relativamente aos graus de liberdade	< 0.08 ajustamento aceitável; < 0.05 ajustamento perfeito	(MacCallum, Browne e Sugawara, 1996)

Fontes: Arbuckle e Wothke, 1999; Bentler, 1990; Luque, 2000; Hancock e Freeman, 2001; MacCallum, Browne e Sugawara, 1996; Ullman, 2007.

7.1.3.5.2 Declínio organizacional

Os valores apresentam globalmente uma boa qualidade do ajustamento do modelo. O valor obtido do CMIN/DF é de 3.73, confirmando um resultado inferior ao valor sugerido por Bentler (1990) pese embora ser opinião consensual que a sua sensibilidade à dimensão amostral torna-o particularmente pouco informativo para amostras grandes. O índice de NFI é de 0.99 correspondendo a um ajuste muito elevado (Schumacker e Lomax, 2004). O índice de CFI apresenta o valor de 0.99 situando-se igualmente dentro dos valores recomendados, *i.e.*, valores superiores a 0.90 (Bentler e Weeks, 1980). O valor de PCFI é de 0.83. O valor de RMSEA é de 0.05 considerado adequado, o qual poderá ser inferior a 0.08, e o valor de SRMR é bom, com 0.019.

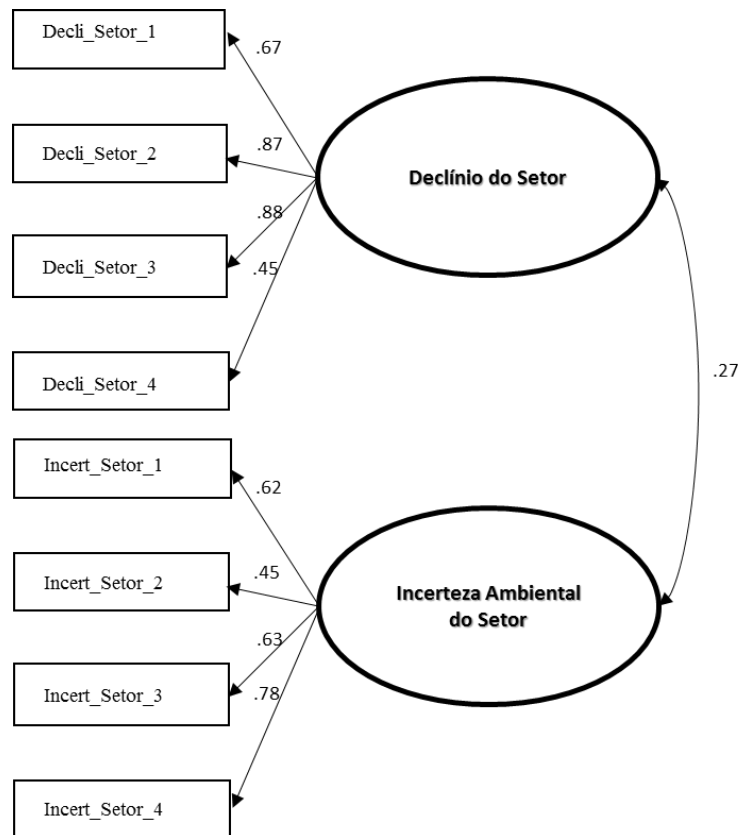
Figura 5.1 - Declínio organizacional: modelo estrutural confirmatório



7.1.3.5.3 Declínio do setor e incerteza do ambiente percebido no setor

A figura 5.2 representa o modelo estrutural confirmatório para as variáveis de caracterização do setor e que revelou um bom nível de ajustamento (CMIN/DF= 3.20; NFI = 0.94, CFI = 0.96; RMSEA = 0.07; SRMR = 0.05 e PCFI = 0.65).

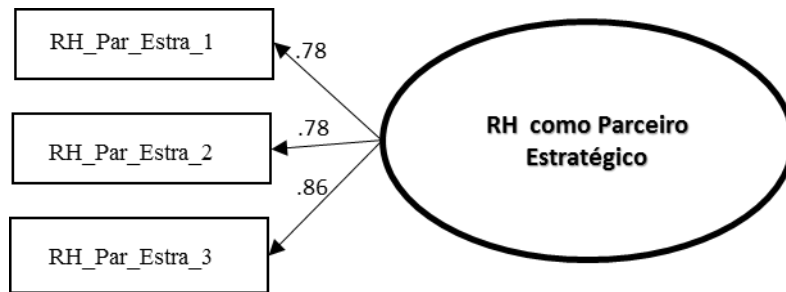
Figura 5.2 - Declínio do setor e incerteza do ambiente percebido no setor: modelo estrutural confirmatório



7.1.3.5.4 RH como parceiro estratégico

A figura 5.3 representa o modelo estrutural confirmatório “GRH como Parceiro Estratégico” e os resultados confirmam igualmente um adequado ajustamento. Quanto à qualidade do ajustamento o CMIN/DF é de 4.98. O valor de PCFI é de 0.33. O índice de NFI apresenta um bom ajuste de 0.98, bem como o CFI com o valor de 0.98. O RMSEA é de 0.09 e o valor do SRMR é de 0.02. Os itens foram transformados através da função (\sqrt{x}) seguindo o método recomendado por Kline (2011) para permitir uma distribuição com aproximação à normal.

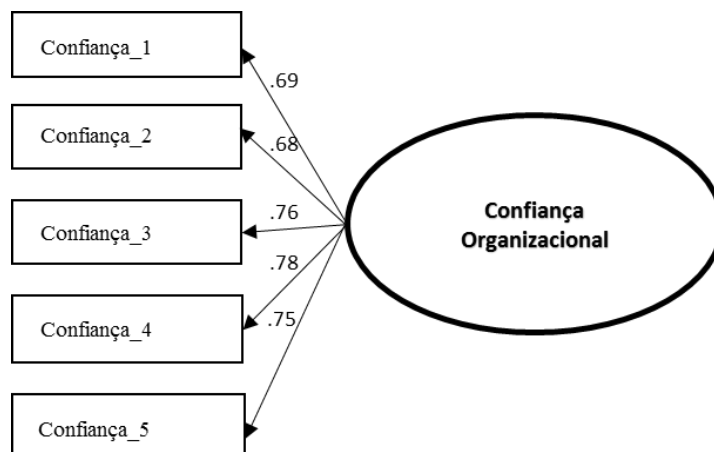
Figura 5.3 - GRH como parceiro estratégico: modelo estrutural confirmatório



7.1.3.5.5 Confiança organizacional

Quanto à análise da qualidade do ajustamento o valor de CMIN/DF de 2.45. O índice de NFI é elevado com 0.98, tal como o CFI com 0.99. Em termos de RMSEA encontramos o valor 0.05 considerado aceitável por Hancock e Freeman (2001). O valor do SRMR é de 0.02 e o valor de PCFI de 0.40. Pese embora um modesto nível de parcimónia, atendendo aos critérios estabelecidos para a qualidade do ajustamento, concluímos que o modelo é globalmente ajustado.

Figura 5.4 - Confiança organizacional: modelo estrutural confirmatório



7.1.3.5.6 Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho

A validade é em conjunto com a fiabilidade, uma ferramenta utilizada para avaliar as características de uma medida com o objetivo de refletir o verdadeiro valor das variáveis que se pretendem medir (Churchill e Iacobucci, 2002). Desta forma entende-se como válida toda a medida em que a operacionalização das variáveis é adequada ao constructo que pretende medir - mede-se o que se quer medir (Nunnally, 1978). O principal objetivo é a redução dos erros de medida que fazem parte habitualmente dos testes de hipóteses. Deste modo, é compreensível que a validade de constructo seja baseada, não só numa medida estatística, mas num processo que, segundo Anastasi (1990) requer a acumulação gradual de informação, baseando-se em diversas fontes e condições experimentais específicas, que contribuam para melhor entender o que o instrumento está a medir.

A escala das Práticas de GRH de elevado desempenho foi avaliada através da validade de constructo por via de análise fatorial (Nunnally, 1978). Foram utilizadas dois tipos de análise fatorial para medir a validade da escala, a exploratória (AFE) com a extração dos fatores pelo método das componentes principais com rotação *varimax* (Tabela 7) seguida pela análise fatorial confirmatória (Figura 5.5) para avaliação da validade do modelo de medida. Este procedimento não obrigatório, é recomendável e é frequentemente adotado por alguns investigadores (*e.g.*, Wu *et al.*, 2011), pois, permite analisar previamente a unidimensionalidade dos construtos e reduzir os itens que possam estar desajustados do modelo de equações estruturais a estimar, ao mesmo tempo, que garante uma maior sensibilidade ao investigador quanto ao conteúdo dos itens a eliminar. De salientar que a análise fatorial confirmatória é adequada para efeitos de confirmação de uma estrutura teoricamente sustentada e proposta *a priori* mas que tem sido igualmente usada quando, partindo de uma escala nova, se deteta uma estrutura que tem *a posteriori* eco na teoria existente e se lhe pretende aplicar um teste mais robusto, de que é exemplo a análise fatorial confirmatória por trabalhar em simultâneo com todos os erros de medida (Gerbing e Hamilton, 1996).

A análise dos resultados apresentados permite verificar que as variáveis se agrupam em oito fatores: (i) o primeiro é relativo a oportunidades de carreira, (ii) à formação e desenvolvimento, (iii) à avaliação de desempenho orientada para o

Tabela 7 - Análise fatorial exploratória para a escala das práticas de GRH

Designação das Dimensões (Fator 1 a 8) e Itens	Saturações Fatoriais							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Fator 1 - Oportunidades de Carreira								
(1) A empresa tem em consideração as nossas aspirações de carreira.	<u>.72</u>	.08	.20	.15	.28	.12	.19	.16
(2) As oportunidades de progressão na carreira assentam no desempenho/mérito.	<u>.81</u>	.07	.20	.11	.34	.10	.12	.05
(3) Os trabalhadores têm muitas oportunidades de progressão de carreira.	<u>.80</u>	.11	.25	.16	.24	.08	.21	.17
Fator 2 – Formação e Desenvolvimento								
(1) Tenho acesso à formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro.	.53	<u>.77</u>	.21	.21	.03	.11	.13	.38
(2) Esta empresa valoriza a formação.	.57	<u>.86</u>	.23	.25	.10	.15	.20	.21
(3) Todos nesta empresa têm tido acesso à formação profissional.	.25	<u>.77</u>	.16	.21	.27	.14	.10	.08
Fator 3 - Avaliação de Desempenho								
(1) Na avaliação de desempenho podemos discutir com a chefia o desempenho a longo prazo.	.33	.09	<u>.82</u>	.19	.18	.24	.20	.13
(2) A avaliação de desempenho é realizada periodicamente.	.47	.16	<u>.88</u>	.42	.27	.02	.19	.13
(3) O desempenho é medido com base em critérios objetivos e resultados quantificáveis.	.08	.15	<u>.63</u>	.18	.21	.08	.10	.02
(4) Na avaliação de desempenho é valorizado o desenvolvimento profissional futuro.	.24	.16	<u>.86</u>	.22	.10	.10	.20	.16
Fator 4 – Remunerações e Benefícios								
(1) A empresa tem uma política de generosidade no que toca a benefícios e prémios.	.23	-.01	.10	<u>.71</u>	.23	.06	.22	.29
(2) O sistema de recompensas é justo.	.32	.11	.19	<u>.72</u>	.16	.09	.23	.23
(3) Nos últimos 3 anos, esta empresa tem conseguido oferecer o mesmo nível de salários e benefícios dos tempos de maior prosperidade.	.06	.18	.18	<u>.74</u>	.14	.11	.04	.23
(4) A remuneração dos trabalhadores reflete o seu desempenho.	.48	-.07	.09	<u>.63</u>	.10	.12	.10	.16
(5) O salário oferecido é mais alto quando comparado com outras empresas deste setor.	.20	.13	.11	<u>.76</u>	.16	.02	.07	.07
Fator 5 - Recrutamento e Seleção								
(1) A seleção de novos trabalhadores valoriza muito o seu potencial de crescimento.	.53	.21	.21	.03	<u>.60</u>	.11	.38	.13
(2) O esforço colocado na seleção da pessoa certa é muito elevado.	.57	.23	.25	.10	<u>.62</u>	.15	.21	.20
(3) Quando surge uma vaga privilegia-se sempre a seleção de trabalhadores internos.	.25	.16	.21	.27	<u>.77</u>	.14	.08	.10

Tabela 7 - Análise fatorial exploratória para a escala das práticas de GRH (Continuação)

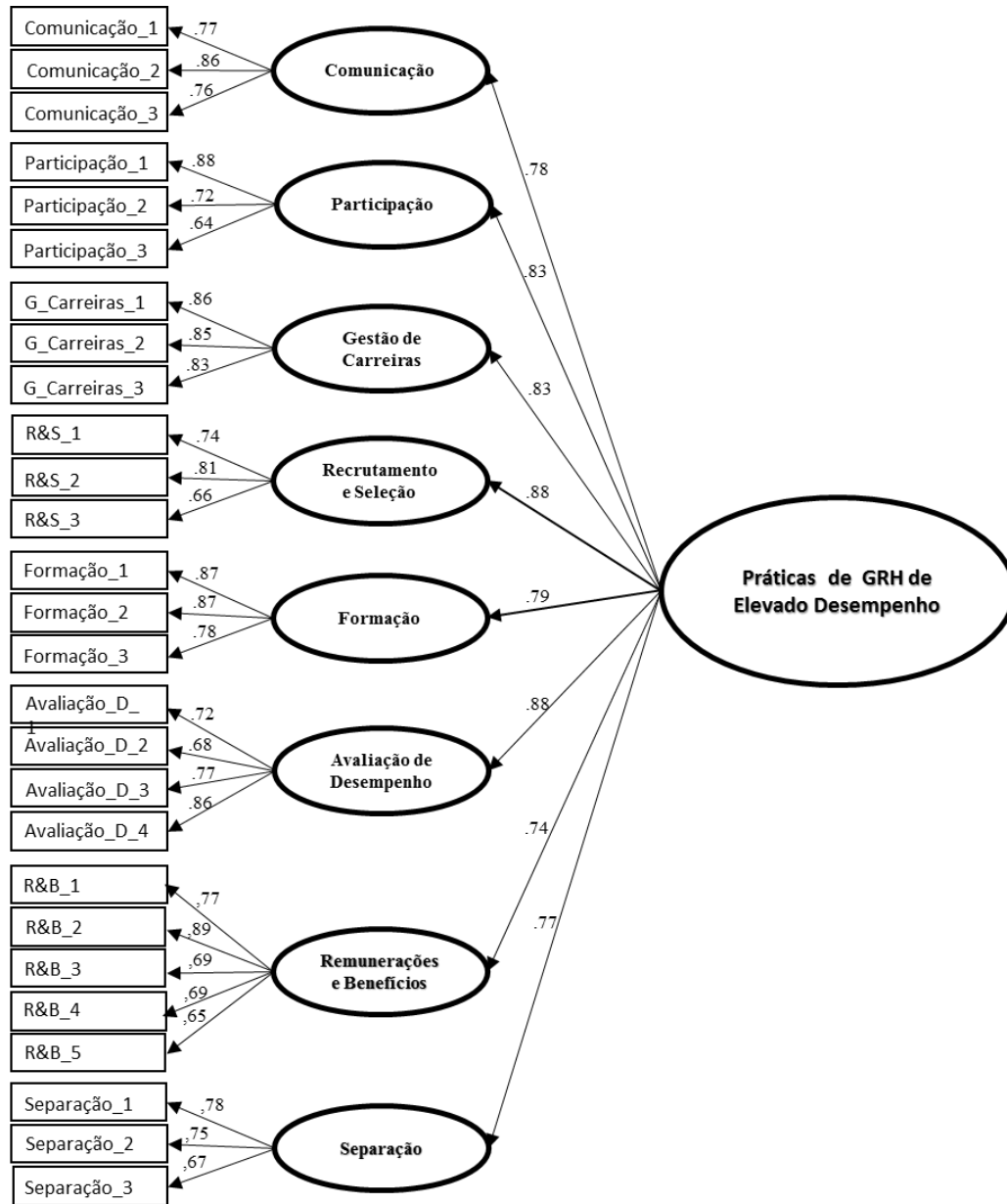
Designação das Dimensões (Fator 1 a 8) e Itens	Saturações Fatoriais							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Fator 6 – Separação e Segurança de Emprego								
(1) A gestão desta empresa preocupa-se realmente com a situação em que possam ficar os trabalhadores que saem sem o desejar.	.26	-.02	.12	.12	.35	.71	.13	.28
(2) A empresa usa critérios justos quando pretende demitir trabalhadores.	.22	.04	.10	.18	.23	.76	.13	.19
(3) Ainda que estejamos em crise, sei que os despedimentos seriam sempre a última das medidas tomadas por esta empresa.	.07	.13	.17	-.05	.26	.80	.16	.17
Fator 7 -Acesso à Informação e Comunicação								
(1) Há uma cultura de comunicação fácil e aberta entre todos os departamentos.	.16	.08	.19	.17	.12	.19	.76	.13
(2) As chefias mantêm uma comunicação aberta com os trabalhadores.	.19	-.01	.19	.18	.15	.12	.80	.17
(3) As chefias dão informação aos trabalhadores sobre os motivos das tomadas de decisão da gestão.	.17	.12	.12	.16	.14	.18	.74	.25
Fator 8 - Oportunidades de Participação								
(1) A empresa encoraja os trabalhadores a envolverem-se na tomada de decisão e na resolução de problemas.	.19	.14	.28	.29	.12	.31	.32	.60
(2) Eu participo habitualmente na definição dos meus objetivos de trabalho.	.20	-.09	.18	.42	.14	.24	.07	.63
(3) É possível os trabalhadores proporem melhorias relativamente à forma como as coisas são feitas na empresa.	.07	.16	.12	-.06	.08	.09	.27	.80

desenvolvimento, (iv) às remunerações e benefícios, (v) recrutamento e seleção, (vi) separação e segurança de emprego, (vii) acesso à informação e comunicação (viii) oportunidade de participação. As saturações fatoriais encontradas são elevadas, superiores ou iguais ao valor mínimo recomendável de 0.60 (Tabachnick e Fidell, 2013). Quanto à avaliação das práticas de GRH, obtivemos um valor no teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0.950 e uma significância de 0.000 no teste de esfericidade de Bartlett. Estes valores são considerados bons, uma vez que para o KMO o valor mínimo aceitável é de 0.5 e, para o teste de esfericidade de Bartlett, é expectável que se rejeite a hipótese nula com $p < .01$ (Marôco, 2010).

O diagrama das Práticas de GRH de elevado desempenho, especificado na figura 5.5, integra um constructo latente de segunda ordem e oito de primeira ordem (as práticas de GRH) e os respetivos indicadores (itens). Os resultados confirmam o bom ajustamento

do modelo. Pese embora o valor do CMIN/DF (4.32) o modelo apresenta bons índices de ajustamento (NFI=0.90; CFI=0.92; RMSEA=0.06; SRMR=0.049 e PCFI=0.835).

Figura 5.5 - Práticas de gestão de recursos humanos: modelo estrutural confirmatório



7.1.4 Resultados

7.1.4.1 Resultados do estudo 1A

7.1.4.1.1 Análise descritiva

Todas as variáveis apresentam coeficientes de correlação estatisticamente significativas ($p < 0.01$) variando entre 0.244 e 0.373 (Tabela 8). Os dados apresentados sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre a confiança organizacional

e os RH como parceiro estratégico. As restantes relações entre variáveis são negativas: *i.e.* a relação entre a confiança organizacional e as percepções de declínio organizacional, assim como os RH como parceiro estratégico e as percepções de declínio organizacional.

Tabela 8 - Estatística descritiva e matriz de correlações para as variáveis (N=453)
Amplitude de Respostas, Médias, Desvios-Padrão

Variáveis	(1)	(2)	(3)
(1) Percepções de Declínio Organizacional	-		
(2) Confiança Organizacional	-.244**	-	
(3) RH como Parceiro Estratégico	-.373**	.325**	-
<i>Mínimo</i>	1	1	1
<i>Máximo</i>	6	6	6
<i>Média</i>	3.13	4.08	3.58
<i>Desvio-Padrão</i>	1.10	0.95	0.86

Legenda: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

A análise descritiva dos constructos através do cálculo das médias, desvios-padrão e da distribuição dos resultados dos itens (valores mínimos e máximos) estão igualmente apresentados. Globalmente o leque de resultados percorre o intervalo entre o número mínimo e o número máximo da escala, e por outro lado, a média dos resultados revela uma pequena variação, *i.e.*, situa-se em valores que variam entre 3.13 (*discordo em parte*) e 4.08 (*concordo em parte*) e o desvio-padrão entre valores situados entre 0.86 e 1.10.

7.1.4.1.2 Resultados da modelização por equações estruturais

Seguidamente apresentam-se os resultados obtidos na análise de equações estruturais realizada com o objetivo de avaliar as hipóteses de investigação previamente estabelecidas para o estudo A (Figura 6). A análise fatorial confirmatória resultou num modelo com 11 variáveis observadas, obtendo-se índices de ajuste considerados aceitáveis (Tabela 9) e demonstrando boa unidimensionalidade. As cargas fatoriais obtidas foram globalmente elevadas indicando boa validade convergente (Figura 6). De

salientar que houve necessidade de suprimir o item 4 do constructo do declínio organizacional para preservar o nível de ajustamento.

Figura 6 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1A

(standardized path coefficient); ** $p < .001$

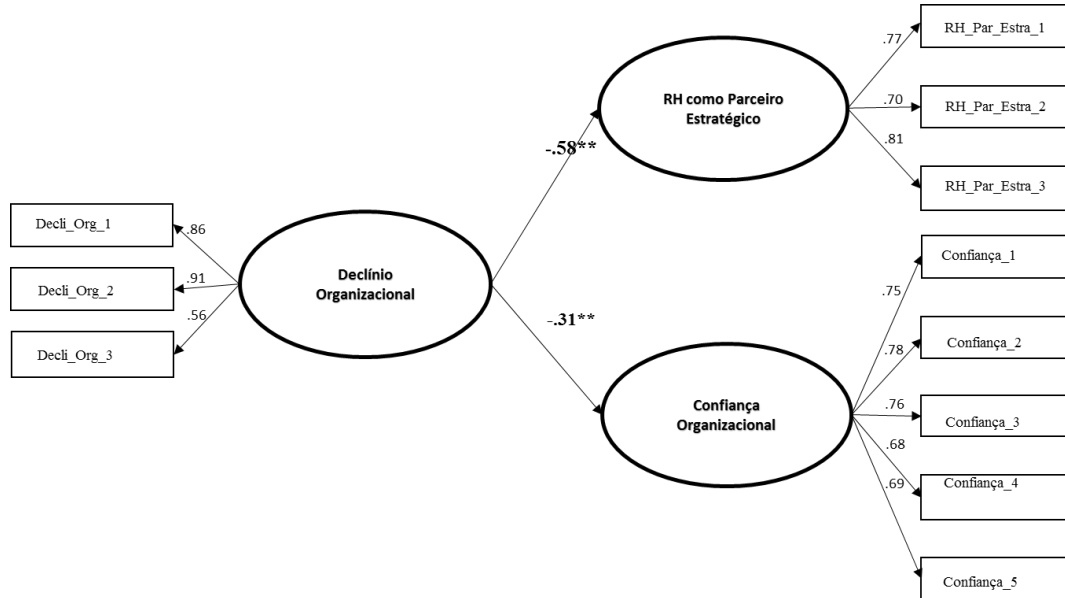


Tabela 9 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1A

Índices	CMIN/DF	CFI	RMSEA	NFI	SRMR	PCFI
Valores	2.82	0.94	0.06	0.94	0.070	0.73

Os resultados do modelo de equações estruturais suportam totalmente a hipótese H1a, de que existe uma associação negativa entre as percepções de declínio organizacional dos trabalhadores e o papel que se atribui aos RH como parceiro estratégico. O coeficiente é estatisticamente significativo e de magnitude considerável ($\beta = -0.58$; $p < 0.001$). A hipótese H1b, que estabelece uma associação negativa entre a percepção de declínio organizacional e a confiança organizacional, é igualmente suportada pelos resultados obtidos ($\beta = -0.31$; $p < 0.001$).

7.1.4.1.2 Resultados do estudo 1B

7.1.4.1.2.1 Análise descritiva

Os dados da matriz de coeficientes de correlação (Tabela 10) evidenciam uma relação negativa e significativa ($p < 0.01$) entre as práticas de GRH e as percepções de

declínio organizacional e declínio no setor. As percepções de declínio do setor, por sua vez, estão correlacionadas positivamente ($p < 0.01$) com a incerteza do ambiente percebido no setor. As percepções de declínio organizacional ainda se encontram correlacionadas positivamente ($p < 0.05$) com a incerteza do ambiente percebido no setor. Em termos gerais, a análise das médias e dos desvios padrão, a distribuição de resultados (valores mínimo e máximos) (Tabela 10), evidenciam um desvio padrão médio alto para todas as variáveis (variação entre 0.79 e 0.92), salientando-se as médias das percepções de declínio e de incerteza do ambiente percebido no setor com 4.23 e 4.00 (*concordo em parte*) e uma distribuição entre o mínimo e o máximo que percorre os valores extremos da escala 1 e 6.

Tabela 10 - Estatística descritiva e matriz de correlações para as variáveis (N=453)
Amplitude de Respostas, Médias, Desvios-Padrão

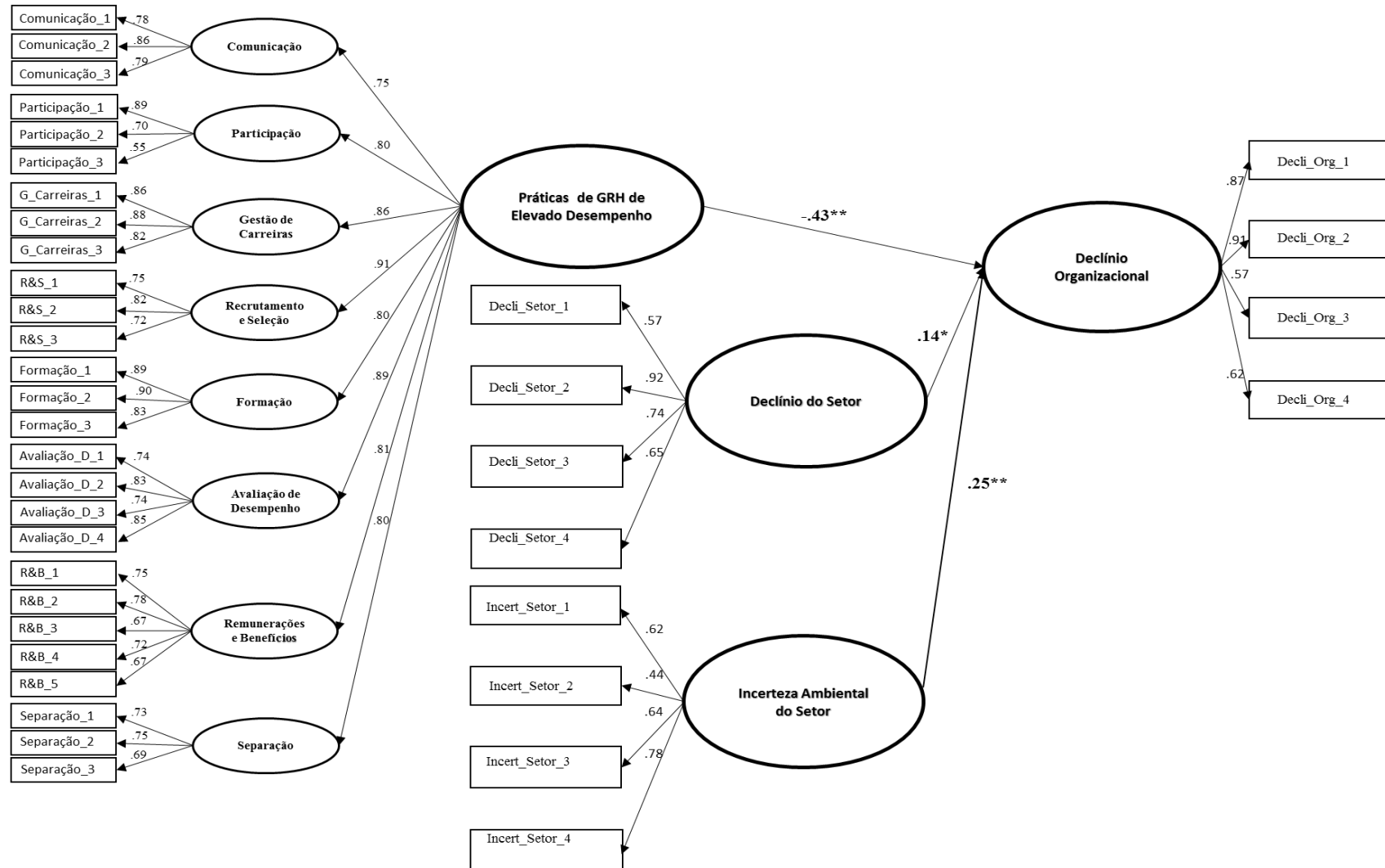
Variáveis	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) Percepções de Declínio Organizacional	-			
(2) Percepções de Declínio do Setor	.008	-		
(3) Incerteza do Ambiente Percebido no Setor	.158*	.269**	-	
(4) Práticas de GRH	-.398**	.213**	-.015	-
<i>Mínimo</i>	1	1	1	1
<i>Máximo</i>	6	6	6	6
<i>Média</i>	3.06	4.23	4.00	3.58
<i>Desvio- Padrão</i>	0.87	0.92	0.79	0.86

Legenda: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$.

7.1.4.1.2.2 Resultados da modelização por equações estruturais

Apresentamos seguidamente os resultados obtidos na análise de equações estruturais, realizada com o objetivo de avaliar as hipóteses previamente estabelecidas entre as dimensões ou constructos explicativos da relação entre as práticas de GRH, as percepções de declínio do setor e as percepções de incerteza ambiental do setor, com o declínio organizacional. O modelo de equações estruturais final do estudo B evidencia índices de ajustamento bons (Tabela 11): CMIN/DF = 2.17, CFI = 0.91 e RMSEA = 0.05, SRMR = 0.074 e PCFI = 0.85.

Figura 7 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1B (standardized path coefficient); **p< .001; *)p< .005



Da análise do Modelo Estrutural Final da (Figura 7) verifica-se que as práticas de GRH se encontram associadas ao declínio organizacional percebido ($\beta = -0.43$) enquanto as outras duas medidas, a incerteza do ambiente do setor e a perceção de crise no setor apresentam betas positivos mas de menor magnitude ($\beta = 0.14$ e $\beta = 0.25$ respetivamente). Os sentidos das relações são opostas, *i.e.*, quanto mais positiva for a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH, menor é o declínio organizacional percebido, e ao invés, quanto maior a incerteza do ambiente do setor e a perceção de crise no setor maior a perceção de declínio organizacional. Encontra-se, desta forma, suporte para defender o importante papel que as práticas de GRH de elevado desempenho podem desempenhar na construção das perceções, contrariando o declínio organizacional percebido, o que corrobora a H2a. A hipótese H2b de que a perceção de declínio na indústria está associada positivamente às perceções de declínio organizacional é igualmente corroborada pelos resultados. Os resultados da incerteza percebida do ambiente do setor, embora não muito elevados, são significativos na relação com as perceções de declínio organizacional. A hipótese H2c apresenta assim suporte empírico.

Tabela 11 - Ajustamento do modelo estrutural final – estudo 1B

Índices	CMIN/DF	CFI	RMSEA	NFI	SRMR	PCFI
Valores	2.17	0.91	0.05	0.85	0.074	0.85

7.1.5 Discussão

Estes dois estudos procuraram explorar a centralidade do papel das perceções de declínio organizacional em relação a dois potenciais consequentes (os RH como parceiro estratégico e a confiança organizacional), bem como em relação a três potenciais antecedentes (as práticas de GRH, a incerteza do ambiente do setor e o declínio do setor) no contexto de cinco MNEs industriais do setor elétrico e eletrónico em Portugal. Para a realização dos dois estudos desenvolvemos dois modelos teóricos. O primeiro tem por base as conceptualizações de Carmeli e Schaubroeck (2006), Schoorman e Ballinger (2006), Huselid e Becker (1997) e Ulrich (1997) enquanto o segundo assenta, na conceptualização de Miller e Droge (1986), Carmeli e Schaubroeck (2006) e de um leque de autores que serviram de base à construção da escala das práticas de GRH de elevado desempenho (*i.e.*, Bae e Lawler, 2000; Delery e Doty, 1996; Evans e Davis, 2005; Pfeffer, 1998).

Os resultados corroboraram todas as hipóteses de trabalho. Indicam que a percepção de declínio organizacional ao mesmo tempo que parece condicionar as atitudes e comportamentos, assim como o posicionamento estratégico da função de RH na organização, também é potencialmente sensível às práticas de GRH, e aos efeitos de contágio decorrentes da incerteza e do declínio setorial. Logo, constitui uma variável central na compreensão das dinâmicas organizacionais em contexto de crise e, simultaneamente, os resultados indicam que a sua gestão está ao alcance dos decisores organizacionais, sendo o potencial contágio decorrente da crise percebida no setor contrariado, com predominância, pelo estabelecimento de um conjunto de práticas de GRH de elevado desempenho.

Um dos desafios fundamentais para os gestores e profissionais de RH nas empresas multinacionais, situa-se ao nível do alinhamento da estratégia do negócio e dos subsistemas dos RH tomando em consideração a fase de desenvolvimento da organização, e tendo em conta uma integração simultânea: a interna e a externa. A nível interno a integração processa-se ao nível das várias funções da GRH (*e.g.*, recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho), enquanto o ajustamento externo das práticas de GRH terá como principal objetivo facilitar a interação transcultural, de forma a adaptar as organizações ao ambiente multi-cultural. Estes profissionais de RH têm que lidar com elementos específicos dos países onde operam, como por exemplo a natureza e a história dos sindicatos, a legislação jurídico-laboral, ou as particularidades das expectativas dos trabalhadores, integrando a cultura do país de acolhimento e lidando ativamente com os fatores externos de natureza económica e social, numa perspetiva global, os quais exercem uma elevada influência sobre a sua atividade. O papel de parceiro estratégico de RH, nesta lógica implica o “sentar-se à mesa” não só com a gestão de topo mas também e sempre que necessário com as estruturas de *reporting* internacional.

O primeiro estudo deu suporte à hipótese (H1a) de que existe uma associação entre o declínio organizacional e o papel atribuído aos RH como parceiro estratégico. Os resultados evidenciam que quanto maior é a percepção de declínio organizacional menor é a percepção do papel atribuído pelos trabalhadores aos gestores de RH como parceiros estratégicos, tendo em conta a forma como estes profissionais se posicionam face aos fatores de pressão a que estão sujeitos e tendo em vista a resolução dos problemas com que se deparam.

Estes resultados corroboram parcialmente as conclusões do estudo realizado em multinacionais irlandesas por Gunnigle, Lavelle e Monaghan (2013). Estes autores salientaram o papel de parceria estratégica dos gestores de RH, mesmo nas situações em que as MNEs encetam por estratégias mais “duras” de redução de custos, reestruturações, *downsizings*, alterações dos sistemas de recompensas e de maximização da produtividade. Para estes autores as MNEs estão na linha da frente na liderança de projetos e iniciativas estratégicas adaptadas a contextos de crise e de declínio. Neste estudo também encontraram evidências da diminuição estratégica da função de RH, em algumas MNEs, passando as preocupações operacionais e financeiras a dominar a agenda destes profissionais devido à redução do âmbito funcional e das responsabilidades locais conferidas à função. Em fases de incerteza no ambiente de negócios provocada pela crise económica e pelo declínio da indústria, conforme enfatizam Ulrich e Brockbank (2005), os gestores de RH atuam como agentes de mudança e como parceiros estratégicos de RH, diagnosticando os problemas, definindo a agenda para o futuro e criando planos eficazes. Brockett (2010) chama a atenção para o apelo feito por Ulrich aos profissionais de GRH, destes contextos constituírem uma oportunidade para colocarem as suas competências específicas ao serviço das organizações e consolidarem o papel de parceiro estratégico. Esta posição todavia não é consensual, já que outros autores (*e.g.*, Lawler *et al.*, 2010), consideram que o aumento da importância e a centralidade da função pode ser mitigada, aos olhos dos trabalhadores, pelo tipo de estratégias de recuperação adoptadas. Os resultados do estudo empírico nestas cinco MNEs vão ao encontro desta posição, ao confirmarem que os trabalhadores percebem o papel do gestor de RH, de mais estratégico a menos estratégico, em função do declínio percebido na organização. Podemos depreender que na perspectiva destes trabalhadores, os RH são vistos com reduzida capacidade de participação ativa de criação de propostas de valor para alcançar e manter a vantagem competitiva através das pessoas.

Este primeiro estudo empírico corrobora igualmente o potencial elo entre as percepções de declínio organizacional e a confiança organizacional (H1b). Confirmámos as conclusões obtidas noutros estudos, reportados na revisão da literatura (*e.g.*, Cameron *et al.*, 1987, Probst e Raisch, 2005) que o declínio organizacional diminui a confiança organizacional reduzindo as interações e as ações de coordenação entre indivíduos, potenciadora da colaboração e da cooperação necessária aos relacionamentos coesos e produtivos nas organizações. Seria de esperar que, mudando as condições de interação e

as expectativas individuais a par de uma crescente instabilidade do ambiente interno, com mudanças mais ou menos frequentes e escassez de recursos, ocorra uma diminuição na predisposição das pessoas em desenvolver relacionamentos baseados na confiança. Neste contexto, são conhecidos os efeitos nas organizações que atuam em ambiente de negócio de elevada incerteza e de declínio, em particular em organizações onde existe o redimensionamento da força de trabalho, através de *downsizings* ou *lay-offs*, elevada volatilidade de emprego, alteração das condições de trabalho ou reduções nas remunerações e benefícios. Vários investigadores (*e.g.*, Hall e Mansfield, 1971; Jick e Murray, 1982; Khandwalla, 1983; Musteen *et al.*, 2011; Rosenblatt e Sheaffer, 2001; Whetten, 1980) têm confirmado o aumento dos conflitos nas interações de trabalho, a presença de rumores, o *stress*, a redução do compromisso organizacional e consequentemente a diminuição do desenvolvimento e a sustentação de relacionamentos baseados na confiança.

A confiança organizacional, neste estudo, assenta num modelo de confiança do subordinado face ao supervisor, operacionalizado enquanto disposição de um subordinado se colocar numa posição de dependência e vulnerabilidade com base nas expectativas de que o seu superior é merecedor dessa confiança. Esta perspetiva tem associada a ideia que existem benefícios, para a organização, caso se verifique uma colaboração mais estreita entre estes diferentes níveis. Os resultados da confiança poderão incluir maiores níveis de cooperação, atitudes mais positivas, partilha de informação sensível, desempenho superior ou o controlo de questões que sejam importantes para o supervisor. A nível organizacional considera-se que os gestores podem ter um impacto significativo na construção e sustentação da credibilidade e da confiança, junto dos colaboradores, na medida em que as suas ações e comportamentos são vitais para o estabelecimento e desenvolvimento da confiança (Schoorman *et al.*, 2007). A percepção de confiança nos supervisores e nos gestores tem sido encarada (*e.g.*, Mishra, 1996; Mishra *et al.*, 2009), como um importante instrumento na superação da crise e da incerteza organizacional, quer em fases de decréscimo substancial e consistente dos recursos organizacionais, quer em fases de reestruturações ou de recuperação. Os resultados empíricos deste estudo atestam que o declínio organizacional percebido atua (negativamente) sobre a confiança organizacional, *i.e.*, sobre um dos mais importantes ativos estratégicos para lidar com situações que envolvam um futuro imprevisível e com a incerteza dos trabalhadores quanto ao desempenho das funções e ao futuro da

organização. A construção e o reforço, ou a reparação, da confiança organizacional, e a criação de uma visão credível sobre o futuro pelos gestores, constituirá, nesta perspetiva, e de acordo com alguns estudos empíricos (*e.g.*, Mishra *et al.*, 2009) um dos melhores recursos para fazer face à crise e garantir a sobrevivência e a longevidade das organizações.

Partindo desta noção que a percepção de declínio organizacional é central por minar dois aspetos cruciais na GRH, o seu papel estratégico e a confiança organizacional, importa perguntar-nos sobre se essa percepção de declínio está ao alcance da gestão no sentido de mitigar ou anular os seus efeitos negativos. Sobretudo importa compreender até que ponto as ações internas no domínio da GRH se encontram mais fortemente associadas do que as eventuais condicionantes negativas decorrentes do declínio setorial ou outras, fora do controlo da gestão. O estudo 1B responde precisamente a esta dúvida. Corroborar a hipótese (H2a) que a percepção criada pelos trabalhadores acerca das práticas de GRH pode contribuir para reduzir as percepções do declínio organizacional. Neste caso o potencial impacto das práticas de GRH sobre os comportamentos e as percepções dos indivíduos e das equipas nas organizações, tem que ser observado numa perspetiva sistémica, de conjunto e não de práticas isoladas, dado as relações sinérgicas e de interdependência que existem entre elas. A sua acção é conjunta, conforme refletido no modelo de investigação, não se podendo identificar, isoladamente, qualquer das práticas de GRH para explicar a relação com as percepções de declínio organizacional. A hipótese corroborada vem revelar a existência de um elevado potencial intrínseco destas práticas na mitigação dos efeitos de “círculo vicioso” do declínio organizacional percebido, reforçado pelos fenómenos de profecia auto confirmatória, no combate às interpretações subjetivas que os indivíduos fazem da sua vivência organizacional. Confirmámos assim que estas práticas de GRH revelam, tal como em outros estudos (*e.g.*, Whitener, 2001; Podsakoff *et al.*, 2000; Vandenberg *et al.*, 1999), ter a capacidade de exercer uma influência positiva e significativa, nas atitudes e comportamento dos colaboradores. A força das práticas de GRH, suportadas no envolvimento e compromisso para construir percepções positivas, julgada pelos betas, é comparativamente superior à força (negativa) que as percepções de crise do setor (H2b) e de incerteza do ambiente vivido no setor (H2c) exercem nos trabalhadores na relação com o declínio organizacional. Desta forma, não só contrariam como superam a hipotética influência decorrente de um efeito de contágio intra-setorial.

Com base nestes resultados é perfeitamente compreensível tal como sugerem Teague e Roche (2014) que as organizações em contexto de declínio invistam, em práticas de GRH que impliquem o desenvolvimento de comportamentos mais positivos dentro da organização, estimulando o compromisso e o envolvimento. À medida que aumenta a eficácia de tais práticas existe maior probabilidade na manutenção e melhoria do desempenho organizacional.

Podemos questionar ainda assim qual o nível de adequação do modelo das práticas de elevado desempenho em organizações em declínio onde as estratégias de controlo ou de redução de custos, habitualmente são mais usuais. Em resposta a estas questões importa referir que embora as evidências empíricas reflitam um conjunto de práticas de “utilização” de acordo a terminologia de Dowling e Schuler (1990), as empresas em declínio, que optem por estratégias de recuperação têm necessariamente que adotar práticas de GRH, com configurações ajustadas às suas necessidades, alinhadas e consistentes com as diferentes estratégias da organização e que maximizem o envolvimento, o desempenho interno e o desenvolvimento das pessoas e que sejam mobilizadoras dos RH para a prossecução das metas organizacionais e da eficiência operacional. Ou seja, quando a tendência é a de redução do investimento em GRH para atenuar o efeito imediato da pressão financeira na organização, os decisores - a darem crédito ao estudo presente e ao que na literatura vem sendo recorrentemente encontrado - deverão precisamente contrariar essa tendência e reforçar o investimento nas práticas de GRH de elevado desempenho.

Dos resultados obtidos neste estudo concluímos que os antecedentes e consequentes identificados contribuem significativamente para explicar o declínio organizacional. Os RH como parceiro estratégico e as práticas de GRH são os constructos que melhor explicam o declínio organizacional e os resultados são consistentes com o paradigma dominante na literatura.

Os resultados, porém, devem ser interpretados à luz das opções metodológicas realizadas e que não podem deixar de ser alvo de escrutínio. Por exemplo, apesar da qualidade psicométrica das medidas poder oferecer algum conforto metodológico, constatámos que a fraca associação com as percepções de declínio do setor pode traduzir alguma fragilidade nos itens utilizados para medir este constructo.

7.1.6 Implicações teóricas e práticas

Importa discutir o valor teórico e prático destes estudos, num domínio até agora insuficientemente estudado na literatura da GRH, particularmente para os gestores, para as empresas e para os gestores de RH. O contributo teórico deste estudo reside na integração de uma medida percetiva relativamente pouco valorizada (o declínio organizacional percebido) mas que, no quadro das dinâmicas psicossociais que constituem o registro humano nas organizações em contexto de crise, podem determinar, por efeitos de profecia auto confirmatória, um ponto de inflexão positivo ou negativo, precipitando efeitos de círculo virtuoso ou vicioso, respetivamente.

Os resultados não reforçam totalmente a literatura dominante que sugere a tendência crescente da transformação do papel dos gestores e aos profissionais de GRH em parceiros ativos na definição e acompanhamento das estratégias. A contribuição deste estudo para a teoria circunscreve-se à perspetiva que os gestores de RH são impelidos a ser mais estratégicos (*parceiros estratégicos*) em determinadas fases e mais operacionais (*especialista administrativos*) noutras, o que significa que os gestores e os profissionais de RH deverão ter a capacidade de ativar estas competências em função do contexto e dos constrangimentos organizacionais com que se deparam. É importante salientar que estas conclusões são resultantes das percepções dos trabalhadores em geral, com papéis múltiplos na organização e não em medidas factuais ou medidas empíricas de eficácia da função destes profissionais (Wright *et al.*, 2001) e que as percepções naturalmente podem ser afetadas por enviesamentos funcionais, ou mesmo por julgamentos menos informados (Caldwell, 2010). Não obstante, citando Weick (1995: 133), “acreditar é notar de forma seletiva e dar início a ações capazes de dar substância à crença”.

Esta pesquisa amplia o conhecimento sobre os consequentes do declínio organizacional. Os resultados corroboram investigações anteriores que evidenciam que o declínio organizacional pode erodir a confiança nas chefias (*e.g.*, Bierly *et al.*, 2009) reduzindo a eficácia organizacional, ao nível individual e das equipas de trabalho (Burke *et al.*, 2007). Uma das razões desta erosão é que a confiança é um constructo afetivo que pode variar consideravelmente dependendo do contexto e das experiências, em oposição a uma realidade objetiva (Mayer *et al.*, 1995). A confiança interpessoal, baseada na confiança dos indivíduos nas ações dos seus supervisores e gestores, tem efeitos nos comportamentos individuais, reduzindo a disposição de correr riscos de partilhar informações (Mayer *et al.*, 1995) e cooperar internamente em processos de recuperação.

Outro contributo para a teoria é a validação da escala reduzida de confiança de Schoorman e Ballinger (2006) para a realidade portuguesa com bons resultados ao nível da fiabilidade e validade.

O declínio organizacional corresponde a um contexto específico, e único, em que a relação entre a GERH e a GRH nas organizações não se pode limitar à teoria desenvolvida em organizações em fases de maturidade. O contributo para a teoria que este estudo apresenta, em contraste com a teoria dominante que protagoniza a existência de modelos estratégicos pré-definidos de RH alinhados com o negócio, consiste na noção de que a recuperação das organizações deve ser conduzida com o talento, o conhecimento, as competências e a experiência, *i.e.*, com o capital humano, dos colaboradores e dos gestores, assumindo as práticas de GRH de elevado desempenho, neste contexto uma importância estratégica no desenvolvimento do capital humano, o qual deverá guiar o desenvolvimento da (nova) estratégia do negócio.

As implicações do estudo para a prática parecem-nos inequívocas. A cabal compreensão deste modelo integrado, com a perceção do declínio organizacional no centro, mostra claramente um caminho para as políticas de GRH no quadro de crise setorial. Ao investigar empresas industriais multinacionais num setor em contexto de declínio, as dinâmicas ativadas no âmbito da GRH e do comportamento organizacional, geradoras de comportamentos mais positivos e produtivos, mostra-se ser um cenário empírico que não é específico de uma realidade organizacional mas sim de várias a operar num mesmo contexto.

Consideramos que a função de RH para ser mais estratégica necessita de uma avaliação qualitativa das atividades desenvolvidas, determinando os elementos críticos e estratégicos da função, para que os profissionais de RH concentrem mais esforços nessas atividades e simultaneamente sejam mais proactivos do que reativos. Com esta abordagem os profissionais de RH, em última instância, conseguirão trabalhar com os diversos *stakeholders* e criar valor sustentável nos processos de negociação estratégica (Ulrich e Brockbank, 2005). Uma outra recomendação é a de que se os RH estão a ter um aumento de pressão para serem mais estratégicos e para demonstrarem mais responsabilidade sobre o desenvolvimento do capital humano para o negócio, é fundamental que se utilizem métricas rigorosas para avaliar o impacto das intervenções dos RH nos resultados do negócio. De facto o "intangível" não se traduz em "imensurável" (Cascio e Boudreau, 2008), o que significa que a criação de métricas de

RH relevantes para ligar o desempenho dos RH aos objetivos de negócio é absolutamente indispensável, necessitando de uma contribuição que requererá o desenvolvimento de métodos adotando novas soluções inovadoras a partir da união de ciência, tecnologia e recursos intelectuais (Chhinzer e Ghatehorde, 2009).

Este estudo tem várias implicações no âmbito da confiança organizacional para os gestores e para a organização. A constatação que a confiança é consequente das percepções de declínio sugere que os gestores necessitam de estar disponíveis para reforçar positivamente a confiança interpessoal com os subordinados melhorando a comunicação com os membros da equipa (Burke *et al.*, 2007; Jarvenpaa, Knoll e Leidner, 1998), partilhando a informação sobre a situação da organização (O'Reilly, 1982; Mayer *et al.*, 1995) e adotando um comportamento aberto à participação, reconhecendo a importância das percepções de confiabilidade dos elementos das suas equipas e das competências funcionais e relacionais de que são portadores. A percepção de incerteza do ambiente do setor que, presumivelmente, afeta o processo, estrutura e, talvez, o desempenho, pode ser (mais ou menos) controlada reduzindo a quantidade de incerteza no processo de decisão e no ambiente interno da organização, através do desenvolvendo de competências nos trabalhadores, e nos gestores para perceber as mudanças ambientais, as quais poderão ter impacto positivo na forma como se percebe o declínio organizacional. Os gestores, supervisores, organizações e gestores de RH, devem conhecer as percepções dos trabalhadores, quer relativamente à forma como veem o declínio na organização, à forma como recebem informação e monitorizam o ambiente sobre a envolvente do setor, como entendem o papel dos gestor e dos profissionais de RH nestes contextos, e, consequentemente, estar dispostos a fazer ajustamentos ou reformulações das práticas e políticas de GRH destinadas a potenciar o desenvolvimento da confiança interna entre colaboradores e supervisores e/ou gestores da organização, e identificar modos de usar e desenvolver o capital humano de uma forma mutuamente benéfica para a organização e para os seus membros.

8.1 Estudo 2 - Capital psicológico e percepções de declínio organizacional em gestores e trabalhadores: o papel moderador da monitorização do ambiente.

8.1.1 Introdução

Globalmente a ameaça do declínio organizacional tem vindo a aumentar não só nos países mais desenvolvidos como nos países em vias de desenvolvimento (Witteloostuijn, 1998). As organizações para sobreviver, no cenário marcado pela incerteza e por profundas transformações económico sociais, dependem da sua capacidade de adaptação (Levy, 1986) e de obter informação rigorosa, credível, rápida e oportuna, sobre os eventos e tendências do ambiente de negócio (Aguilar, 1967). O conhecimento do movimento, das interações e das forças das variáveis do ambiente externo que afetam (diretamente ou indiretamente) o desempenho organizacional, para além de fornecerem informações para responder proactivamente a essas variáveis, antecipando as mudanças externas, também podem guiar a tomada de decisão para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos.

Neste contexto, tornam-se críticas as competências e as práticas de aquisição e utilização da informação sobre a empresa e o seu contexto socioeconómico. A capacidade para se perceber o ambiente, como mais ou menos incerto ou complexo (Ducan, 1972), implicando padrões de monitorização diferentes, é indispensável por potenciar a capacidade para lidar e reduzir a incerteza (Harris *et al.*, 2013) quer pelos gestores quer pelos trabalhadores em geral. Estas percepções, que variam em função das alterações dos padrões de monitorização, são um primeiro elo da cadeia que liga as percepções aos comportamentos e a ações internas. Para além de conduzirem à ação e moldarem comportamentos, facilitam a adaptação contínua aos processos de mudança (Jennings e Lumpkin, 1992) e mobilizam a ação para a recuperação organizacional quando as organizações falham na adaptação rápida que o mercado exige e entram em declínio.

As organizações dependem igualmente da capacidade dos trabalhadores para aprender proactivamente, para lidar com as crises profundas e ultrapassar as dificuldades. Porém, não basta às organizações terem trabalhadores que vencem as dificuldades passadas, têm que ter trabalhadores que ajudem também a recuperar e prosperar em contextos de elevada imprevisibilidade, com capacidades psicológica positivas - capital psicológico positivo - (*i.e.*, auto eficácia, esperança, otimismo e resiliência) - (Luthans *et*

al., 2007b; Luthans, Luthans e Youssef, 2004; Luthans *et al.*, 2007a) e que influenciem o desempenho na adaptação aos atuais contextos de mudança. Os indivíduos que possuam uma maior auto eficácia, esperança, otimismo e resiliência estarão mais preparados quer para lidar com a adversidade e com fenómenos de crise e ou de declínio quer para enfrentar eventos disruptivos (*e.g.*, despedimentos, conflitos, perda de direitos) (Luthans, 2002b). Com estas capacidades positivas os gestores e os trabalhadores serão capazes de ativar esforços para superar problemas e terão maior auto determinação e motivação para encontrar as melhores estratégias para alcançar os objetivos (Luthans *et al.*, 2007a; Snyder, 2000).

As percepções sobre o contexto externo e interno, para além de dependerem da forma como se monitoriza o ambiente, são determinadas em última instância por fatores como a responsabilidade, os papéis e os objetivos (Schnake, Dumler, Cochran e Barnett, 1990; Turban e Jones, 2006), a posição do cargo na organização, os conhecimentos profissionais adquiridos por experiências anteriores e a formação académica (Dearborn e Simon, 1985) ou o *locus* de controlo (Parent e Levitt, 2009). As características da função e o nível hierárquico na organização são os fatores que mais promovem a variedade nas percepções (O'Reilly, Parlette e Bloom, 1980; Parent e Levitt, 2009) assim fazendo indiciar a presença de divergências perceptivas entre níveis hierárquicos, nomeadamente entre gestores e trabalhadores, com impacto nas decisões, ações e nos comportamentos organizacionais. A literatura tem evidenciado que a congruência perceptiva entre gestores e trabalhadores está geralmente associada a influências positivas no trabalho (*e.g.*, Wexley *et al.*, 1980), mas não tem sido clara quanto à forma como esta congruência nas percepções de declínio organizacional pode ser influenciada pelo capital psicológico através das capacidades positivas dos gestores e trabalhadores (Luthans *et al.*, 2007b; Luthans, Luthans e Youssef, 2004; Luthans *et al.*, 2007a). Até ao momento também não tem havido investigação suficiente sobre a análise e o estudo das diferenças de percepção sobre o declínio do setor e declínio organizacional, em particular sobre a avaliação do modo como a empresa gere as variáveis ambientais e de negócio, entre gestores e trabalhadores, tendo em conta a forma como se monitoriza o ambiente e o tipo de fontes utilizadas (internas vs externas, pessoais vs impessoais).

Em situação de declínio organizacional ou de crise, faz sentido assim pressupor que a intensidade das percepções de incerteza aumente, bem como os comportamentos de monitorização e de aquisição de informação (com o propósito de reduzir essa incerteza).

Quando os indivíduos têm os meios e a atividade de procura dessa informação sobre a empresa e o seu contexto socioeconómico - na identificação de diferentes variáveis do ambiente, geradoras de incerteza e de turbulência - é provável que mantenham esse comportamento até reduzirem a incerteza para níveis de acomodação. Quando, pelo contrário, lhes falta o interesse ou o acesso a esses meios de informação, é previsível que para gerir os níveis de incerteza ativem processos defensivos ancorados nas suas capacidades psicológicas, entre os quais o capital psicológico.

Neste enquadramento, o presente estudo tem como objectivo explorar a relação entre as discrepâncias nas percepções entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio organizacional e do setor, e o capital psicológico, e compreender o papel de moderação da monitorização do ambiente nesta relação. Procuramos, assim, dar maior consistência teórico-prática ao problema de investigação, complementando o estudo 1, sobretudo na análise da forma como os fatores externos da percepção sobre a envolvente setorial, refletidos nas atividades de monitorização, podem ter implicações nas percepções de declínio organizacional. A partir da revisão da literatura, onde se evidencia o constructo multidimensional de capital psicológico, as dimensões da incerteza e o ambiente externo das organizações, as fontes e modos de monitorização do ambiente e do declínio organizacional e do setor, procurámos elaborar as hipóteses de investigação, analisando as relações entre o capital psicológico, a monitorização do meio e as diferenças percetivas entre gestores e trabalhadores nas organizações. Seguidamente dá-se a conhecer o modelo teórico a testar empiricamente, utilizando a análise de modelos de equações estruturais com uma amostra constituída por respondentes de empresas do setor elétrico e eletrónico português. Os resultados encontrados são discutidos e por fim são apresentadas as principais contribuições e propostas de futuras linhas de investigação e recomendações.

8.1.2 Hipóteses de estudo e modelo de análise

Com base na literatura (*cf.*, 1º, 4º e 5º capítulos da primeira parte) propõe-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Quanto maior o capital psicológico menores as diferenças de percepção, entre gestores e trabalhadores, quanto ao declínio organizacional e ao declínio no setor.

H1a: Quanto maior o capital psicológico menores as diferenças de percepção entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio organizacional.

H1b: Quanto maior o capital psicológico menores as diferenças de percepção entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio do setor.

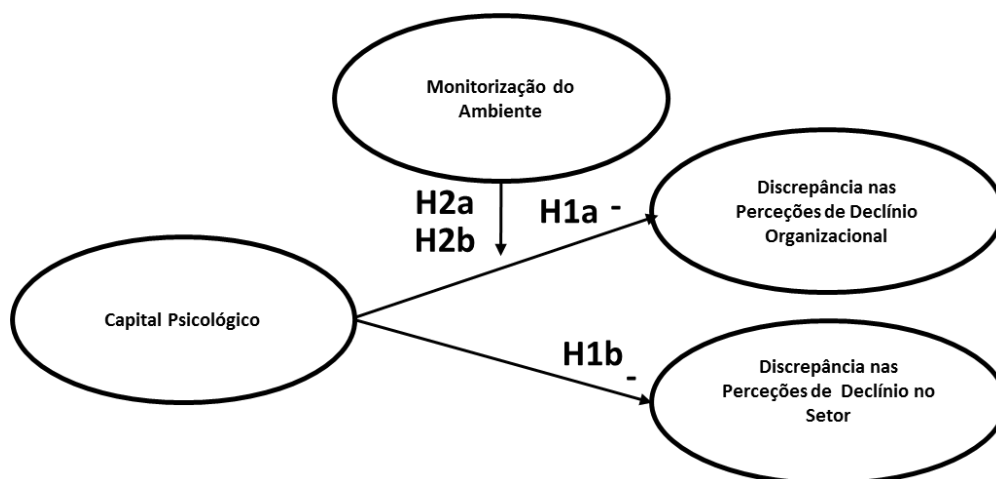
H2: Existe uma relação de moderação da monitorização do ambiente entre o capital psicológico e declínio organizacional e declínio setorial.

H2a: Quando o nível de monitorização é baixo há associação negativa entre o capital psicológico e declínio organizacional e declínio setorial.

H2b: Quando o nível de monitorização é elevado não há associação entre o capital psicológico e a percepção de declínio organizacional e de declínio setorial.

Procuraremos evidenciar, de acordo com o modelo exploratório de investigação (Figura 8), não só a importância das discrepâncias percetivas entre gestores e trabalhadores relativamente ao declínio organizacional e setorial, bem como a sua relação com as actividades de monitorização e recursos a fontes de informação. Adicionalmente, procuraremos evidenciar a importância da compreensão da recente proposta da perspectiva positiva organizacional, denominada de capital psicológico.

Figura 8 - Modelo exploratório de investigação



Legenda: Variáveis predictoras: Capital psicológico; Variável Moderadora: Monitorização ambiental; Variáveis-critério: Discrepância nas percepções entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio no setor; e Discrepância nas percepções entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio organizacional.

8.1.3 Método

8.1.3.1 Amostra e participantes

A opção pelo setor elétrico e eletrónico em Portugal, como quadro de fundo deste estudo, advém do facto de partir de 2001 se ter registado o fim do ciclo de expansão económica, passando a assistir-se a uma redução no dinamismo das indústrias elétricas e eletrónicas em geral e em particular em Portugal. Verifica-se em Portugal, um decréscimo progressivo e significativo do emprego neste setor, em média de 6.5% ao ano (Animee, 2010), mais acentuado do que o verificado no total da indústria transformadora, o qual também apresentou reduções contínuas no emprego. Portugal para além da redução da capacidade de captação de novos investimentos teve crescentes dificuldades de reter investimentos diretos estrangeiros devido às alterações geopolíticas e económicas dos países de Leste que se tornaram mais atrativos quanto aos custos salariais de mão-de-obra mantendo os níveis de produtividade e formação equivalentes. Nesta última década dá-se o encerramento de várias unidades de produção (*e.g.*, Indelma, Alcoa, Pioneer), sobretudo as ligadas às cablagens para a indústria automóvel resultante da quebra de produção do setor automóvel na Europa e nos Estados Unidos da América, e a redução da atividade de outras (*e.g.*, Visteon, Delphi), quer pela redução das barreiras à entrada em muitos dos segmentos de produtos, quer devido a novas aplicações e soluções digitais e tecnológicas que contribuíram para tornar o mercado elétrico e eletrónico simultaneamente mais competitivo e menos dependente de categorias específicas de produtos (Animee, 2010). Igualmente, o carácter cíclico de muitos dos produtos da indústria eletrónica e a sua banalização à escala mundial, como é o caso da fabricação de semicondutores de memória, atividade caracterizada por alternância cíclica pronunciada de fases de expansão (aumento de preços, aumento do investimento e da produção), com fases de contração (excesso de produção, baixa acentuada dos preços e desinvestimento), tem provocado grandes impactos no setor, em Portugal, pela paragem ou redução da atividade industrial (*e.g.*, Quimonda).

O recente contexto económico internacional de crise tem desencadeado profundas alterações na indústria elétrica e eletrónica em Portugal ao nível da contração da atividade produtiva e a orientação para a produção de novos segmentos e produtos. A indústria elétrica e eletrónica tem vindo a ser marcada por um conjunto de mudanças que têm alterado de forma significativa a sua dinâmica competitiva, sendo possível destacar a

crecente intensidade de conhecimento e o ritmo acelerado da mudança nas tecnologias com grande impacto na quantidade e qualidade dos seus RH.

As nove empresas que participaram neste projeto de investigação fazem parte do setor elétrico e eletrónico português, sete multinacionais (de origem Norte Americana, Francesa, Portuguesa, Suíça e Alemã) e duas empresas de capitais portugueses (Tabela 12). Estas empresas têm variações negativas nos resultados líquidos para o período entre 2009-2011 - valores reais médios para o triénio situados entre um máximo de -293% a -11.2% - (Informa D&B, 2012).

Tabela 12 - Amostra por empresas

Empresas	Nº de Trabalhadores	Respostas Válidas	% / na Empresa	% / Amostra Total	Tipo de Organização (capitais)
A	38	34	89%	4%	Nacional
B	450	274	61%	30%	Multinacional
C	230	123	53%	13%	Multinacional
D	450	118	26%	13%	Multinacional
E	85	60	71%	7%	Multinacional
F	400	116	29%	13%	Multinacional
G	150	106	71%	12%	Nacional
H	80	51	64%	6%	Multinacional
I	120	36	30%	4%	Multinacional
Total	2003	918	46%	100%	

Estas empresas fazem parte das 50 maiores empresas do setor quanto ao volume de negócios e número de trabalhadores de acordo com fontes do INE (2012). Todas estas empresas operam em Portugal há mais de 20 anos e todas sofreram os impactos da crise setorial na sua atividade, com maior intensidade a partir do início deste milénio (Animee, 2010).

8.1.3.1.1 Amostra dos gestores

O grupo de gestores é constituído pelos níveis de topo e intermédios de gestão, num total de 108. A maioria dos respondentes (63%) é do sexo masculino. Os gestores situam-se maioritariamente na faixa etária situada entre os 31-40 anos (35.2%) e entre os 41-50 anos (34.3%) existindo ainda um grupo com idades compreendidas entre os 51 e os 60 anos, com 23.1% do total da amostra. 97.2% dos gestores têm contratos de trabalho sem termo. 38% têm mais de 20 anos de antiguidade na empresa e 24.1% tem uma

antiguidade situada ente os 11 anos e os 20 anos. 31.5% desta amostra de gestores exercem funções de gestão nas áreas de produção, 16.7% na área comercial, 15.7% na área administrativa/financeira e 9.3% na área de gestão geral. A maioria dos gestores e coordenadores têm habilitações escolares ao nível do ensino superior (76.8%) e apenas 14.8% têm habilitações escolares ao nível do 10-12º ano de escolaridade.

Tabela 13 - Caracterização da amostra

	Frequências Relativas (%)	
	Gestores	Trabalhadores
Sexo		
Feminino	28.7	45.1
Masculino	63.0	39.8
Não respondeu	8.3	15.2
Idade (anos)		
18 - 30	3.7	14.4
31 - 40	35.2	34.9
41 - 50	34.3	30.9
51 - 60	23.1	9.0
> 60	2.8	1.6
Não respondeu	0.9	9.1
Antiguidade na Empresa (anos)		
< 1	0.0	5.9
1 a 3	7.4	7.8
4 a 6	8.3	9.9
7 a 10	8.3	10.4
11 a 15	24.1	15.9
16 a 20	11.1	14.3
> 20	38.0	25.6
Não respondeu	2.8	10.2
Funções		
Administrativas	0.0	11.7
Engenharia	0.0	21.9
Gestão	100.0	0.0
Operadores	0.0	47.0
Técnicos de Produção	0.0	11.0
Não respondeu	0.0	8.4
Tipo de Contrato		
Sem termo	97.2	76.4
A Prazo	2.8	14.8
Não respondeu	0.0	8.8

Tabela 13 - Caracterização da amostra*(Continuação)*

	Frequências Relativas (%)	
	Gestores	Trabalhadores
Área Profissional		
Gestão Geral	9.3	0.6
Administrativa/financeira	15.7	8.4
Comercial e Vendas	16.7	7.0
Investigação e Desenvolvimento	6.5	7.3
Manutenção	4.6	7.2
Produção	31.5	50.4
Qualidade	8.3	3.8
Não respondeu	7.4	15.3
Habilitações Académicas		
< 7º ano	1.9	11.7
7º ao 9º ano	6.5	16.0
10º ao 12º ano	14.8	36.5
Bacharelato /Licenciatura	62.0	21.5
Mestrado	13.9	4.8
Doutoramento	0.9	0.0
Não respondeu	0.0	9.4

8.1.3.1.2 Amostra dos trabalhadores

O número de respondentes nesta amostra é de 786 ²² e apresenta algum equilíbrio na distribuição da mão-de-obra masculina e feminina: 365 (45.1%) são do sexo feminino, porém denota-se uma forte feminização das profissões menos qualificadas (265, *i.e.*, 72% das mulheres são operadoras). A distribuição por antiguidade revela que 25.6 % dos trabalhadores têm uma antiguidade na empresa superior a 20 anos, enquanto 30,2% possui uma antiguidade que se encontra entre os 11 e os 20 anos. Ainda 13.7% dos trabalhadores tem uma antiguidade inferior a 3 anos. Os trabalhadores situam-se maioritariamente no escalão etário entre os 31-40 anos de idade (34.9%) e no escalão etário entre os 41-50 anos (30.9%) existindo ainda um grupo situado entre os 18-30 anos com 14.4% do total da amostra. A amostra encontra-se estratificada em cada empresa por grupos profissionais, funções e departamentos e/ou seções de pertença dos trabalhadores. A

²² Se salientar que a soma dos trabalhadores com os gestores não atinge o valor total da amostra por força dos valores omissos no inquérito.

amostra é constituída maioritariamente por operadores (47%), seguida de funções de engenharia (21.9%), funções técnicas administrativas (11.7%) e funções técnicas de produção (11%). 50.4 % destes trabalhadores estão afetos a atividades nas áreas de produção estando os restantes distribuídos pelas áreas: 8.4% nas áreas administrativas/financeiras, 7% nas áreas comerciais e vendas, 7.3% área de investigação e desenvolvimento e 7.2% na área da manutenção. A maioria dos trabalhadores da amostra (76.4%) possui um contrato de trabalho sem termo enquanto 14.8% possuem contrato de trabalho a termo. 36.5 % dos trabalhadores tem habilitações escolares ao nível do 10-12º ano de escolaridade, seguida de 26.3% dos trabalhadores com habilitações escolares ao nível do ensino superior. 27.8% da amostra tem habilitações escolares de nível igual ou inferior ao 9º ano de escolaridade o que reflete a resposta às características específicas da produção industrial.

8.1.3.2 Medidas e procedimento

A recolha de dados decorreu entre Junho e Novembro de 2012. Com base na relação fornecida pelo INE (2012), relativa a 2011, das 50 maiores empresas do setor, realizaram-se contactos telefónicos e por *e-mail*, com o objetivo de explicar os objetivos da investigação e apresentar o convite à participação. Foram realizadas reuniões presenciais com os diretores gerais ou com os diretores de RH das empresas que manifestaram interesse em conhecer o projeto de investigação, nas quais, para além de uma explicação detalhada dos objetivos do estudo, se apresentou o questionário, as questões, as dimensões de análise, bem como os procedimentos a adotar na sua aplicação. As associações patronais do setor - Animee (Associação das Empresas do Material Elétrico e Eletrónico) e da Aimmap (Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal) - foram contactadas, não só para recolher dados sobre o setor mas também para que junto dos seus associados divulgassem este projeto de investigação e sensibilizassem as organizações associadas para a participação no projeto. Algumas empresas, embora aderentes no estudo, acabaram por não participar, por considerarem não ser oportuno a aplicação do questionário, dado estarem a viver situações de forte conflitualidade interna, como greves, *downsizings*, ou estarem numa situação de falência e de encerramento.

Todos os questionários foram respondidos durante o horário de trabalho e em particular, numa das empresas, devido a uma paragem de produção, foi possível a

aplicação presencial e simultânea dos questionários a todos os operadores, engenheiros e técnicos de produção (ver apêndice 1 com os itens do questionário para todas as dimensões em estudo). Para reduzir os riscos de desajustabilidade social e variância do método comum, e seguindo linhas de orientação de Podsakoff e Organ (1986) as respostas foram anónimas e confidenciais, (entrega dos questionários com folha de apresentação e envelope para devolução) e os participantes foram informados de que não havia respostas certas nem erradas, recebendo instruções para um correto preenchimento do questionário. Quanto aos trabalhadores com a função de operadores, solicitámos às empresas a aplicação presencial do questionário, em grupos previamente definidos, com vista a um maior rigor e rapidez na aplicação. Nas empresas onde não se aplicou o questionário diretamente, o processo de aplicação e recolha dos questionários foi efetuado pela investigadora garantindo um maior controlo da qualidade das respostas. Em determinadas situações, gestores e trabalhadores responderam separadamente. Noutras, a abordagem foi feita em grupo e estes responderam em simultâneo, embora em locais distintos da sala (Podsakoff *et al.*, 2003).

Quanto à qualidade dos dados, efetuámos tal como no estudo 1 à análise dos valores em falta, valores extremos (*outliers*) e da normalidade (Marôco, 2010). Num primeiro momento realizámos a substituição das não-respostas (*missing values*) em variáveis não categoriais, que obedeceu ao método *missing value analysis* (MVA) do SPSS versão 22.0, não se verificando valores acima de 10% nos vários itens (Hair *et al.*, 2009). Na análise dos valores extremos (*outliers*) verificámos que não existem diferenças significativas na média das estatísticas com “*outliers*” e sem “*outliers*” para oito das variáveis que apresentam *outliers*, pelo que optámos pela não eliminação dos valores em causa. Com a realização dos testes de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*) de cada variável do modelo, confirmámos que a amostra apresenta características de desvios à normalidade multivariada, porém atendendo a que a amostra é de grande dimensão aplicámos a recomendação de Hair *et al.*, (2009), de que nos casos de desvios da normalidade o parâmetro geralmente aceite é da razão de 15:1 e que isso constitui garantia de menor desvio. O teste do fator único de Harman recomendado por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) foi igualmente realizado, tendo sido saliente doze fatores com valores próprios superiores a 1, em que o primeiro explica apenas 9.78 % da variância total explicada pela solução fatorial encontrada, pelo que se pode excluir também a suspeição de variância do método comum. As medidas para as variáveis em

estudo resultam da combinação de diferentes itens medidos numa escala de 6 pontos, iguais para ambas as amostras. Os procedimentos de construção das escalas foram os mesmos dos referidos no estudo 1 quanto à observância da validade ecológica nas várias etapas de planeamento e de desenvolvimento do questionário.

8.1.3.3 Operacionalização das variáveis

As variáveis critério consistem na discrepância nas percepções de declínio no setor, bem como da discrepância nas percepções de declínio organizacional. As variáveis predictoras do modelo proposto medem o capital psicológico (Auto-eficácia, otimismo, esperança e resiliência). O modelo de moderação procura identificar e explicar a intensidade da interação entre a monitorização do ambiente e o capital psicológico na relação com a discrepância na percepção de declínio. Desta forma, a monitorização do ambiente neste estudo opera como variável moderadora (Baron e Kenny, 1986) traduzida em grupos específicos, *i.e.*, podendo haver alterações do modelo através de análise multi-grupos (Hair *et al.*, 2009)

8.1.3.3.1 Discrepâncias nas percepções de declínio organizacional

O declínio organizacional foi medido numa escala de *Likert* proposta e validada por Carmeli e Schaubroeck (2006) com base no trabalho conceptual de Weitzel e Jonsson (1989) e Whetten (1988). Os respondentes, numa escala invertida de nove itens, indicaram o grau das condições de declínio da organização. Alguns itens foram excluídos na análise fatorial confirmatória, ficando a escala final com três itens: (1) “As respostas dadas pela empresa às alterações no mercado têm sido adequadas”; (2) “As respostas dadas pela empresa às alterações no mercado têm sido tomadas geralmente no tempo certo”; e (3) “A empresa não tem fragilidades porque possui os recursos necessários para construir a sua competitividade”.

A escala original de cinco pontos foi ajustada a uma escala de seis pontos com vista a uma maior sensibilidade nas respostas (*1-Discordo Totalmente, 6-Concordo Totalmente*) e para obviar a tendência de resposta central. O valor da consistência interna desta escala é bom (α Cronbach = 0,787). Com o objetivo de analisar a discrepância das percepções entre gestores e trabalhadores relativamente ao declínio organizacional calculámos um coeficiente de discrepância, resultante da média das percepções em cada empresa para a amostra de trabalhadores e de gestores. Na amostra de gestores calculámos

ao nível individual, por item e por empresa (tomada como unidade de análise), as diferenças entre a pontuação dada pelo gestor subtraída da média da resposta dos trabalhadores daquela empresa para aquele item. Uma discrepância negativa indica que os gestores avaliam mais negativamente que os trabalhadores o declínio na organização, enquanto uma discrepância positiva indica que a percepção dos gestores é mais positiva que a dos trabalhadores. Na amostra de trabalhadores procedeu-se de igual forma por empresa e por item. Os novos itens de discrepância das percepções apresentam um bom nível de fiabilidade (α Cronbach = 0.736).

8.1.3.3.2 Discrepâncias nas percepções de declínio do setor

As percepções de declínio no setor industrial foram medidas com uma escala proposta por Carmeli e Schaubroeck (2006) e baseada no trabalho de Harrigan (Harrigan, 1980; Harrigan e Porter, 1983). Os respondentes indicaram numa escala de Likert de 6 pontos (*1- Discordo Totalmente e 6-Concordo Totalmente*), as condições do setor nos últimos três anos no que respeita a um conjunto de itens adaptados dos originais, cinco da escala original e um criado adicionalmente. Três itens foram removidos devido a maus ajustamento na análise fatorial. Esta variável foi medida com base em três itens (1) “Verificou-se uma redução da procura de produtos neste setor de atividade”; (2) “Verificou-se uma alteração do ritmo na procura neste setor”; e (3) “Considero que se vive, atualmente, uma crise económica grave neste setor”. O valor da fiabilidade interna para esta escala é considerado bom (α Cronbach= 0.817).

Com o mesmo objetivo de analisar a discrepância das percepções entre gestores e trabalhadores relativamente ao declínio do setor, procedemos de forma idêntica ao descrito acima relativamente ao cálculo do valor de discrepância na percepção de declínio organizacional, resultando daí novos itens com uma boa consistência interna (α Cronbach = 0.769).

8.1.3.3.3 Monitorização do ambiente

As medidas construídas basearam-se no trabalho de Aguilar (1967) e de Hambrick (1982). Procurámos criar itens que medissem por um lado o tipo de fontes de informação utilizadas (quer internas quer externas, quer formais quer informais), e por outro lado, a frequência de utilização dessas fontes, com o recurso a uma escala de 6 pontos (1-nunca, 2- anualmente 3-trimestralmente 4-mensalmente, 5-semanalmente e 6-diariamente). Os itens criados para medir as fontes de informação foram os seguintes: (1) “Através de

contactos pessoais internos, com administradores, diretores, trabalhadores, reuniões de trabalho, apresentações, etc...”; (2) “Através de contactos pessoais externos, com colegas de outras empresas, consultores, colóquios ou congressos, etc...”; (3) “Através de documentos produzidos fora da empresa, como revistas, relatórios, publicações de entidades oficiais, televisão, rádio e jornais”; (4) “Através de documentos produzidos dentro da empresa ou do grupo, como relatórios, estudos, memorandos, anotações de trabalho”. Foram criados quatro itens para medir a utilidade da informação (e.g., sobre a posição no mercado, clientes, concorrentes, variáveis económicas); utilidade essa pensada como facilitação do desenvolvimento das atividades profissionais. A utilidade da informação é medida tendo em conta a avaliação da natureza da informação: se é necessária, relevante e confiável, e ancorada numa escala de seis pontos (*1-Nenhuma Utilidade, 2-Muito Baixa Utilidade, 3-Baixa Utilidade, 4-Média Utilidade, 5-Elevada Utilidade, 6-Muito Elevada Utilidade*). Esta escala apresentou boa fiabilidade interna (α Cronbach = 0.743).

Considerados os requisitos para o uso de testes paramétricos, afigurou-se necessário transformar a variável. Nomeadamente, com o objetivo de se obter uma distribuição normal ou linearidade dos dados, utilizámos o método de transformação da variável²³ de monitorização do ambiente de uma medida que varia entre 1 e 6 (*6- forte monitorização e 1 - nenhuma monitorização*), calculada a partir da multiplicação entre a intensidade da frequência de utilização das fontes e a utilidade que lhe é atribuída para os dois tipos de itens de cada tipo de monitorização:

Monitorização com fontes externas informais: $\sqrt{(P1\text{frequ} * P1\text{utilidade})}$ (i)

Monitorização com fontes externas formais: $\sqrt{(p3\text{ frequ} * p3\text{ utilidade})}$ (ii)

Monitorização com fontes internas informais: $\sqrt{(P2\text{frequ} * P2\text{utilidade})}$ (iii)

Monitorização com fontes internas formais: $\sqrt{(p4\text{ frequ} * p4\text{ utilidade})}$ (iv)

8.1.3.3.4 Capital psicológico

O questionário aplicado é específico para o contexto organizacional – *Psychological Capital Questionnaire – 24 (PCQ-24)* – e foi desenvolvido e validado por Luthans, Youssef e Avolio (2007a: 237-238). Estes autores desenharam este instrumento,

²³ As transformações de variáveis podem ser calculadas na base inversa ($1/x$), raiz (\sqrt{x}); logaritmo [Log (x)], Aresen (X); Quadrado x^2 ; Log neperiano [LN (x)], devendo na escolha do método privilegiar-se a transformação onde se obtiver o menor valor de curtose multivariada (Hair *et al.* 2009).

que mede o Capital Psicológico (Psycap), a partir de medidas largamente reconhecidas e publicadas na literatura existente sobre a confiança (Parker, 1998), a esperança (Snyder *et al.*, 1996), o otimismo (Scheier e Carver, 1985) e a resiliência (Wagnild e Young, 1993). É composto por 24 itens, organizados numa escala de Likert de 6 pontos (*1-Discordo Totalmente e 6-Concordo totalmente*), desagregados respetivamente em seis itens por dimensão: auto eficácia; otimismo; esperança e resiliência. Foi solicitada autorização para aplicação do instrumento aos autores, através do *website Mind Garden* (www.mindgarden.com) (Anexo 1) tendo sido sugerida a utilização da tradução portuguesa de Machado (2008).

A análise fatorial confirmatória foi conduzida para as quatro dimensões da escala propostas pela literatura (Luthans *et al.*, 2007a) salientando-se, no entanto, o facto de terem sido encontradas correlações muito elevadas entre alguns itens, o que pode sugerir alguma redundância. Apesar disso, a validade convergente e discriminante atesta um comportamento muito positivo por parte dos itens, assim como da sua relação com as subescalas. Houve necessidade de eliminar alguns itens, dado o insatisfatório ajustamento do modelo original. Oito dos itens redundantes foram excluídos coincidindo com o mesmo número de itens finais do ajustamento realizado por Rego *et al.* (2010).

Após a redução de itens, o ajustamento do modelo passou a ser satisfatório, e com um nível de consistência interna global bom (α Cronbach = 0.86). A solução ficou assim com: quatro itens para a “confiança” (2, 3, 4, 5) ($\alpha = 0.85$), quatro itens para a “esperança” (8, 9, 10, 11) ($\alpha = 0.77$), cinco itens para a “resiliência” (14, 15, 16, 17, 18) ($\alpha = 0.787$) e três itens para o “otimismo” (1, 21, 22) ($\alpha = 0.62$). Embora a subescala “otimismo” não tenha atingido o critério do limite 0.70 sugerido por Nunnally (1978) encontra-se acima do limiar de 0.60 previsto por Gefen, Straub e Boudreau (2000) para constructos complexos em fase de ajustamento. De salientar que o item 1 da escala original de confiança foi integrado na subescala de otimismo. Apresentamos como exemplo das subescalas os seguintes itens: subescala de confiança (4) “Sinto-me confiante se tiver de ajudar a definir metas/objetivos relativos à minha área de trabalho”; subescala esperança (12) “Neste momento estou a atingir os objetivos de trabalho que estabeleci para mim próprio”; subescala resiliência (18) “Sinto no trabalho, que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo”; e subescala otimismo (21) “No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas”.

8.1.3.4 Modelo de medida proposto

Para construirmos o modelo explicativo das relações entre os vários constructos endógenos e exógenos em estudo garantindo a validade dos resultados, seguimos as etapas metodológicas explicitadas no estudo 1. O modelo é construído com base em quatro constructos principais: capital psicológico, discrepâncias nas percepções de declínio organizacional, discrepância nas percepções de declínio no setor elétrico e eletrónico e monitorização do ambiente.

O modelo proposto não assenta numa relação causal entre o capital psicológico e as discrepâncias de percepção entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio, mas numa relação de associação entre essas variáveis. Esta opção advém sobretudo das justificações teóricas que apoiam as hipóteses propostas. Existem com efeito alguns critérios, que usualmente se utilizam para suportar as afirmações de causalidade. Hair *et al.* (2009) referem, por exemplo, que deverá existir uma (i) associação suficiente entre duas variáveis e igualmente uma (ii) antecedência temporal da causa sobre o efeito, uma (iii) ausência de variáveis causais alternativas (o denominado “erro de especificação”) e uma (iv) base teórica para o relacionamento. O conjunto de relações estruturais entre as variáveis latentes (enunciadas no ponto anterior) e as variáveis observáveis ou os indicadores (passíveis de observação) representam a conversão do diagrama no modelo final a estimar.

A opção pela utilização de modelos de equações estruturais (*e.g.*, Byrne, 2010; Ullman, 2007) para avaliar e testar o modelo proposto emerge da capacidade desta metodologia em proporcionar uma compreensão dos dados em estudo. Para além disso é uma técnica estatística multivariada que permite aos investigadores testar estruturas fatoriais de instrumentos de medida psicométrica através da análise fatorial confirmatória, bem como analisar relações explicativas entre múltiplas variáveis simultaneamente, sejam elas latentes ou observadas, em modelo complexos com eficiência estatística (Hair *et al.*, 2009) o que a diferencia das restantes técnicas estatísticas.

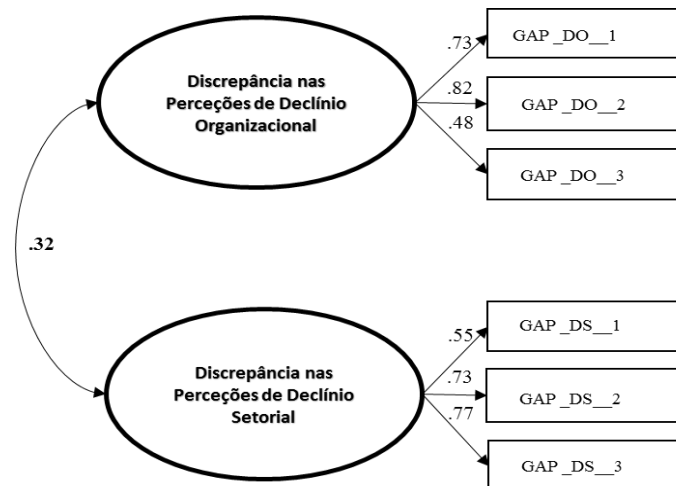
8.1.3.5 Estudo da validade das medidas propostas

8.1.3.5.1 Discrepâncias nas percepções de declínio organizacional e declínio do setor

Quanto à qualidade do ajuste do modelo o valor obtido do CMIN/DF é de 4.23. O índice de NFI é de 0.97 considerado um ajuste muito satisfatório pelos autores de referência (Schumacker e Lomax, 2004). O índice de CFI apresenta o valor de 0.97, valor

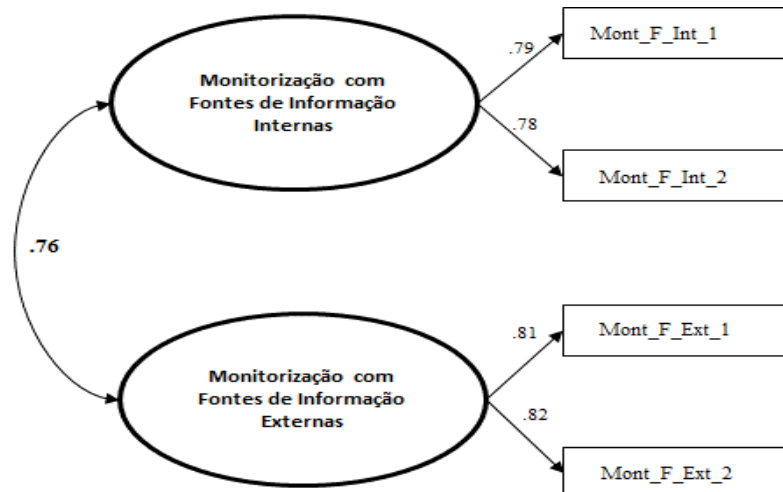
que se situa dentro dos valores recomendados > 0.90 (Bentler e Weeks, 1980). O valor de RMSEA é de 0.05 considerado aceitável, o qual poderá ser inferior a 0.08 e o valor de SRMR é de 0.043. O valor de PCFI é de 0.52. Pode-se concluir globalmente pela boa qualidade do ajuste.

Figura 9.1 - Discrepâncias nas percepções de declínio organizacional e declínio do setor: modelo estrutural confirmatório



8.1.3.5.2 Monitorização do ambiente

Figura 9.2 - Monitorização do ambiente: modelo estrutural confirmatório

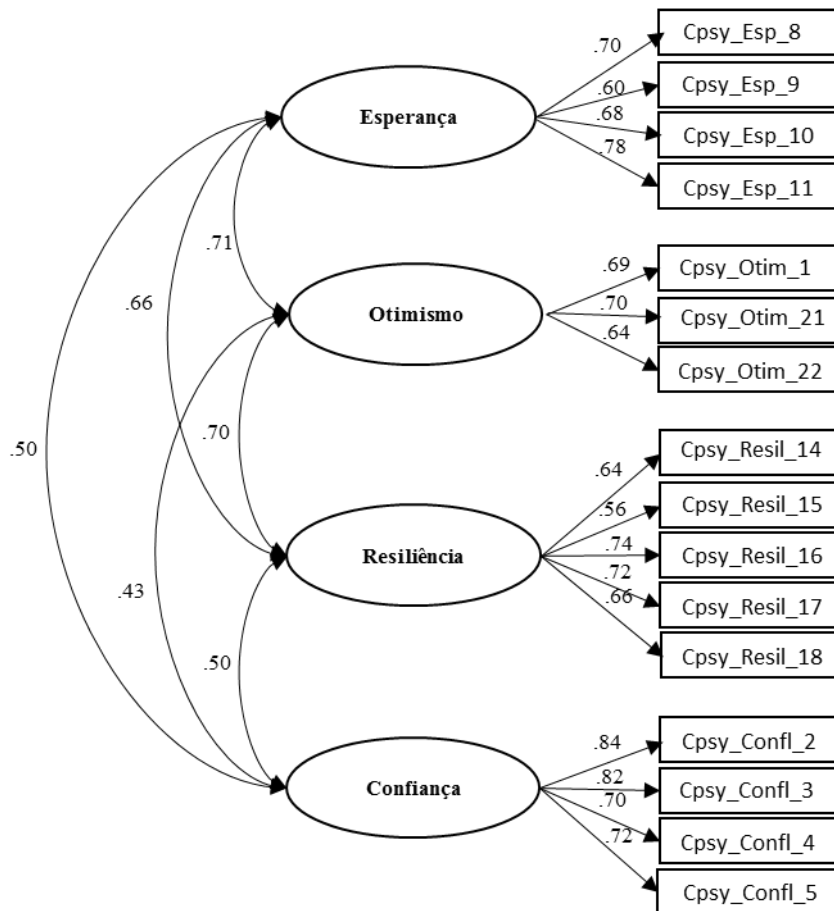


Na figura 9.2 pode-se encontrar o diagrama de caminhos da monitorização do ambiente, utilizando-se as fontes de informação externas e internas. Quanto à qualidade do ajustamento, o valor para CMIN/DF é de 5.0 mas o NFI apresenta um bom ajuste de 0.98; o CFI apresenta um ajustamento quase perfeito de 0.99, o RMSEA é de 0.06 e o SRMR é de 0,021. O valor de PCFI é de 0.29. Estes resultados indiciam um bom

ajustamento do modelo, denotando-se ainda a presença de covariância entre a monitorização do ambiente com fontes internas e externas, ou seja, uma associação não direcional entre estas duas dimensões.

8.1.3.5.3 Capital psicológico

Figura 9.3 - Capital psicológico: modelo estrutural confirmatório



Testou-se o modelo correlacional de quatro fatores do capital psicológico sugerido por Luthans, Youssef, e Avolio (2007a). Os resultados contemplados mostram que os índices de ajustamento são globalmente satisfatórios mas não são consensuais quanto à forma como este constructo se organiza fatorialmente. Os indicadores de ajustamento do modelo são os seguintes: CMIN/DF de 4.11, o NFI de 0.93, o CFI de 0.94, o PCFI de 0.83, o RMSEA de 0.05 e o SRMR de 0.048.

8.1.3.6 Análise da moderação da monitorização do ambiente

Considerando que em circunstâncias de declínio organizacional a intensidade das percepções de incerteza no ambiente aumentam, tal como os comportamentos de

monitorização do ambiente e procura de informação, quer para gestores quer para trabalhadores, considerámos relevante segmentar os respondentes por nível de monitorização do ambiente. Assim, um requisito prévio para a compreensão da natureza dos segmentos prende-se com a variável de segmentação, neste caso a monitorização do ambiente. Considerando a sua complexidade conceptual (concebida como monitorização de fontes internas, bem como de fontes externas, formais ou informais, e pensando-a como resultado do produto entre a frequência no uso das fontes e a importância que lhe é atribuída) optámos por realizar a análise de *clusters* integrando os quatro índices (monitorização interna com fontes formais; monitorização interna com fontes informais, e outros dois homólogos para a monitorização externa).

A análise de *clusters* foi efetuada com o método *hierarchical methods analysis* com o objetivo de identificar, relativamente ao constructo de monitorização do ambiente, potenciais grupos de indivíduos representativos da amostra, tendo sido encontrados três *clusters* (Tabela 14), em vez dos dois inicialmente previstos. Estamos assim perante os seguintes segmentos: *cluster* A – Elevado Nível de Monitorização do Ambiente ($N = 282$); B – Moderado Nível de Monitorização do Ambiente ($N = 451$) e C – Baixo Nível de Monitorização do Ambiente ($N = 185$). Na formação dos *clusters*, atingiu-se a convergência devido à ausência de mudança nos centróides (*iteração* = 7). A distância mínima entre os centróides foi de 10.340. O capital psicológico (*psycap*) nos 3 *clusters* obteve médias superiores ao ponto médio da escala de respostas (valor = 3.5) com *cluster* A (média = 4.80; DP = 0.66; *cluster* B (média = 4.51; DP = 0.69) e *cluster* C (média = 4.25; DP = 0.87). Os indivíduos que estão no *cluster* A reportam ter um capital psicológico superior aos do *cluster* B e C. O mesmo acontece em relação ao *cluster* B que apresenta maior capital psicológico do que os integrados no grupo de menor monitorização do ambiente (*cluster* C). Deste modo, observa-se que os respondentes em média “concordam pelo menos em parte” que possuem as capacidades psicológicas: eficácia, esperança, otimismo e resiliência. São assim capazes de resolver problemas no trabalho e são confiantes, com abertura à diversidade e com capacidade de mudança. Podem encontrar muitas formas para alcançar os seus objetivos no trabalho, e de prosperar em situações complexas, revelando o desejo de se desafiarem a si próprios, bem como de acreditar que as coisas correm sempre pelo melhor no trabalho, olhando sempre para o lado positivo das situações. Estes resultados confirmam os encontrados em pesquisas anteriores (Avey *et al.*, 2009; Peterson *et al.*, 2011) que obtiveram

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

Tabela 14 - Clusters obtidos para o constructo de monitorização do ambiente (elevado, moderado e baixo nível de monitorização do ambiente) e as suas relações face às dimensões em análise

Variáveis	Cluster A – Elevado Nível de Monitorização (N=282)					Cluster B – Moderado Nível de Monitorização (N=451)					Cluster C – Baixo Nível de Monitorização (N=185)				
	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão	N	Min.	Máx.	Média	Desvio Padrão
Capital Psicológico - Esperança	282	3.3	6	4.91	0.6	451	1.5	6	4.72	0.66	185	1	6	4.45	0.83
Capital Psicológico - Otimismo	282	2.0	6	4.81	0.65	451	2	6	4.58	0.64	185	1	6	4.41	0.88
Capital Psicológico - Resiliência	282	2.2	6	4.84	0.61	451	1.2	6	4.62	0.64	185	1	6	4.42	0.79
Capital Psicológico - Confiança	282	2.3	6	4.65	0.81	451	1	6	4.13	0.85	185	1	5	3.75	1.01
Discr. Declínio Organizacional	282	0.2	3.3	0.84	0.49	451	0.2	3	0.85	0.46	185	0.3	2.64	0.89	0.53
Discr. Declínio no Setor	282	0.1	2.6	0.91	0.57	451	0.1	3.4	0.93	0.5	185	0.1	3.08	1.05	0.6
Monit. interna - Fontes informais	274	4	36	23.5	6.62	336	1	36	14.9	7.63	185	1	12	4.09	2.83
Monit. interna - Fontes formais	276	2	36	22.3	6.94	343	1	36	15.6	7.45	185	1	12	4.58	3.05
Monit. externa - Fontes formais	280	1	36	19.3	6.79	328	1	30	6.31	5.37	182	1	12	3.03	2.6
Monit. externa - Fontes informais	278	1	36	19.2	8.46	328	1	36	10.4	7.16	184	1	12	3.32	2.75

igualmente médias superiores ao ponto médio do instrumento utilizado. Da tabela 14 pode-se constatar que os indivíduos que se integram no *cluster* de baixa monitorização nunca ultrapassam o valor 12 no índice de frequência-utilidade (numa escala de 1 a 36) apresentando um valor médio de 3.03 a 4.58, enquanto os integrados no *cluster* de elevada monitorização cobrem a totalidade da escala com valores médios situados entre os 19.3 e os 23.5. O *cluster* de moderada monitorização do ambiente inscreve-se nestes dois extremos, mas simultaneamente revela ser heterogéneo salientando-se um caso de muito baixo valor e os restantes tendencialmente abaixo do valor central da escala, pelo que julgamos que não é aconselhado envolvê-lo em análises futuras por não apresentar expressão do ponto de vista da sua uniformidade para explicação dos resultados. Neste sentido, optámos por contrastar os casos mais inequívocos (baixo e elevado nível de monitorização do ambiente), para assim garantir, os pressupostos de teste da moderação com pelo menos duas situações de contexto claramente contrastantes.

8.1.4 Resultados

8.1.4.1 Análise descritiva

Sucintamente, e apreciando apenas as correlações positivas e estatisticamente significativas (Tabela 15), os dados apresentados sugerem que existe uma relação positiva entre a monitorização do ambiente com fontes internas e a monitorização do ambiente com fontes externas com a discrepância das percepções entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio organizacional. Por outro lado, a monitorização do ambiente com fontes internas está associada à monitorização do ambiente com o recurso a fontes externas. São também verificadas relações menos intensas embora significativas entre a discrepância nas percepções de declínio no setor e a discrepância nas percepções de declínio organizacional. O capital psicológico encontra-se correlacionado com todas as dimensões de estudo.

Da análise estatística descritiva das variáveis do capital psicológico (Tabela 16) verifica-se por via da ANOVA, que globalmente os trabalhadores revelam possuir um capital psicológico mais baixo do que os gestores, nas quatro dimensões em estudo, com desvios padrão que variam entre 0.53 e 0.89 [confiança $F(1, 849)=22.408, p<.01$; otimismo $F(1, 498)=4.480, p<.05$; resiliência $F(1, 849)=19.004, p<.01$; esperança $F(1, 849)=72.879, p<.01$]. Ainda a confiança e a esperança são dentre as dimensões do capital

psicológico, as que mais distinguem os gestores dos trabalhadores nas organizações em estudo.

Tabela 15 - Estatística descritiva e matriz de correlações para todas as variáveis

Variáveis	Discrepância nas percepções de declínio no setor	Discrepância nas percepções de declínio organizacional	Monitorização do Ambiente - Fontes Externas	Monitorização do Ambiente - Fontes Internas	Capital Psicológico
(1) Discrepância nas percepções de declínio no setor	-				
(2) Discrepância nas percepções de declínio organizacional	.064*	-			
(3) Monitorização do ambiente - Fontes Externas	-.002	.126**	-		
(4) Monitorização do Ambiente- Fontes Internas	.004	.214**	.592**	-	
(5) Capital Psicológico	.090**	.344**	.304**	.375**	-
<i>Mínimo</i>	.05	.21	.03	0	1
<i>Máximo</i>	3.41	3.30	6	6	6
<i>Média</i>	.94	.81	1.19	1.79	4.55
<i>Desvio-Padrão</i>	.56	.50	1.20	1.40	0.58

Legenda: ** p< 0.01; * p< 0.05

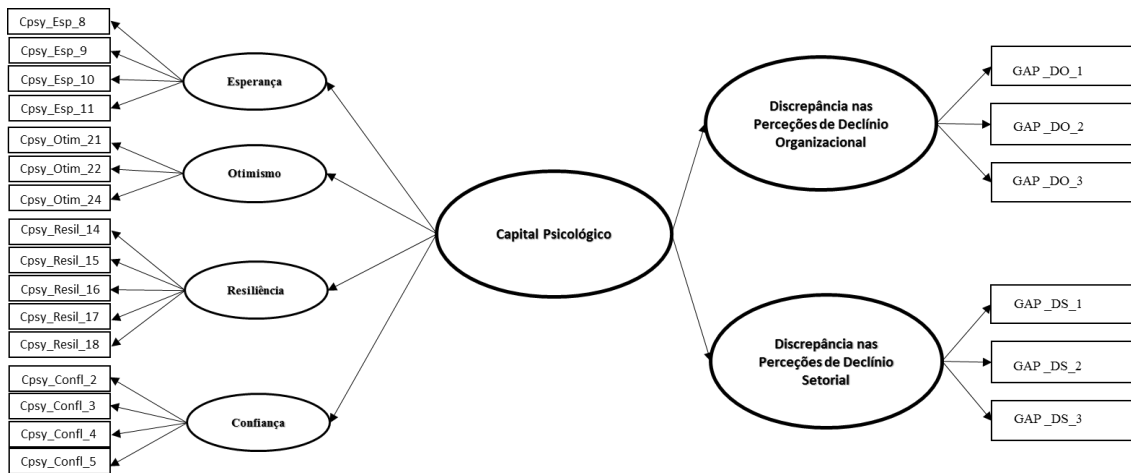
Tabela 16 - Estatística descritiva do capital psicológico

Trabalhadores Vs Gestores

Capital Psicológico	Trabalhadores				Gestores			
	Esperança	Otimismo	Resiliência	Confiança	Esperança	Otimismo	Resiliência	Confiança
N	743	743	743	743	108	108	108	108
Média	4.5	4.6	4.6	4.1	4.9	4.7	4.8	4.8
Mediana	4.5	4.6	4.6	4.2	4.9	4.7	4.9	4.9
Moda	5	5	5	5	5	5	5	5
D.P.	.71	.69	.66	.89	.58	.69	.53	.77
Mínimo	1.9	1.3	1.2	1	3.2	3	3.6	3
Máximo	6	6	6	6	6	6	6	6

De seguida apresentam-se os resultados obtidos na análise de equações estruturais, realizada com o objetivo de testar as hipóteses de investigação estabelecidas entre as dimensões ou constructos explicativos da relação entre o capital psicológico e as percepções de declínio na indústria e na organização e a moderação da monitorização do ambiente.

Figura 10 - Modelo a estimar



As medidas manifestas nas tabelas 17, 18 e 19 tornam saliente um bom ajustamento do modelo global proposto. Em relação à primeira hipótese elaborada (cf. 8.1.1.2.), constatou-se que a relação entre o capital psicológico e a discrepâncias das percepções ao nível do declínio organizacional, é significativa ($\beta = -.10$, $p < .005$) evidenciando uma associação entre ambas o que corrobora a hipótese H1a. Este resultado é relevante conferindo suporte empírico ao modelo proposto. Porém, não há relação significativa com as discrepâncias percetivas do declínio do setor, assim infirmo a hipótese H1b.

Figura 11 - Ajustamento do modelo estrutural final

(standardized path coefficients); * $p < .005$

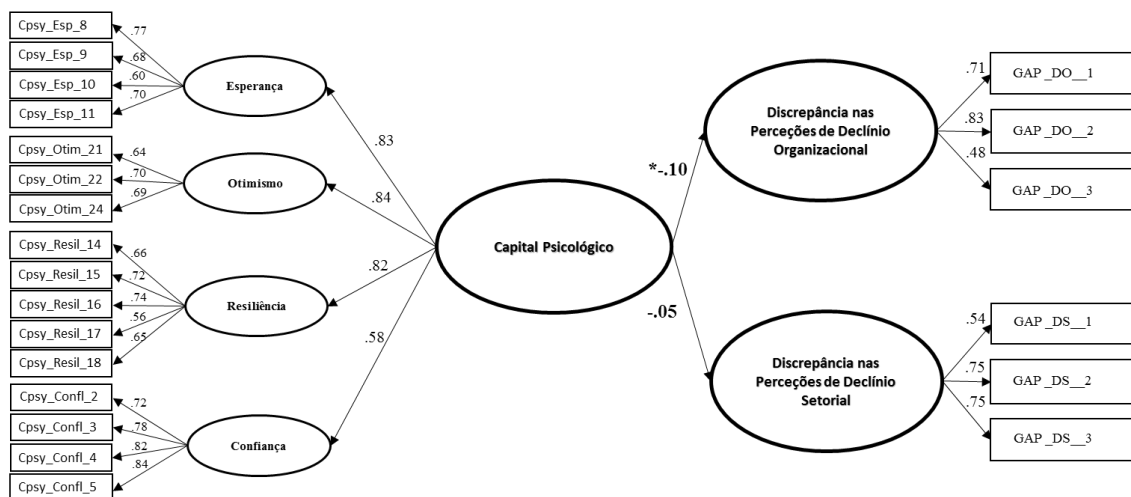


Tabela 17 - Ajustamento do modelo estrutural final

Índices	CMIN/DF	CFI	RMSEA	NFI	SRMR	PCFI
Valores	3.12	0.937	0.048	0.91	0.055	0.82

Realizámos o teste da hipótese de moderação (Figura 12 e 13) entre o capital psicológico e as percepções de discrepância de declínio, tomando a monitorização do ambiente como moderadora (H2). A hipótese H2a é parcialmente corroborada. Verifica-se que quando a monitorização do ambiente é baixa não existe qualquer relação entre o capital psicológico e as discrepâncias de percepção do declínio no setor. Existe todavia uma associação negativa, como hipotetizado, entre o capital psicológico e as discrepâncias de percepção do declínio organizacional, o que significa que o nível de monitorização do ambiente modera esta relação ($\beta = -.34, p < .001$). Os resultados obtidos permitem também concluir que a Hipótese H2b é suportada empiricamente: quando o nível de monitorização do ambiente é elevado não existe qualquer associação entre o capital psicológico e as discrepâncias de percepção.

Figura 12 - Ajustamento do modelo estrutural final com moderação de elevado nível de monitorização do ambiente

(standardized path coefficients); ** $p < .001$

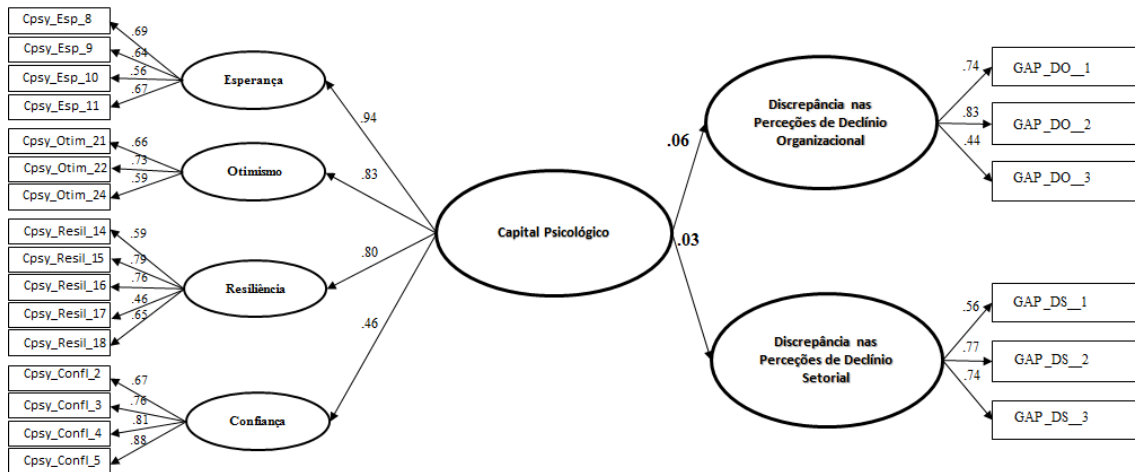


Tabela 18 - Ajustamento do modelo estrutural final - moderação de elevado nível de monitorização do ambiente

Índices	CMIN/DF	CFI	RMSEA	NFI	SRMR	PCFI
Valores	1.74	0.92	0.05	0.84	0.068	0.81

Figura 13 - Ajustamento do modelo estrutural final com moderação de baixo nível de monitorização do ambiente

(standardized path coefficients); ** $p < .001$

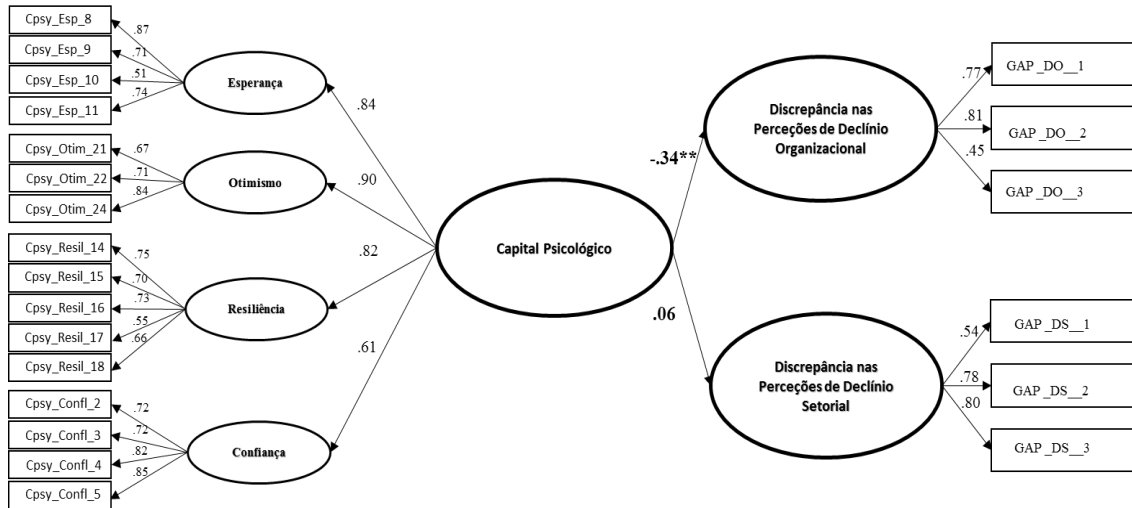


Tabela 19 - Ajustamento do modelo estrutural final - moderação de baixo nível de monitorização do ambiente

Índices	CMIN/DF	CFI	RMSEA	NFI	SRMR	PCFI
Valores	1.90	0.91	0.06	0.81	0.076	0.79

8.1.5 Discussão

Este estudo sustentou-se num modelo teórico desenvolvido a partir da conceptualização de Luthans, Youssef e Avolio (2007a), de Aguilar (1967), de Hambrick (1982) e de Carmeli e Schaubreock (2006) que integra a monitorização do ambiente como moderadora entre o capital psicológico e as discrepâncias nas perceções de declínio organizacional e setorial, entre gestores e trabalhadores. Para a análise da congruência percetiva, recolhemos duas amostras representativas dos gestores e dos trabalhadores em nove empresas participantes, do setor eletrónico em Portugal.

Os resultados alcançados corroboram a maioria das hipóteses apresentadas. Confirmámos que o capital psicológico está associado e é relevante para explicar a congruência percetiva, entre gestores e trabalhadores, ao nível do declínio organizacional. Porém, contrariamente ao hipotetizado, não foram encontradas relações entre o capital psicológico e as perceções de declínio no setor. Seria de esperar que o capital psicológico pudesse explicar em parte as discrepâncias nas perceções entre gestores e trabalhadores

quando ao declínio no setor, dado que estes criam e recriam as percepções sobre o barómetro da saúde do setor, de acordo com as interações que estabelecem e a informação que recebem ou que procuram (Boyd e Fulk, 1996), resultando da ativação das suas capacidades e vontades. Porém, admite-se que a natureza colectiva dessa representação, que passa pelos *media* sociais, possa sobrepor-se a eventuais efeitos imputáveis ao capital psicológico. Seguro será pensar que essas discrepâncias serão explicadas por outros fatores, que não o capital psicológico, e que poderão ser alvo de estudo futuro, como por exemplo, as fontes de informação que utilizam para monitorizar o ambiente e a saliência dessa informação nas redes sociais intra organizacionais. Outra conclusão suportada pelos resultados é a de que os gestores e trabalhadores nas organizações em estudo possuem e fazem uso do seu capital psicológico de forma diferenciada, e que tem necessariamente implicações, na forma como interpretam o contexto organizacional e nos comportamentos que adotam dentro da organização. Dos resultados obtidos pode-se depreender que o capital psicológico elevado (mesmo perante as contingências de uma avaliação negativa do ambiente de trabalho e da erosão dos recursos da empresa) funciona como um importante recurso para combater as discrepâncias e aumentar as probabilidades de alinhamento interno das percepções. Ao invés quando o capital psicológico é baixo a incongruência perceptiva aumenta e o capital psicológico passa a desempenhar a função de reforço de uma visão menos positiva face à adversidade, à incerteza e ao declínio.

Quanto ao putativo papel moderador da monitorização do ambiente, os resultados demonstram que os participantes integrados no grupo com os valores mais elevados de monitorização do ambiente (*cluster A*) são aqueles que, por recolherem informação relevante para a construção das suas percepções sobre a organização e sobre o setor, neutralizam ou tornam irrelevante a relação entre o capital psicológico e as discrepâncias de percepção de declínio. Estes resultados sugerem que a monitorização do ambiente através das fontes internas está mais fortemente correlacionada com as discrepâncias das percepções de declínio organizacional ($r=.214$; $p<.01$) do que através de fontes externas ($r=.126$; $p<.01$) e não apresenta correlação com as discrepâncias nas percepções de declínio no setor. Assim, podemos concluir com algum conforto que a elevada monitorização do ambiente é realizada com o recurso às fontes de informação predominantemente internas, pessoais e documentais da empresa, como evidenciam os resultados de alguns estudos (*e.g.*, Choo, 1993; Frishammar, 2003; Walters, Jiang e Klein, 2003), tais como revistas internas, relatórios, conversas com colegas e superiores, reuniões de trabalho, entre

outras. Estas fontes internas podem representar a informação que configura a expectativa de maior relevância e maior confiabilidade (Hertzum, 2002; Vancouver e Morrison, 1995), assim como representar o menor esforço de obtenção da informação (Curley *et al.*, 1990; Gerstberger e Allen, 1968; O'Reilly, 1982), dado tratar-se na sua maioria de empresas multinacionais com uma cultura de *reporting* e de promoção de informação interna, não apenas circunscrita à empresa, mas frequentemente alargada ao grupo empresarial de origem. Os resultados sugerem ainda que o recurso a fontes externas, formais e informais, mais dispersas e com canais de diferente acesso, não será tão relevante para explicar os níveis elevados de monitorização e as discrepâncias de percepção, quer a nível do declínio organizacional, quer das discrepâncias face ao declínio do setor. Esta ausência de relação não implica que a monitorização com fontes externas não seja importante, poderá ter um efeito mais distante, tal como refere Shrout e Bolger (2002), e poderá ser transmitida através de relações adicionais na cadeia causal. A elevada monitorização do ambiente, interna e externa, funciona assim, como um capital de conhecimento que se sobrepõe à influência do capital psicológico individual dos gestores e dos trabalhadores na criação das percepções quanto ao declínio organizacional ou do setor. Parece razoável supor que o capital psicológico só é ativado ou evidenciado na construção destas percepções *i.e.*, quando não existem fontes de informação credíveis e acessíveis, quer internas quer externas, ou quando os indivíduos tendem a ignorar o que se passa em seu redor, devido a múltiplos fatores de natureza psicossociológica, criando assim os seus pontos de vista e o entendimento da realidade, a partir dos seus próprios recursos psicológicos. Igualmente se poderá deduzir pelos resultados, que os indivíduos que têm um comportamento de maior procura de informação do meio envolvente, também são aqueles que têm uma média mais elevada nas várias dimensões do capital psicológico, o que nos remete para a ideia, a testar empiricamente, que o capital psicológico poderá partilhar, na sua génese, processos psicológicos cognitivos ou outros comuns à monitorização do ambiente.

Os indivíduos que apresentam menor nível de monitorização do ambiente (*cluster C*) revelam uma relação negativa entre o capital psicológico e as discrepâncias percetivas do declínio organizacional, o que significa que o capital psicológico tem uma função protetora de alinhamentos de percepções entre gestores e trabalhadores para a percepção do declínio organizacional, quando o contexto é de baixa monitorização do ambiente. Neste estudo partimos do pressuposto que os indivíduos que não monitorizam o ambiente, e que

são imunes à informação que possa vir do interior ou mesmo do exterior da organização, são detentores de um capital psicológico que pode contribuir para radicalizar (positivamente ou negativamente) as suas posições quanto à percepção de declínio (organizacional e na indústria), *i.e.*, a percepção ancorará mais fortemente no capital psicológico do que na informação (que não é procurada).

Como apontam os resultados, em situação de elevada monitorização (*cluster A*), não há relações entre as variáveis em estudo, enquanto que na situação inversa, os indivíduos integrados nesse grupo (*cluster C*) já evidenciam relações significativas. Compreende-se que indivíduos com um elevado nível de monitorização do ambiente tenham um comportamento mais ativo na procura de informação recorrendo a fontes internas diferenciadas e externas e atribuindo qualidade a essa informação. Porém, isto não significa que a maior informação sobre o contexto e sobre a empresa represente por si só uma condição para a redução da discrepância percetiva quanto ao declínio da organização. As diferenças de percepção podem aumentar à medida que aumenta o recurso à informação, criando cada indivíduo as suas próprias interpretações sobre a realidade organizacional e de mercado em função das suas necessidades, da sua posição na organização e do seu grupo de pertença. O aumento da discrepância percetiva vem reforçar o pressuposto que a diminuição das discrepâncias apenas poderá ser alcançada quando a organização possuir mecanismos de alinhamento interno nos seus processos de comunicação e de envolvimento para satisfazer as necessidades de monitorização do ambiente. Caso contrário, deverá compreender que capital psicológico médio opera na organização para antecipar o grau de discrepância e prevenir disfunções dela decorrentes em situações de baixo capital psicológico e fraca monitorização do ambiente. Estes resultados afiguram-se inovadores porque embora sejam comuns os estudos acerca, por exemplo, da resiliência nas organizações em contextos de crise (*e.g.*, Gittell, Cameron, Lim e Rivas, 2006; Wilson, 2010), não os serão, os que relacionam o capital psicológico com as percepções de declínio, ou que combinem estas com as percepções das várias dimensões do capital psicológico.

Em síntese, verificamos que as discrepâncias de percepção de declínio organizacional entre gestores e trabalhadores podem ser mitigadas pelo capital psicológico quando este está reforçado entre os RH na organização. Simultaneamente, o capital psicológico funciona como um recurso interno de proteção dos indivíduos no seu esforço de interpretação da realidade organizacional ou setorial, quando estes não são

permeáveis à informação circundante e não têm uma constante monitorização do ambiente. A monitorização do ambiente tem assim um papel fundamental na criação das percepções de declínio organizacional quando pensadas na relação com o capital psicológico. Constitui um recurso chave para contrariar e combater o declínio organizacional, na medida em que se trata de um processo que pode ser decisivo para delinear as ações futuras da organização e controlar ou reduzir a incerteza no ambiente (*e.g.*, Kumar e Strandholm, 2002).

8.1.6 Implicações teóricas e práticas

Este estudo apresenta um conjunto de contribuições para a prática e para a teoria. Uma das contribuições para a teoria é a identificação das discrepâncias das percepções quanto ao declínio organizacional e do setor entre gestores e trabalhadores obtida através de duas amostras representativas dos diferentes *stakeholders* (gestores e subordinados) na organização. Pouco se tem conhecido sobre as diferenças de percepção em matéria de declínio organizacional entre gestores e trabalhadores, na medida em que a literatura sobre o declínio se encontra muito orientada para o papel do líder/gestor, quer nos processos de recuperação das empresas, quer nos processos de gestão da crise. Este estudo contribui também para a literatura ao adotar uma perspetiva de *multi-stakeholder*, tal como alguns autores têm sugerido (Becker *et al.*, 1997; Bowen *et al.*, 1999). Outra contribuição é a evidência do papel de moderação da monitorização do ambiente entre o capital psicológico e as percepções de declínio organizacional, enquanto comportamento de *search* da informação e monitorização do ambiente da organização.

Uma outra contribuição deste estudo é a implicação para a prática, orientando a ação para abordagens que conduzam ao aumento do alinhamento interno, quer nas práticas de comunicação e envolvimento quer ao nível da gestão geral e da GRH. Parece inequívoca a vantagem em garantir alinhamento de percepções em contexto empresarial, favorecendo um maior ajuste interno com as estratégias organizacionais e optando por comportamentos ajustados aos objetivos e à realidade organizacional. Gowan *et al.* (2001) defendem precisamente esta posição, ao sublinharem que é um desafio crítico para os gestores conduzir as pessoas numa única direção e fazendo-os partilhar as mesmas percepções. Reforçam a ideia de que até se alcançar uma abordagem unificada a organização não conseguirá alcançar níveis excelentes de desempenho.

Neste sentido, os gestores necessitam de avaliar e monitorizar as discrepâncias perceptivas que os separam dos trabalhadores e promover a transferência de conhecimentos através de meios diversos que fomentem o alinhamento interno nas percepções, como por exemplo através de reuniões formais para aumentar a comunicação (Wilson, 2010). Os gestores devem conhecer as percepções dos trabalhadores e consequentemente estar disponíveis para fazer ajustamentos, muito embora não devam focar-se exclusivamente nessas percepções. Adicionalmente devem fomentar nos trabalhadores o conhecimento realista sobre a situação económica da empresa, do grupo económico e do setor, antecipando eventuais mudanças e procurando ajustar o nível de tolerância à ambiguidade e à incerteza do meio ambiente. Os gestores devem igualmente trabalhar proactivamente junto dos principais *stakeholders* na criação de uma percepção positiva da empresa (Arogyaswamy *et al.*, 1995) facilitadora de eventuais estratégias de recuperação. Devem favorecer um comportamento organizacional positivo, orientado para a criação e promoção de percepções positivas e estimulando e desenvolvendo nas suas equipas as competências ligadas ao capital psicológico - à resiliência, à esperança, ao otimismo e à confiança - para melhor poderem lidar com contextos de incerteza ambiental e de declínio organizacional.

As empresas necessitam de reduzir a discrepância de conhecimentos sobre o setor de atividade, sobre a organização, entre gestores e trabalhadores aumentando a facilidade de acesso à informação e fornecendo informação interna alinhada, pertinente e credível. A forma como os trabalhadores percebem e ganham consciência dos fatores contextuais associados à adversidade e à incerteza organizacional também influencia a apreciação que fazem sobre as condições da empresa e da indústria, condicionando a sua contribuição organizacional. Tendo em conta esta evidência, é recomendável que as organizações prestem especial atenção à forma como partilham com os seus trabalhadores as suas políticas, práticas e procedimentos, formais e informais (Reichers e Schneider, 1990).

Os gestores de RH necessitam de avaliar e monitorizar o conhecimento das discrepâncias existentes entre os gestores e os trabalhadores e criar instrumentos e metodologias adequadas para minimizar os impactos e as suas consequências. É importante a compreensão de que as capacidades positivas do capital psicológico, para além de serem maleáveis e promoverem o crescimento e o desenvolvimento pessoal (*e.g.*, Luthans e Youssef, 2004), influenciam de forma bastante expressiva, a construção das percepções podendo contribuir para percepções divergentes quanto à realidade

organizacional. Neste sentido, cabe aos gestores de RH, por um lado, fomentar, construir e desenvolver programas de intervenção orientados sobretudo para aqueles que têm escassas essas competências, criando as condições para adquirir e desenvolver o capital psicológico positivo (*e.g.*, ver Peterson e Luthans, 2002b; Luthans, Avey e Pantera, 2008, para orientações específicas e resultados do desenvolvimento do capital psicológico). Por outro lado cumpre estimular a presença destas capacidades colocando-as ao serviço das estratégias de recuperação, na tentativa de assegurar uma melhor e permanente posição da organização nos mercados em que atua.

9.1 Estudo 3 - A legitimidade das práticas de gestão de recursos humanos e o declínio organizacional

9.1.1 Introdução

As organizações enquanto sistemas abertos, ao interagirem com o ambiente onde estão inseridas (Snell e Dean, 1992), estão sujeitas a pressões de natureza normativa e económica (Katz e Kahn, 1978) por parte dos *stakeholders* de quem dependem para sobreviver. Talvez a mais óbvia interdependência resulte das transações organização-*stakeholders*, como é o caso, dos produtos e serviços que são produzidos pelos trabalhadores a troco de recompensas intrínsecas e extrínsecas e pagos pelo consumidor/cliente. As pressões económicas decorrem do interesse de alguns *stakeholders* (e.g., acionistas, clientes, trabalhadores) em que a organização funcione de modo eficaz e com rentabilidade (Ashforth e Gibbs, 1990), para satisfazer as suas necessidades (e.g., necessidade de segurança de trabalho, salários justos, preços dos serviços / produtos razoáveis para os clientes, maximização do retorno do investimento para os acionistas). As pressões normativas manifestam-se na adesão às normas sociais, aos valores socialmente aceites e às práticas que favorecem o bem-estar dos *stakeholders* (Evans *et al.*, 2010). Estas pressões necessariamente envolvem mudanças nos julgamentos individuais da legitimidade das práticas adotadas por essas organizações e consequentemente nos comportamentos dos indivíduos face a essas entidades (Meyer e Roman, 1991).

As pressões normativas e económicas mantêm-se quando o desempenho se deteriora e as organizações entram em declínio (Weitzel e Jonsson, 1989). Fatores externos, como as mudanças graduais ou oscilantes no panorama competitivo (Park e Mezas, 2005; Short *et al.*, 2007) e fatores internos, como as deficiências operacionais, na gestão e na sua estratégia ou uma ineficaz gestão de recursos humanos, materiais, ou financeiros (Bibeault, 1999; D'Aveni, 1989; Hambrick e D'Aveni, 1988; Morrow *et al.*, 2007; Mumford *et al.*, 2007), são causas potenciais do declínio organizacional. Este requer estratégias específicas de recuperação de forma a continuar a dar respostas positivas às necessidades dos *stakeholders*. É neste quadro de declínio organizacional, que as pressões económicas para maximizar os resultados e prolongar a longevidade das organizações podem não ser consistentes com as pressões normativas, dos principais *stakeholders*, como é o caso dos trabalhadores, pela redução do cumprimento das suas

expectativas. Os gestores decidem que práticas adotar, em particular as práticas de GRH, procurando estabelecer o equilíbrio nas respostas a estes dois tipos de pressões, que por vezes são inconciliáveis ou impraticáveis, dadas as exigências que são colocadas às empresas num contexto de forte pressão competitiva (Reich, 1998) e numa conjuntura inédita de crise económica, onde muitas empresas vivenciam fases de declínio e de falência.

As escolhas das estratégias, das práticas e procedimentos organizacionais estão dependentes dos processos cognitivos através dos quais os gestores percebem o declínio (Boal e Hooijberg, 2000; Mumford *et al.*, 2007; Musteen *et al.*, 2011) e reagem às pressões económicas e normativas. As reações dos gestores à saliente pressão económica dos acionistas, podem ser consubstanciadas em estratégias e práticas extensivas e protetoras de racionalização de custos (*e.g.*, venda de ativos, *downsizings*, *lay-offs*), enquanto outros gestores, de acordo com as suas percepções de declínio organizacional, podem optar por estratégias de recuperação com apostas no desenvolvimento de novos produtos e campanhas agressivas de marketing (Mckinley *et al.*, 2014; Musteen *et al.*, 2011), não negligenciando o papel estratégico da GRH como alavanca para o negócio e integrando práticas que favoreçam o desenvolvimento e o bem-estar dos trabalhadores.

Para além da relação de interdependência que a organização tem relativamente aos seus *stakeholders*, existe uma relação menos óbvia, mas não menos importante, para a sobrevivência da organização e que envolve o desenvolvimento e a percepção de legitimidade das práticas de gestão adotadas (Meyer e Rowan, 1977; Meyer e Scott, 1983; Suchman, 1995). O reconhecimento da legitimidade das práticas de GRH pelos trabalhadores é relevante na compreensão da conformidade com o cumprimento das expectativas percebidas (Tyler, 2006). Dowling e Pfeffer (1975) referem que a legitimidade resulta da qualidade da congruência entre as práticas e ações e os valores sociais. A legitimidade é assim um processo de conformidade consistente com as expectativas percebidas dos *stakeholders*, guiado pelos valores e crenças e pela interpretação que os indivíduos fazem da situação (Zelditch, 2006), de que as ações e práticas nesse contexto social são suscetíveis de ser observadas como “desejáveis, próprias e apropriadas” (Suchman, 1995).

A atribuição de legitimidade às práticas de GRH pode moldar as decisões e os comportamentos individuais, mas também pode afetar o modo como os trabalhadores compreendem a organização e a credibilidade que lhe confere (Meyer e Roman, 1991).

O reconhecimento destas implicações só recentemente começou a ser alvo de maior atenção dos investigadores no âmbito dos estudos do declínio organizacional (*e.g.*, Carmeli e Sheaffer, 2009) e da legitimidade organizacional (*e.g.*, Evans *et al.*, 2010) envolvendo processos de nível micro. Carmeli e Sheaffer (2009) afirmam que as organizações em situação de declínio organizacional por vezes veem a sua legitimidade reduzida o que gera uma alta vulnerabilidade. A quantidade crescente de pesquisas sugere igualmente que o valor de legitimidade para as organizações é mais evidente em tempos de crise ou de controvérsia, quando a legitimidade é contestada ou ameaçada (*e.g.*, Elsbach, 1994; Elsbach e Sutton, 1992).

A teoria sustenta que a legitimidade é ainda mais importante para as organizações quando atravessam fases críticas, como é o caso do declínio (Elsbach, 1994), e que a legitimidade aumenta a capacidade para assegurar recursos (Meyer e Rowan, 1977), sendo os *stakeholders* (*e.g.*, trabalhadores, consumidores, investidores e público em geral) suscetíveis de reagir ao aumento da legitimidade de forma a aumentar o valor para a organização (Ferris *et al.*, 2007). Assim sendo, podemos questionar de que forma as práticas de GRH são reforçadas pela perceção de legitimidade enquanto construção coletiva de significado, aumentando a capacidade de atração, retenção, motivação e de desenvolvimento dos RH em contextos percebidos de declínio organizacional. Apesar da crescente literatura sobre declínio organizacional e das pesquisas desenvolvidas sobre legitimidade organizacional e práticas de GRH de elevado desempenho (Becker *et al.*, 1997; Huselid, 1995), desconhece-se como funciona esta relação, não obstante o reconhecimento que o uso de múltiplas práticas de GRH possa afetar as perceções dos trabalhadores (Evans *et al.*, 2010). Torna-se necessário então, para ultrapassar este hiato, estabelecer uma relação clara entre estas dimensões. O presente estudo analisa a relação entre as práticas de GRH de elevado desempenho e as perceções de declínio organizacional, procurando compreender o papel desempenhado da legitimidade das práticas de GRH, como mediador, nesta relação.

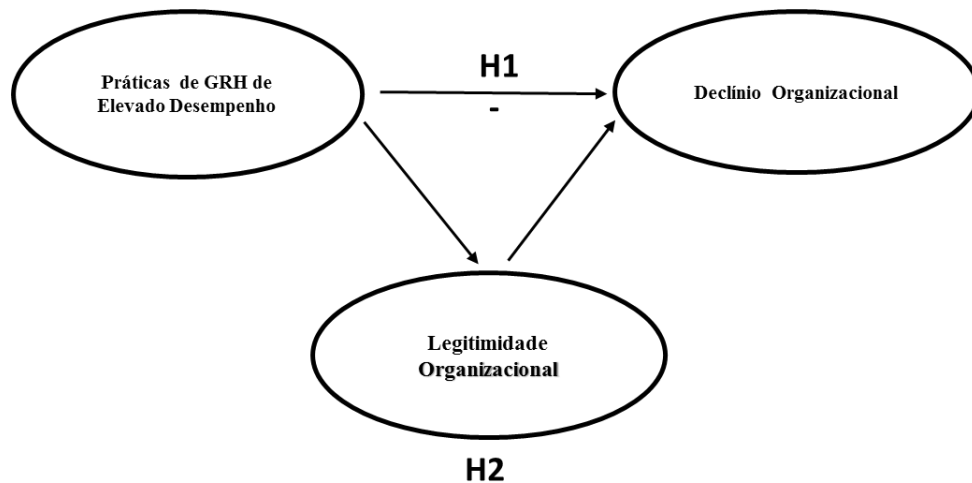
9.1.2 Hipóteses de estudo e modelo de análise

Com base na literatura (*cf.*, 1º, 3º e 6º capítulos da primeira parte) propomos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Existe uma relação negativa entre as práticas de GRH e a percepção de declínio organizacional dos trabalhadores.

H2: A existência de legitimidade organizacional tem um efeito mediador na relação entre as práticas de GRH e a percepção de declínio organizacional.

Figura 14 - Modelo exploratório de investigação



Legenda: Variável preditora: Práticas de GRH de elevado desempenho; Variável Mediadora: Legitimidade organizacional; Variável critério: Percepção de declínio organizacional.

9.1.3 Método

9.1.3.1 Amostra e participantes

A amostra é constituída por 778 trabalhadores de sete organizações do setor elétrico e eletrónico (Tabela 20). A escolha das organizações teve em conta os seguintes critérios: (i) a integração das cinco empresas multinacionais que constituem o estudo 1 e a adição de outras duas empresas multinacionais no setor de elétrico e eletrónico, com algumas características distintivas, a saber: (i) embora a GRH esteja formalizada na estrutura organizacional, as práticas de GRH são menos sofisticadas e menos integradas (aferidas previamente através de entrevistas com os diretores gerais ou diretores de RH), apresentando esta amostra uma maior diversidade de modelos de GRH; (ii) têm uma menor ligação a diretrizes corporativas; e (iii) têm uma forte intensidade de mão-de-obra nas áreas de montagem final. Estas duas empresas, tal como as empresas do estudo 1, operam em Portugal pelo menos há 15 anos estando expostas aos efeitos do declínio setorial desta última década. Possuem igualmente políticas de TQM e diversas

certificações (*e.g.*, no âmbito da qualidade e ambiente - ISO9001 e ISO 14001). Uma das empresas apresenta variações negativas nos resultados líquidos para o período entre 2009-2011 (valores reais médios para o triénio situados entre um máximo de -26,3% a -11,3%) (Informa D&B, 2012); a outra empresa embora mantendo resultados positivos, apresenta um declínio nos resultados líquidos neste período (em termos médios anuais a redução é de 54% neste triénio) (Informa D&B, 2012). Estas empresas, de origem Suíça e Francesa, estão localizadas no *cluster* industrial da grande Lisboa e de Torres Vedras e fazem parte das 50 maiores empresas do setor quanto ao volume de negócios e número de trabalhadores de acordo com fontes do INE (2012).

Tabela 20 - Amostra por empresas

Empresas	Nº de Trabalhadores	Respostas Válidas	% / na Empresa	% / Amostra Total
A	85	60	71%	8%
B	80	45	56%	6%
C	230	123	53%	16%
D	420	113	27%	15%
E	455	112	25%	14%
F	80	51	64%	7%
G	450	274	61%	35%
Total	1800	778	38%	100%

Os participantes neste estudo foram selecionados através de um processo não probabilísticos de amostragem, através do método de amostragem por conveniência. De modo a garantir a variabilidade e a maior amplitude nas observações das variáveis em estudo a amostra encontra-se estratificada em cada empresa por grupos profissionais, funções e departamentos e/ou seções de pertença dos trabalhadores. A estratificação da amostra foi realizada pela investigadora em colaboração com as organizações, garantindo-se a participação neste estudo no mínimo de 25% da população e um máximo de 71%.

De acordo com a Tabela 21, 46.3% dos respondentes são do sexo feminino e 43,4% do sexo masculino (os restantes não se caracterizaram). Situam-se predominantemente na faixa etária entre os 31-40 anos (40.2%) e entre os 41-50 anos (33.3%), existindo ainda um grupo com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, com 13.2% do total da amostra. 35 % têm uma antiguidade situada ente os 11 anos e os 20 anos, 26.5% têm mais de 20 anos de antiguidade na empresa, enquanto 12% possuem

uma antiguidade inferior a 3 anos. Os respondentes são maioritariamente operadores (44.2%) seguidos das funções de engenharia (19.3%). As funções de gestão representam 11.2% do total, enquanto 9.4% das funções pertencem a técnicos de produção e 10.3% a administrativos. 57.3% destes respondentes desenvolvem as suas funções nas áreas de produção estando os restantes distribuídos pelas áreas administrativas/financeiras (12.3%), na área de manutenção (7.7%), nas áreas comerciais e vendas (87.3%), na área de qualidade (4.6%) e na área de investigação e desenvolvimento (4%). 85.7 % dos respondentes possuem contratos de trabalho sem termo. 35.7% dos trabalhadores possuem habilitações escolares ao nível do 10-12º ano de escolaridade enquanto 33.4% dos trabalhadores têm habilitações escolares iguais ou superiores à licenciatura. 27.9% tem habilitações escolares de nível igual ou inferior ao 9º ano de escolaridade. Nesta amostra é evidente a representatividade das áreas de produção e das funções mais operacionais ligadas às operações de montagem com menores habilitações escolares e com uma elevada antiguidade.

Tabela 21 - Caracterização da amostra (N=778)

	Frequências Relativas (%)
Sexo	
Feminino	46.4
Masculino	43.4
Não respondeu	10.2
Idade (Anos)	
18 - 30	13.2
31 - 40	40.2
41 - 50	33.3
51 - 60	8.6
> 60	2.1
Não respondeu	2.6
Antiguidade na Empresa (Anos)	
< 1	4.5
1 a 3	7.5
4 a 6	9.8
7 a 10	12.0
11 a 15	19.3
16 a 20	15.7
> 20	26.5
Não respondeu	4.7
Tipo de Contrato	
Sem termo	85.7
A Prazo	12.1
Não respondeu	2.2

Tabela 21 - Caracterização da amostra (N=778)*(Continuação)*

	Frequências Relativas (%)
Funções	
Administrativas	10.3
Engenharia	19.3
Gestão	11.2
Operadores	44.2
Técnicos de Produção	9.4
Não respondeu	5.7
Área Profissional	
Administrativa/financeira	12.3
Comercial e Vendas	7.3
Investigação e Desenvolvimento	4.0
Manutenção	7.7
Produção	57.3
Qualidade	4.6
Não respondeu	6.7
Habilitações Académicas	
< 7º ano	12.5
7º ao 9º ano	15.4
10º ao 12º ano	35.7
Bacharelato /Licenciatura	27.8
Mestrado	5.5
Doutoramento	0.1
Não respondeu	3.0

9.1.3.2 Medidas e procedimento

Realizaram-se nestas sete empresas entrevistas exploratórias a todos os diretores de RH ou diretores gerais, para conhecer com alguma profundidade as práticas e políticas de GRH existentes e a evolução da empresa e do negócio face a potenciais constrangimentos externos, resultantes quer do declínio do setor nesta última década quer da crise económica mundial. A aplicação dos questionários seguiu os procedimentos refletidos nos estudos anteriores, sendo respondidos em contexto de trabalho, procurando-se assegurar total confidencialidade das respostas e o correto preenchimento do questionário para reduzir a ocorrência de erros. Nas duas empresas acrescidas neste

estudo, os questionários foram respondidos presencialmente em sala, em grupos previamente definidos tendo como objetivo garantir o rigor e a rapidez na aplicação (ver apêndice 1 com os itens do questionário para todas as dimensões em estudo). Do mesmo modo, seguimos neste estudo as recomendações metodológicas dos estudos anteriores, nomeadamente quanto ao processo de construção das escalas de forma a respeitar e salvaguardar a observância da validade ecológica (Christensen, 2004).

Relativamente à qualidade dos dados, procedemos, tal como nos estudos anteriores, à análise dos valores em falta (*missings*), dos valores extremos (*outliers*) e da normalidade (Marôco, 2010). Numa fase inicial efetuámos a substituição das não-respostas por via da *missing value analysis* (MVA) do SPSS versão 22.0, confirmando-se a inexistência de valores acima de 10% nos vários itens constituintes das escalas (Hair *et al.*, 2009). Na análise dos valores extremos (*outliers*) verificámos que não existem diferenças significativas na média das estatísticas com “*outliers*” e sem “*outliers*” para seis das variáveis que apresentam *outliers*, pelo que optámos igualmente pela não eliminação dos valores em causa. Com a realização dos testes de assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*) de cada variável do modelo, confirmámos que a amostra apresenta características de desvios à normalidade. Ainda que a amostra deste estudo seja de grande dimensão (788) utilizámos o procedimento de *bootstrap, Maximum Likelihood*, no *software* Amos (Analysis of Moments Structures) (Byrne, 2010) (N=2000; Média=2446.21; DP=2.562) com um intervalo de confiança de 95%, para aumentar a robustez da análise (Kline, 2011). O teste do fator único de Harman recomendado por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) foi igualmente realizado, tendo emergido dez fatores com valores próprios superiores a 1, em que o primeiro explica apenas 12.02 % da variância total explicada pela solução fatorial encontrada, reforçando assim mais uma vez, a exclusão da suspeita de variância do método comum.

9.1.3.3 Operacionalização das variáveis

A variável critério em análise corresponde às percepções de declínio organizacional e a variável preditora do modelo proposto consiste nas práticas de GRH de elevado desempenho. Neste estudo pretendemos estudar as relações de mediação da legitimidade organizacional com vista a permitir uma melhor compreensão da relação causal (putativa) entre as práticas de GRH e a percepções de declínio organizacional, através das relações

indiretas entre essas variáveis e a variável mediadora (Baron e Kenny, 1986; Preacher, Rucker e Hayes, 2007).

9.1.3.3.1 Declínio organizacional

As percepções de declínio organizacional foram medidas numa escala de *Likert* proposta e validada por Carmeli e Schaubreock (2006) com base no trabalho conceptual de Weitzel e Jonsson (1989) e Whetten (1988). Os respondentes, numa escala invertida de 9 itens, indicaram o grau das condições de declínio da organização. Alguns itens foram excluídos na análise fatorial confirmatória, ficando a escala final com quatro itens: (1) “As respostas dadas pela empresa às alterações no mercado têm sido adequadas”; (2) “As respostas dadas pela empresa às alterações no mercado têm sido tomadas geralmente no tempo certo”; (3) “A empresa não tem fragilidades porque possui os recursos necessários para construir a sua competitividade”; e (4) “Há elevada capacidade da empresa para prever ou detetar mudanças internas ou externas que podem ameaçar a sua sobrevivência”. A escala original de cinco pontos foi ajustada a uma escala de seis pontos (*1-Discordo Totalmente, 6-Concordo Totalmente*). O valor de fiabilidade desta escala é elevado (α Cronbach = 0,796).

9.1.3.3.2 Legitimidade das práticas de gestão de recursos humanos

Como abordado no ponto 6.1.5 da primeira parte, a literatura atualmente não oferece modelos de medida para os estudos de legitimidade organizacional de natureza micro. De acordo com a revisão da literatura, construímos uma medida para avaliação da legitimidade das práticas de GRH, com uma escala de *Likert* de 6 pontos (*1-Discordo Totalmente e 6-Concordo Totalmente*), baseada no trabalho de Suchman (1995) e incorporando medidas de Thomas (2005). Desenvolvemos uma escala baseada em percepções individuais (“*propriedade*”) *i.e.*, de que as ações ou políticas no âmbito da GRH são “desejáveis, próprias e apropriadas” em função dos critérios de avaliação pessoal, percorrendo os tipos de legitimidade: pragmática, normativa e cognitiva (Suchman, 1995). A escala é constituída por 4 itens: (1) “Acredito que as medidas tomadas pela Gestão de Recursos Humanos são úteis à empresa para alcançar os seus objetivos”; (2) “Acredito que a Gestão de Recursos Humanos tem tomado as medidas certas para que a empresa alcance os seus objetivos”; (3) “Acredito que a Gestão de Recursos Humanos nesta empresa tem mecanismos para ir melhorando o processo de

decisão, fazendo com que as decisões sejam melhores cada vez mais”; e (4) “No lugar das minhas chefias, eu tomaria as mesmas decisões relativas à Gestão de Recursos Humanos que vejo ser tomadas”. O valor de fiabilidade para esta escala é considerado bom (α Cronbach= 0.901).

9.1.3.3 Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho

A escala utilizada neste estudo resulta da escala desenvolvida e testada no estudo 1 com base na revisão da literatura relevante, sobre as práticas de GRH e as práticas de elevado desempenho, em particular do trabalho e das dimensões de análise de Delery e Doty (1996) e Pfeffer (1998) e do trabalho empírico de Bae e Lawler (2000) e de Evans e Davis (2005). A escala é constituída por 27 itens e integra as seguintes dimensões: formação e desenvolvimento (3 itens) ($\alpha = 0.870$), recrutamento e seleção (3 itens) ($\alpha = 0.770$), oportunidades de carreira (3 itens) ($\alpha = 0.883$), remunerações e benefícios (5 itens) ($\alpha = 0.847$), separação e segurança de emprego (3 itens) ($\alpha = 0.766$), avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento (4 itens) ($\alpha = 0.832$), oportunidade de participação (3 itens) ($\alpha = 0.770$) e acesso à informação e comunicação (3 itens) ($\alpha = 0.835$). Utilizou-se uma escala de Likert de 6 pontos (1- *discordo totalmente* e 6 – *concordo totalmente*). O α de Cronbach apresentou para esta escala resultados bons (Pestana e Gageiro, 2005), (α Cronbach= 0.954), superiores aos resultados obtidos no estudo 1.

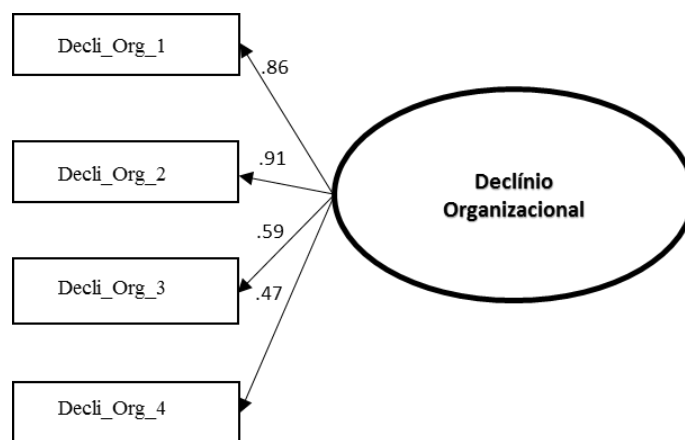
9.1.3.4 Estudo da validade das medidas propostas

Na construção do modelo explicativo das relações entre os vários constructos endógenos e exógenos em estudo, procurámos seguir as etapas metodológicas explicitadas nos estudos anteriores. Os dados foram sujeitos a análise fatorial confirmatória (Byrne, 2010) para testar a validade discriminante das dimensões em estudo, mediante modelação por equações estruturais, utilizando-se os programas informáticos SPSS, versão 22 e Amos versão 22, para o sistema operativo Windows. Os resultados dos CFA comprovam um bom ajustamento para quase todas as medidas. Na avaliação da bondade do ajustamento dos modelos utilizámos por referência os valores da tabela 6.

9.1.3.4.1 Declínio organizacional

Os valores da análise fatorial confirmatória do declínio organizacional apresentam globalmente uma boa qualidade do ajustamento do modelo. O valor obtido do CMIN/DF é de 1.73, confirmando um bom resultado, inferior ao valor sugerido por Bentler (1990) de 5. O índice de NFI é de 0.99 correspondendo a um elevado ajustamento (Schumacker e Lomax, 2004). O índice de CFI apresenta o valor de 0.99, adequado ao valor recomendado de > 0.90 (Bentler e Weeks, 1980). O valor de PCFI é de 0.33. O valor de RMSEA é de 0.03 e SRMR é de 0.014, considerados com ajustamentos perfeitos.

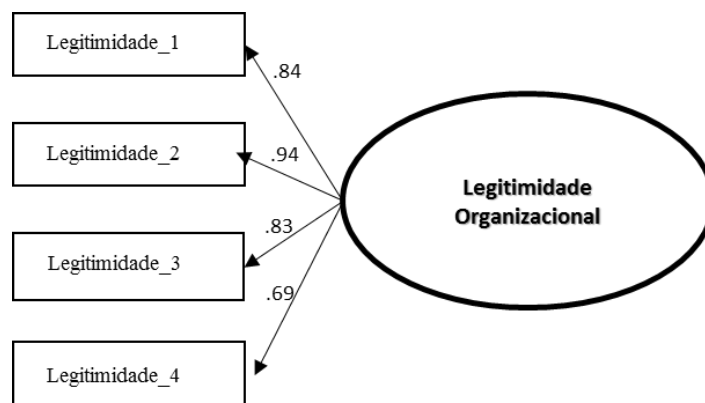
Figura 15.1 - Declínio organizacional: modelo estrutural confirmatório



9.1.3.4.2 Legitimidade organizacional

A análise da qualidade do ajustamento apresenta um valor de CMIN/DF de 1.82. O índice de NFI é elevado com 0.99, tal como o CFI (0.99). Em termos de RMSEA encontramos o valor 0.03, considerado aceitável por Hancock e Freeman (2001). O valor do SRMR é de 0.007 e o valor de PCFI de 0.33. O modelo é globalmente ajustado.

Figura 15.2 - Legitimidade organizacional: modelo estrutural confirmatório



9.1.3.4.3 Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho

Os resultados confirmam o bom ajustamento do modelo das práticas de GRH. Quanto à qualidade do ajustamento CMIN/DF é de 4.02. O índice de NFI apresenta um bom ajuste de 0.89, bem como o CFI com o valor de 0.92. O RMSEA é de 0.06 e o valor do SRMR é de 0.053. O valor de PCFI é de 0.82.

Figura 15.3 - Práticas de gestão de recursos humanos: modelo estrutural confirmatório



9.1.4 Resultados

9.1.4.1 Resultados do estudo

9.1.4.1.1 Análise descritiva

Os dados da matriz de correlações (Tabela 22) evidenciam uma relação negativa e significativa ($p < .01$) entre as práticas de GRH e as percepções de declínio organizacional.

As percepções de declínio organizacional, por sua vez, estão correlacionadas negativamente ($p < .01$) com a legitimidade organizacional. As práticas de GRH ainda se encontram correlacionadas positivamente ($p < .01$) com a legitimidade Organizacional.

Tabela 22 - Estatística descritiva e matriz de correlações para as variáveis (N=778)
Amplitude de respostas, Médias, Desvios-Padrão

Variáveis	(1)	(2)	(3)
	Percepções de Declínio Organizacional	Legitimidade Organizacional	Práticas de GRH
(1) Percepções de Declínio Organ.	1		
(2) Legitimidade Organizacional	-.449**	1	
(3) Práticas de GRH	-.261**	.484**	1
Mínimo	1	1	1
Máximo	6	6	6
Média	3.20	3.99	3.8
Desvio- Padrão	0.62	1.04	0.99

Legenda: ** $p < 0.01$.

É de notar que praticamente todos os itens (Tabela 23) têm correlações significativas ($p < .01$ e $p < .05$) com os restantes. Apenas alguns itens da legitimidade organizacional e da percepção de declínio organizacional não apresentam qualquer relação estatisticamente significativa com a avaliação de desempenho (item 13 e 14). De igual modo não se verifica qualquer correlação estatisticamente significativa entre itens do declínio organizacional e o item 21 das práticas de GRH de oportunidades de participação. Globalmente denota-se uma amplitude de resposta (Tabela 22) que percorre os valores extremos da escala (1 e 6), assim como a legitimidade e as práticas de GRH apresentam médias de 3.99 e de 3.8, superiores à média obtida das percepções de declínio organizacional de 3.20.

9.1.4.1.2 Resultados da mediação da legitimidade organizacional

No estudo de mediação da legitimidade organizacional utilizámos o procedimento proposto por Hair *et al.*, (2009), com base nos trabalhos de Baron e Kenny (1986) e

Tabela 23 - Estatística descritiva e matriz de correlações para os itens (N=778)

Itens	M	DP	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)					
(1) P1_C	3,0	1,2	--																																							
(2) P2_C	3,2	1,3	,721**	--																																						
(3) P3_C	3,1	1,2	,698**	,723**	--																																					
(4) P5_RS	3,9	1,4	,444**	,437**	,451**	--																																				
(5) P6_RS	3,5	1,2	,555**	,606**	,573**	,507**	--																																			
(6) P7_RS	3,7	1,2	,454**	,458**	,487**	,465**	,577**	--																																		
(7) P9_F	4,4	1,3	,257**	,282**	,312**	,286**	,326**	,343**	--																																	
(8) P10_F	4,0	1,3	,399**	,431**	,444**	,318**	,447**	,368**	,641**	--																																
(9) P11_F	3,7	1,3	,504**	,477**	,516**	,397**	,470**	,434**	,549**	,726**	--																															
(10) P12_AD	3,6	1,3	,550**	,575**	,589**	,436**	,557**	,508**	,464**	,582**	,659**	--																														
(11) P13_AD	3,7	1,2	,411**	,476**	,435**	,378**	,493**	,442**	,350**	,420**	,461**	,621**	--																													
(12) P14_AD	4,0	1,4	,354**	,354**	,361**	,284**	,380**	,312**	,134**	,317**	,346**	,465**	,523**	--																												
(13) P15_AD	3,8	1,4	,429**	,425**	,426**	,300**	,442**	,319**	,140**	,343**	,376**	,554**	,463**	,678**	--																											
(14) P16_RB	3,4	1,4	,269**	,284**	,285**	,236**	,253**	,285**	,324**	,291**	,329**	,340**	,264**	,111**	,128**	--																										
(15) P17_RB	3,0	1,3	,458**	,509**	,441**	,305**	,420**	,368**	,290**	,312**	,391**	,468**	,421**	,236**	,278**	,502**	--																									
(16) P18_RB	3,6	1,5	,277**	,278**	,298**	,324**	,285**	,337**	,378**	,293**	,360**	,346**	,289**	,085**	,077**	,563**	,448**	--																								
(17) P19_RB	3,0	1,4	,436**	,475**	,443**	,379**	,445**	,418**	,339**	,387**	,461**	,496**	,414**	,254**	,293**	,471**	,576**	,518**	--																							
(18) P20_RB	3,1	1,4	,406**	,380**	,403**	,367**	,371**	,342**	,303**	,342**	,402**	,449**	,366**	,229**	,238**	,455**	,475**	,532**	,684**	--																						
(29) P23_Sep	4,0	1,3	,286**	,285**	,301**	,256**	,307**	,361**	,306**	,306**	,308**	,322**	,271**	,092**	,150**	,300**	,307**	,370**	,352**	,349**	--																					
(20) P24_Part	4,0	1,2	,214**	,238**	,228**	,223**	,281**	,265**	,157**	,239**	,234**	,236**	,258**	,207**	,215**	,112**	,184**	,168**	,227**	,144**	,308**	--																				
(21) P25_Part	4,0	1,3	,378**	,405**	,422**	,348**	,368**	,334**	,220**	,367**	,404**	,443**	,376**	,396**	,486**	,169**	,293**	,198**	,293**	,288**	,253**	,343**	--																			
(22) P26_Part	3,8	1,3	,410**	,475**	,484**	,415**	,441**	,406**	,311**	,454**	,484**	,510**	,489**	,417**	,457**	,205**	,329**	,236**	,371**	,304**	,390**	,441**	,612**	--																		
(23) P27_Sep	3,7	1,3	,326**	,351**	,367**	,325**	,364**	,394**	,320**	,328**	,365**	,364**	,340**	,173**	,226**	,329**	,369**	,413**	,400**	,442**	,506**	,257**	,345**	,398**	--																	
(24) P28_Sep	3,3	1,3	,383**	,389**	,448**	,300**	,360**	,384**	,323**	,382**	,417**	,433**	,317**	,204**	,288**	,356**	,422**	,360**	,431**	,463**	,485**	,290**	,339**	,434**	,531**	--																
(25) P30_Comu	3,4	1,3	,362**	,419**	,391**	,311**	,418**	,345**	,244**	,373**	,375**	,468**	,409**	,310**	,397**	,205**	,313**	,220**	,392**	,362**	,361**	,363**	,379**	,500**	,406**	,393**	--															
(26) P31_Comu	3,8	1,3	,405**	,440**	,420**	,289**	,405**	,368**	,285**	,404**	,392**	,483**	,409**	,340**	,460**	,245**	,348**	,244**	,380**	,325**	,329**	,314**	,382**	,537**	,364**	,394**	,624**	--														
(27) P32_Comu	3,4	1,3	,390**	,429**	,417**	,308**	,397**	,340**	,278**	,395**	,382**	,462**	,398**	,322**	,394**	,240**	,310**	,204**	,362**	,314**	,259**	,329**	,353**	,515**	,363**	,389**	,544**	,674**	--													
(28) Decli_O_P1_in_v	2,7	1,0	-.120**	-.179**	-.131**	-.237**	-.228**	-.264**	-.323**	-.264**	-.150**	-.179**	-.193**	<u>0.06</u>	<u>0.01</u>	-.239**	-.183**	-.297**	-.196**	-.210**	-.306**	-.224**	-.102**	-.207**	-.271**	-.209**	-.223**	-.203**	-.206**	--												
(29) Decli_O_P2_in_v	2,8	1,1	-.106**	-.149**	-.126**	-.215**	-.213**	-.241**	-.337**	-.263**	-.176**	-.156**	-.200**	0,77	0,86	-.215**	-.184**	-.335**	-.192**	-.183**	-.285**	-.226**	<u>-0.06</u>	-.202**	-.256**	-.217**	-.193**	-.170**	-.169**	7,59**	--											
(30) Decli_O_P3_in_v	3,9	1,1	-.143**	-.129**	-.160**	-.181**	-.158**	-.205**	-.272**	-.191**	-.149**	-.171**	-.154**	<u>0.03</u>	<u>0.02</u>	-.174**	-.174**	-.291**	-.179**	-.181**	-.279**	-.123**	<u>-0.04</u>	-.123**	-.212**	-.177**	-.140**	-.116**	-.107**	5,10**	5,32**	--										
(31) Decli_O_P5_in_v	4,2	1,1	,121**	,162**	,178**	,169**	,222**	,173**	,195**	,239**	,197**	,215**	,210**	,100**	,140**	,108**	,137**	,144**	,168**	,140**	,235**	,201**	,170**	,226**	,226**	,228**	,269**	,234**	,250**	-.396**	-.416**	-.361**	--									
(32) P8_Legitim	4,1	1,1	,238**	,238**	,297**	,283**	,305**	,323**	,293**	,290**	,309**	,287**	,270**	,092**	,111**	,189**	,248**	,246**	,281**	,249**	,299**	,196**	,195**	,309**	,283**	,339**	,266**	,319**	,264**	-.359**	-.404**	-.282**	2,81**	--								
(33) P9_Legitim	3,9	1,2	,187**	,238**	,268**	,254**	,279**	,311**	,288**	,251**	,240**	,246**	,250**	<u>0.02</u>	<u>0.04</u>	,237**	,263**	,300**	,295**	,289**	,335**	,217**	,154**	,278**	,321**	,334**	,261**	,280**	,249**	-.438**	-.486**	-.364**	2,98**	7,42**	--							
(34) P10_Legitim	4,0	1,1	,209**	,257**	,289**	,243**	,308**	,330**	,304**	,274**	-.218**	-.258**	-.262**	<u>0.05</u>	<u>0,93**</u>	,231**	-.221**	-.298**	-.286**	-.257**	-.323**	,214**	-.182**	-.295**	-.297**	,319**	-.260**	-.296**	-.262**	-.444**	-.457**	-.364**	3,28**	6,59**	7,62**	--						
(35) P11_Legitim	3,4	1,1	,289**	,335**	,330**	,261**	,319**	,339**	,309**	-.260**	-.266**	-.311**	-.307**	0,72	,123**	-.240**	-.279**	-.284**	-.300**	-.279**	-.328**	-.272**	-.256**	-.310**	-.339**	-.370**	-.348**	-.378**	-.326**	-.331**	-.359**	-.306**	-.245**	-.551**	-.594**	-.560**	--					

Legenda: **p< 0.01; *p< 0.05.

de Holmbeck (1997), que assenta em 4 condições, as quais foram testadas sequencialmente:

- (i) A primeira condição é que o teste da relação entre a variável independente e a dependente (efeito direto) seja significativa; (CMIN/DF=3.78; CFI=0.91; PCFI=0.83; RMSEA=0.06; $\beta = -.37$, $p < .001$);
- (ii) A relação entre a variável independente e a variável mediadora e a relação entre a variável mediadora (CMIN/DF=3.76; CFI=0.91; PCFI=0.83; RMSEA=0.06) e a variável dependente (efeitos indiretos) (CMIN/DF=2.29; CFI=0.99; PCFI=0.674; RMSEA=0.04) têm de ser significativas ($\beta = .51$, $p < .001$ e $\beta = -.60$, $p < .001$, respetivamente), o que se confirmou;
- (iii) Testámos a terceira condição, num terceiro modelo que corresponde a uma mediação parcial (CMIN/DF=3.78; CFI=0.91; PCFI=0.83; RMSEA=0.06) em que os valores de estimativa da relação entre a variável independente e a variável mediadora ($\beta = .51$) e a relação entre a variável mediadora e a variável dependente ($\beta = -.56$, $p < .001$) devem permanecer significativos.
- (iv) O valor da estimativa da relação entre a variável independente e a variável dependente (efeito direto) deve diminuir em relação à estimativa obtida aquando da análise da primeira condição ($\beta = -.08$ por comparação a $\beta = -.37$, $p < .001$).

Após a confirmação das 4 condições e para se concluir a análise de mediação, determinámos a significância estatística da estimativa da totalidade dos efeitos indiretos que estão presentes quando a variável mediadora é introduzida na relação e os efeitos diretos com a presença e sem a presença do mediador (Tabela 24).

Tabela 24 – Análise do efeito causal direto e indireto

Caminho	Efeito Direto sem Mediador	Efeito Direto com o Mediador	Efeito Indireto
PGRH → Declínio Org. → Legitimidade	-.37 (**)	-.103 (0.008)	-.243 (**)
		<i>n.s.</i>	

Legenda: ** $p < 0,001$; *n.s.* = não significativa

Tendo em conta que o efeito direto sem a presença do mediador é significativo ($\beta = -.37$; $p < .001$) tornando-se não significativo quando na presença do mediador ($\beta = -.103$, $p > 0.001$) e o efeito indireto é significativo ($\beta = -.243$, $p > 0.001$), podemos afirmar estar

na presença de um efeito de mediação total, já que o efeito direto é totalmente explicado pelos efeitos indiretos e que explica na variável critério 28% da variância. Estes resultados são consistentes com a hipótese (H2) de que a legitimidade organizacional tem um efeito mediador na relação entre as práticas de GRH e a percepção de declínio organizacional.

9.1.4.1.3 Resultados da modelização por equações estruturais

Apresentamos seguidamente os resultados obtidos no modelo estrutural final (Figura 16). O modelo de equações estruturais demonstra bons índices de ajustamento (Tabela 25).

Tabela 25 - Ajustamento do modelo estrutural final

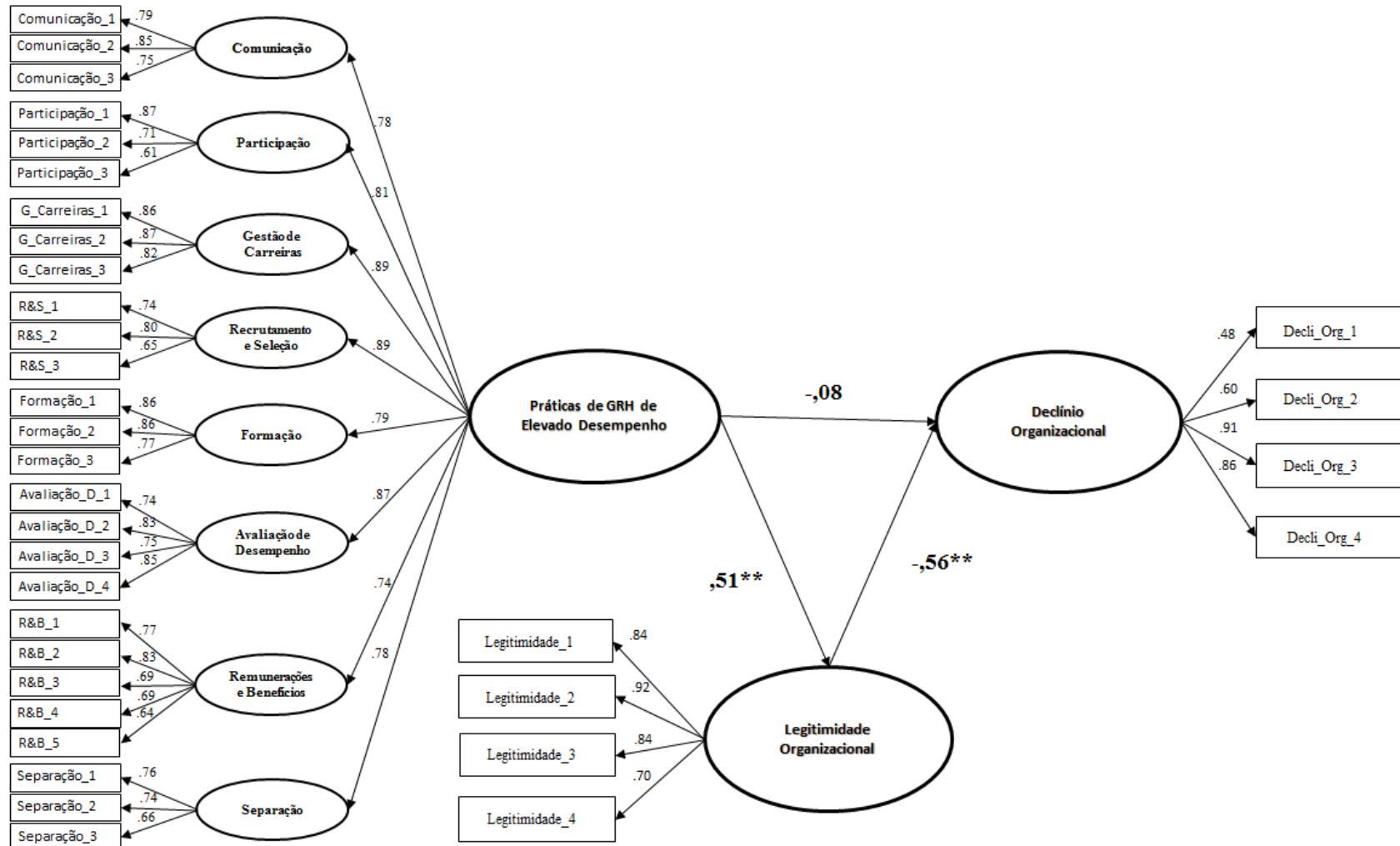
Índices	CMIN/DF	CFI	RMSEA	NFI	SRMR	PCFI
Valores	3.44	0.91	0.56	0.88	0.064	.084

Infirmámos a hipótese (H1) que postula a existência de uma relação negativa entre as práticas de GRH e a percepção de declínio organizacional. Os resultados deste estudo dão saliência ao papel das práticas de GRH de elevado desempenho como sistemas que contribuem para a criação de percepções mais positivas, quando reforçada pela presença da percepção da legitimidade organizacional dessas práticas, contrariando a força negativa das percepções de declínio organizacional.

9.1.5 Discussão

Este estudo é desenvolvido em EMNs, a viver constrangimentos ligados à redução de atividade e a perdas nos resultados líquidos, com estruturas independentes e formais de GRH e com práticas de GRH com configurações e combinações diferentes entre si, que fornecem um contexto único para a compreensão das teorias existentes de legitimidade organizacional e da sua relação com a GRH. Explorámos a legitimidade, numa perspetiva de integração de itens de avaliação, pragmática, normativa e cognitiva e

Figura 16 – Ajustamento do modelo estrutural final – (standardized path coeficiente);**p < .001



desenvolvemos duas hipóteses principais: a primeira sobre a extensão da relação entre práticas de GRH de elevado desempenho e o declínio organizacional e a segunda sobre o papel mediador da legitimidade das práticas de GRH na relação entre estes dois constructos.

Voltamos a encontrar argumentos empíricos que evidenciam que as práticas de GRH de elevado desempenho são um importante determinante na construção das percepções, com uma associação negativa com a percepção de declínio organizacional dos trabalhadores, quando se estabelece um efeito direto ($\beta = -.37$, $p < .001$). As decisões de implementação de práticas de GRH de elevado desempenho destinadas a reforçar a retenção, a atração e desenvolvimento dos RH, com convergência de práticas orientadas para: as recompensas e promoções contingentes com o desempenho; a seletividade no recrutamento; a formação numa ótica de desenvolvimento de competências e alinhada com o negócio; a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento profissional; a segurança de emprego; a partilha de informação e a participação e envolvimento nos processos de tomada de decisão (Becker *et al.*, 1997) constituem, de acordo com os resultados do modelo empírico, uma via para alterar a interpretação que os trabalhadores fazem da situação da organização.

Estas práticas ao permitirem uma maior flexibilidade funcional dos trabalhadores, *i.e.*, um aumento do repertório de competências necessárias à organização, garantindo uma adaptação mais rápida e mais fácil a contextos de mudança (Wright e Snell, 1998) e conseqüentemente um melhor desempenho (Pfeffer, 1998), podem encorajar a construção de percepções mais positivas. Quanto maior o investimento das organizações nessas práticas, como respostas aos interesses específicos e necessidades dos principais *stakeholders* (Schuler e Jackson, 1987) e percecionadas com valor (Ulrich e Brockban, 2005), mais os trabalhadores poderão ver a empresa, através das ações dos seus gestores, com recursos para construir a competitividade e evidenciando rapidez e adequação nas respostas às alterações do mercado.

As práticas de GRH de elevado desempenho podem também ser entendidas como uma via para satisfazer e responder, quer às pressões normativas quer económicas dos trabalhadores, promovendo o bem-estar e contribuindo para uma convergência nos comportamentos, pois estas práticas favorecerem uma partilha de significados acerca do que é esperado e desejado na organização (Bowen e Ostroff, 2004). O retorno do investimento, numa perspetiva estritamente económica, para os trabalhadores, pode ser potencialmente assegurado pela percepção da legitimidade pragmática atribuída às práticas

de GRH de elevado desempenho, em particular às compensações recebidas em função dos resultados do desempenho. As práticas de GRH podem contribuir para reduzir as pressões normativas, sobretudo por promoverem práticas que visam o bem-estar e o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, consideradas por alguns autores como “*best practices*” (e.g., Pfeffer, 1994, 1998), com um carácter distintivo e alinhado com as obrigações morais e sociais implícitas, associadas à valorização do capital humano e à relação de investimento equitativo mútuo. Estas práticas de GRH ao fornecerem aos trabalhadores oportunidades de desenvolvimento (Delaney e Huselid, 1996), envolvem por parte da organização uma expectativa de relação de troca (Dowling e Pfeffer, 1975) e de retorno do investimento, com o cumprimento de um conjunto de atividades de valor acrescentado, no âmbito de uma relação de longo prazo. As respostas às pressões normativas, devem estar ligadas à suposição de que estas práticas devem ser, e de acordo com Pfeffer (1998), “apropriadas”, gerar motivação e compromisso organizacional.

Os resultados deste estudo enfatizam ainda o papel de mediação total da percepção de legitimidade das práticas de GRH entre as práticas de GRH e as percepções de declínio organizacional. Estes resultados, que corroboram a segunda hipótese, estão em consonância com os estudos realizados sobre a legitimação das práticas de gestão (e.g., Ashforth e Gibbs, 1990; Baum e Oliver, 1991; Meyer e Scott, 1983; Singh *et al.*, 1986; Tyler, 2006), considerando-as válidas, aceitáveis e racionais por via da atribuição de legitimidade às ações organizacionais, às decisões e/ou políticas. A força explicativa da percepção de legitimidade nesta relação envolve, assim, a compreensão do valor das práticas de GRH como uma resposta aos interesses dos trabalhadores (legitimidade pragmática), considerando-as “certas”, com resultados “apropriados” e “próprios”, tendo em conta os valores e as crenças individuais/coletivas (legitimidade moral), entendidas como “desejáveis” e como a única alternativa disponível (legitimidade cognitiva) dentro do sistema de normas, valores e crenças, do qual fazem parte (Ferris *et al.*, 2007; Suchman, 1995). Esta mediação total significa que não basta que as práticas de GRH reflitam sistemas tecnicamente adequados e trocas materiais entre a organização e os trabalhadores, envolve sobretudo elementos simbólicos, culturais e cognitivos que lhes dão um significado compartilhado (Delaney e Godard, 2001) conferindo força aos sistemas de GRH. As práticas de GRH contrariam as percepções de declínio organizacional, quando lhes são conferidas pelos trabalhadores e pelos gestores o estatuto de legítimas, as reconhecem, suportam e as defendem, parecendo representar um recurso simbólico

capaz de alterar comportamentos e mobilizar vontades para alavancar a recuperação organizacional.

9.1.6 Implicações teóricas e práticas

Este estudo contribui para as teorias da legitimidade organizacional e para o reforço do papel decisivo da legitimidade das práticas de GRH, em contextos de declínio organizacional. Os resultados obtidos contribuem para reforçar uma linha de investigação de nível micro nos estudos científicos de legitimidade organizacional que tem sido escassa.

As evidências empíricas encontradas sobre o papel da legitimidade na GRH têm implicações significativas, não só para a teoria mas para a prática. Compreender que a legitimidade das práticas de GRH desempenha um papel decisivo nas percepções, quando o declínio é visto como presente na organização, fornece aos profissionais de RH o estímulo para gerir proactivamente a legitimidade: identificando os fatores causadores das dificuldades em estabelecer e manter a legitimidade e desenvolvendo um conjunto de “táticas de legitimação” (O’Donovan, 2002), em vez de simplesmente responderem às crises de legitimidade, numa lógica de “tentativa-erro”. As práticas de GRH devem ser visíveis, compreendidas, comunicadas, ser relevantes e internamente consistentes. Os gestores e profissionais de RH, tal como os gestores de topo e de linha, devem suportar e dar sinais de “credibilidade” ou “legitimidade” (Bowen e Ostroff, 2004) a essas práticas adotando uma visão partilhada de que são as certas, adequadas e desejáveis para os trabalhadores e para a organização.

Os gestores das MNEs necessitam de reconhecer o equilíbrio da legitimidade interna ao nível das suas práticas e os benefícios da criação de uma orientação para padrões de legitimidade rigorosos. Necessitam ainda de monitorizar continuamente a legitimidade em todos os diferentes ambientes, em particular nos campos normativos, cognitivos e pragmáticos, dado as MNEs serem mais vulneráveis do que as empresas nacionais (Kostovae e Zaheer, 1999) às práticas adotadas, pelas repercussões e consequências dos atos de gestão em termos corporativos. As empresas MNEs podem passar por fases de redução dos lucros e não serem rentáveis mas manterem as fontes alternativas de recursos e o apoio organizacional da “casa-mãe”, porém a ilegitimidade das práticas de GRH, é mais difícil de suportar quer pela corporação quer pelos trabalhadores, podendo no limite as ações e práticas tomadas ter repercussões sociais e

económicas devastadoras a uma escala local e internacional para a corporação. Assim, ao considerarem que a legitimidade irá proporcionar às organizações maior longevidade, mesmo em períodos de declínio organizacional, os gestores deverão trabalhar para estabelecer a congruência entre as estratégias e práticas organizacionais e as expectativas dos seus principais *stakeholders*.

As organizações, neste sentido, não podem ser complacentes com a legitimidade das práticas de gestão, mesmo em presença de perturbações decorrentes do declínio ou da redução ou erosão de recursos. Por isso, necessitam de se munir de instrumentos de controlo e de monitorização, procurando conhecer quer internamente quer externamente, o ambiente em que atuam e compreender as mudanças, desenvolvendo estratégias para manter a legitimidade organizacional de modo a proporcionar maior sustentabilidade dos negócios ao longo do tempo.

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

PARTE III

CONCLUSÕES GERAIS SOBRE O DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E VARIÁVEIS ASSOCIADAS

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

10.1 Conclusões gerais dos estudos

Nesta terceira parte do trabalho procuramos apresentar as conclusões gerais dos três estudos realizados e os seus contributos teóricos, metodológicos e práticos numa perspetiva integrada, permitindo sistematizar a sua contribuição para os objetivos gerais que os nortearam. Adicionalmente apresentamos um conjunto de limitações e sugestões para novos passos que alentem o desenvolvimento de futuros estudos.

10.1.1 Contributos teóricos, metodológicos e práticos

Este estudo, que assumiu a centralidade do declínio organizacional na sua relação com a GRH, constitui uma resposta ao apelo de vários autores de se estudar a GRH não só em fases de maturidade e de sucesso organizacional, mas, também em contextos de declínio organizacional, os quais tem merecido menos atenção por parte da comunidade científica. O contexto atual de crise económica mundial constitui um campo privilegiado e único nesta última década para se estudar o declínio organizacional, dado o “efeito de contágio”, que tem provocado uma espiral descendente no desempenho das organizações, com evidentes implicações ao nível do comportamento organizacional e da GRH.

Na primeira parte do trabalho procurámos sistematizar a revisão da literatura dos constructos mais relevantes para estudar empiricamente o declínio organizacional, com a sequência que apresentámos nos estudos empíricos. Nesta parte concluímos que o declínio organizacional tem sido sobretudo estudado na perspetiva dos processos de recuperação organizacional, da percepção dos gestores e da eficácia dos processos de liderança estratégica, mas, raramente tem sido estudado na ótica da GRH e do comportamento organizacional. A investigação sobre o declínio organizacional começou a merecer especial atenção pelos investigadores, a partir do final dos anos 70 e anos 80, do século XX, seguindo-se um longo período com uma reduzida produção científica, voltando presentemente a ser impulsionada por um conjunto de estudos de diferentes domínios epistemológicos (*e.g.*, Economia, Gestão, Sociologia, Psicologia), devido à contingência da atual crise económica e os seus efeitos nas organizações. Os estudos têm deixado pistas para um conjunto de efeitos ao nível do comportamento individual e organizacional, que têm sido ainda pouco exploradas, mas têm concordado com a existência de consequências negativas, com impactos ao nível das percepções e dos

significados partilhadas pelos trabalhadores sobre a organização e as suas práticas. Permanece em aberto na literatura um debate sobre como a GRH pode contribuir para conter ou inverter essa espiral negativa e qual o seu papel na antecipação e na gestão pró-ativa destes processos, tal como o seu contributo, nestes ambientes turbulentos, na gestão do equilíbrio entre os diferentes interesses dos diferentes *stakeholders* que constituem as relações de trabalho. Considerámos que a opção por um quadro teórico multidisciplinar e complementar, incorporando teorias provenientes da Gestão, da Economia, da Psicologia e da Sociologia, poderia representar as dinâmicas que se inscrevem num âmbito mais geral do declínio organizacional. A nível metodológico considerámos o estudo do declínio organizacional com o enquadramento do setor elétrico e eletrónico, que tem sido caracterizado por atravessar períodos de redução muito significativa do número de empresas, trabalhadores e de atividade, na sua relação com variáveis organizacionais e contextuais, que poderão explicar e/ou influenciar os comportamentos associados às percepções de declínio organizacional.

Os três estudos que fazem parte deste trabalho, embora possuam objetivos específicos, encontram-se interligados e são complementares, procurando contribuir incrementalmente para o objetivo geral que norteia este trabalho, de estudar o declínio organizacional como uma variável central na GRH (*i.e.*, na relação com as práticas de GRH, com os RH como parceiro estratégico, com o capital psicológico, com a confiança organizacional e com a legitimidade das práticas de GRH). Associado a este objetivo integrámos no modelo de análise as variáveis contextuais de incerteza do ambiente e de percepção de crise do setor, assim como os comportamentos de monitorização do ambiente.

A maior valia deste estudo parece-nos residir no desenvolvimento de um modelo de análise que gera ao longo dos estudos, a clara compreensão de que a GRH consegue ter o alcance suficiente para intervir sobre o declínio organizacional percebido. Confirma a expectativa que a GRH orientada por um conjunto de princípios contrários às práticas reativas tradicionais ao declínio organizacional de desinvestimento nos RH, com a aposta em práticas de envolvimento, constitui uma via eficaz para contrariar os efeitos de auto reforço ou círculo vicioso (Masuch, 1985) do declínio organizacional e de combate às interpretações psicológicas que os indivíduos fazem sobre a organização, através das expectativas e de fenómenos de profecia auto confirmatória (Merton, 1948; 1968) que são recorrentes nos contextos de crise ou de declínio (Edwards *et al.*, 2002). Desta forma uma das principais contribuições deste trabalho consiste na evidência do papel crítico do

declínio organizacional, por este se situar tanto na dimensão psicossocial e de compreensão do seu impacto nas percepções nos mapas cognitivos e nos esquemas mentais dos indivíduos com implicações nas atitudes e comportamentos (Edwards *et al.*, 2002; Wilson *et al.*, 2008), quanto na realidade objetiva do desempenho económico da empresa. Concomitantemente, procurou-se mobilizar e sistematizar um conjunto alargado de abordagens teóricas e empíricas que, até ao momento, não tinham sido integradas num único modelo focado no declínio organizacional.

Como referimos, na revisão da literatura existe uma linha de investigação que aponta para a tendência emergente de uma nova agenda para os profissionais de RH orientada para a parceria estratégica da GRH. Este papel contribuiu para a melhoria da qualidade das decisões relacionadas com a estratégia de como o talento é selecionado, desenvolvido e gerido, qualquer que seja a etapa de vida da organização, em oposição à pesada herança histórica do desempenho de papéis mais operacionais e especializados. O primeiro estudo explora a relação do declínio organizacional com os RH como parceiro estratégico, ficando evidente que os trabalhadores quando avaliam a presença de declínio na organização, associam aos profissionais e gestores de GRH o desempenho de um papel menos estratégico, na forma como respondem às pressões e se posicionam face à resolução dos problemas com que se defrontam. Os resultados obtidos neste estudo contribuem para uma linha de investigação da GERH, alargando o âmbito da pesquisa a contextos organizacionais em fases de declínio e deixando em aberto algumas questões de investigação ligadas aos fatores organizacionais, explicativos dos papéis desempenhados por estes profissionais nestes contextos, como sejam o lugar que os gestores e profissionais de RH ocupam na estrutura organizacional, a cultura, as políticas e as práticas de GRH, ou as características individuais como as competências técnicas e comportamentais ou o conhecimento do negócio que mobilizam.

Na revisão da literatura há sugestões de que o declínio organizacional pode eventualmente não ameaçar a viabilidade financeira da empresa, ainda que tenha um grave impacto na competitividade e na confiança dos seus *stakeholders*, e que constitui um recurso fundamental para a promoção e manutenção da cooperação nas relações de trabalho e minimização das tensões internas. Os resultados ora encontrados convergem com outros estudos empíricos (*e.g.*, Bierly *et al.*, 2009; Burke *et al.*, 2007) na conclusão de que a confiança tende a ser percebida como menos intensa quando o declínio se instala na organização. Estes resultados contribuem para a teoria ao ampliarem o conhecimento

sobre o lado crítico das consequências do declínio organizacional. Do ponto de vista metodológico poderá se sublinhar a validação, embora prévia, da escala reduzida de confiança de Schoorman e Ballinger (2006) para a realidade portuguesa com bons resultados ao nível da confiabilidade e validade.

O primeiro estudo evidenciou a esperada existência de um “efeito de contágio” da incerteza do ambiente e o declínio no setor para o declínio da organização, mas evidenciou igualmente que o modo como os trabalhadores percebem as práticas de GRH de elevado desempenho, neste contexto, atenua essas percepções negativas, devido aos sinais evidentes que essas práticas manifestam, de uma aposta clara numa relação de compromisso e de envolvimento com os trabalhadores. Os resultados obtidos reforçam o campo teórico onde se inscrevem as abordagens das práticas de GRH, ao permitirem verificar empiricamente o contributo e a força dessas práticas, na alteração das percepções dos trabalhadores.

Na revisão da literatura ficou evidente que não basta às empresas terem gestores que apostem em medidas de curto prazo para vencer o declínio. É necessário desenvolver os trabalhadores para serem agentes na recuperação e assim prosperar em contextos de elevada imprevisibilidade, com capacidades psicológica positivas (auto eficácia, esperança, otimismo e resiliência), (Luthans *et al.*, 2007a; Luthans *et al.*, 2007b; Luthans, Luthans e Youssef, 2004) e que influenciem o desempenho na adaptação aos atuais contextos de mudança. Salientámos ainda do ponto de vista teórico a relevância do alinhamento e congruência das percepções dos gestores e dos trabalhadores face à mesma realidade organizacional, cujos resultados empíricos estão habitualmente associados a consequências e comportamentos organizacionais positivos. Evidenciámos ainda a importância dos comportamentos de monitorização do ambiente sobre a empresa e o seu contexto socioeconómico, no aumento da capacidade dos trabalhadores e gestores lidarem com a incerteza nas tarefas e com o desempenho no trabalho.

O segundo estudo contribui para a literatura ao nível metodológico ao adotar uma perspetiva de *multi-stakeholder*, tal como alguns autores têm sugerido (Becker *et al.* 1997, Bowen *et al.*, 1999) na identificação da congruência das percepções quanto ao declínio organizacional e setorial, entre gestores e trabalhadores. Outra contribuição para a teoria relaciona-se com os resultados que sugerem que o capital psicológico pode favorecer o alinhamento das percepções de declínio organizacional. Estes resultados vão ao encontro de múltiplas evidências encontradas na literatura sobre estas capacidades que

ajudam os indivíduos, em situações negativas, adversas e de risco (*e.g.*, Gittell *et al.*, 2006; Wilson, 2010) a serem mais eficazes, mais confiantes e a possuírem um forte incentivo para agir e persistir no alcance dos seus objetivos, mantendo a esperança, e a revelarem capacidade de superação dos obstáculos através de experiências resilientes. Adicionalmente, neste segundo estudo, uma outra contribuição para a teoria é a utilização da monitorização do ambiente - enquanto comportamento de procura de informação relevante para melhorar a tomada de decisão e “controlar” as variáveis do ambiente - como moderadora na relação entre o capital psicológico e a discrepância nas percepções quanto ao declínio organizacional, entre gestores e trabalhadores. Concluimos que o capital psicológico tem uma relação significativa com as discrepâncias nas percepções de declínio, porém quando se ativam os mecanismos de monitorização do ambiente (interna e externa) a ação do capital psicológico parece ser neutralizada nessa relação. Os resultados sugerem que o capital psicológico só passa a ser significativo e a dominar essa relação quando os comportamentos de monitorização do ambiente são pouco intensos, o que significa que o capital psicológico pode assumir uma função protetora nos alinhamentos de percepções entre gestores e trabalhadores quanto ao declínio organizacional. Constitui um outro contributo para a teoria a identificação do capital psicológico, nestes contextos organizacionais marcados pela negatividade, como potenciador de efeitos benéficos sobre as percepções de declínio organizacional, reduzindo assim a assimetria de estudos empíricos que privilegiam o estudo do capital psicológico associado a variáveis de natureza positiva. Quanto à escala de capital psicológica (PCQ-24), a identificação de um fator de segunda ordem com bons níveis de ajustamento quando interpretado como um modelo correlacional de quatro fatores, vem reforçar a linha de investigação proposta por Luthans *et al.* (2007b), não obstante a redução de itens a que foi sujeita.

Igualmente o estudo da mediação total da percepção de legitimidade das práticas de GRH, na relação entre estas práticas e o declínio organizacional, realizado no terceiro estudo, vem reforçar uma linha de investigação da legitimidade organizacional de nível micro, que tem tido pouco desenvolvimento. Ao mesmo tempo reforça a teoria ao sugerir que estas práticas só contribuem para a eficácia organizacional, e para contrariar as percepções de declínio organizacional, quando lhes são conferidas pelos trabalhadores e pelos gestores o estatuto de legítimas. Esta mediação total significa que não basta que as práticas de GRH reflitam sistemas tecnicamente adequados e trocas materiais entre a

organização e os trabalhadores, envolve a compreensão do valor das práticas de GRH como uma resposta aos interesses dos trabalhadores e dos gestores, considerando-as “certas”, com resultados “apropriados” e “próprios”, entendidas como “desejáveis” e como a única alternativa disponível, dentro de um sistema de normas, valores e crenças de que fazem parte e que lhes confere um significado compartilhado (Delaney e Godard, 2001; Ferris *et al.*, 2007; Suchman, 1995). Em termos metodológicos, a construção de uma escala de práticas de GRH de elevado desempenho, utilizada no primeiro e no terceiro estudo pode constituir uma contribuição para futuras investigações.

Como referimos, as organizações, em particular em fase de declínio, devem garantir abordagens que conduzam ao favorecimento de um maior alinhamento interno com as estratégias organizacionais. A adoção de comportamentos organizacionais, ajustados aos objetivos e à realidade organizacional, onde impere a confiança entre os seus membros e práticas de gestão aceites internamente como legítimas, constituem os elementos chave para garantir de forma sustentável processos de recuperação bem-sucedidos e conducentes ao sucesso organizacional. Nesta perspetiva, os gestores necessitam de avaliar e monitorizar a incongruência interna das percepções e desenvolver programas de transferência de conhecimento através de meios diversos (a literatura tem sugerido como exemplo reuniões de trabalho e apresentações com vista à partilha de informação), que fomentem o alinhamento interno, muito embora não se devam basear exclusivamente nessas percepções, e estar disponíveis para fazer as alterações necessárias para promover junto das suas equipas uma visão convergente da realidade organizacional. Devem estar disponíveis para partilhar de forma sistemática e regular informações realistas sobre a situação socioeconómica da organização, do grupo económico e do setor, reduzindo a propensão para o rumor ou suspeita e reduzindo a complexidade das variáveis da envolvente que podem afetar diretamente ou indiretamente o desempenho do trabalho. A disponibilidade dos gestores para comportamentos abertos à participação, de partilha de informação útil e crítica, de manifestação da confiabilidade nas competências funcionais e relacionais dos elementos das suas equipas e de intensificação da qualidade da comunicação, servirão de base para reforçar positivamente a confiança organizacional e a credibilidade na organização. Os gestores devem, ainda, trabalhar proactivamente no desenvolvimento e na adoção de formas singulares de gestão e desenvolvimento do capital psicológico das suas equipas, adaptadas à realidade da empresa, de forma a criar valor para a organização.

Os gestores de RH devem fomentar, conceber e desenvolver programas de intervenção orientados para a gestão e desenvolvimento do capital psicológico, através de estratégias diversas, mas específicas a cada uma das capacidades psicológicas que o compõem, sobretudo para aqueles que necessitam de desenvolver esse capital positivo. Por outro lado, devem encorajar a presença ativa destas capacidades positivas, colocando-as ao serviço das estratégias de recuperação e de alinhamento organizacional, dado os resultados sugerirem que o capital psicológico, pode trazer benefícios ao afetar as variáveis que participam nas dinâmicas organizacionais (*e.g.*, discrepâncias de percepções organizacionais). Como evidenciado na teoria, um dos desafios fundamentais que são colocados aos gestores e profissionais de RH situa-se na dimensão estratégica da GRH, quer ao nível das práticas que adotam quer ao nível dos papéis que desempenham. A aposta em práticas de GRH de elevado desempenho (caso existam condições reais para esse investimento), pode ser decisiva para alavancar a (nova) estratégia do negócio e a recuperação organizacional, através da forma como o talento, o conhecimento e as competências são geridas. As práticas devem ser reconhecidas como adequadas, por isso, os gestores de RH devem gerir proactivamente a legitimidade destas práticas, mobilizando e estimulando os gestores de topo e de linha na partilha da sua relevância, dando sinais da sua “credibilidade” ou “legitimidade” (Bowen e Ostroff, 2004). Por último, necessitam de ter uma avaliação mais qualitativa das atividades que desenvolvem com vista a determinar os elementos críticos e estratégicos da função e conseguir criar valor sustentável nos processos de negociação estratégica (Ulrich e Brockbank, 2005). Para tal é importante a utilização de métricas rigorosas para avaliar o impacto das intervenções especializadas dos RH nos resultados do negócio.

Podemos concluir que as organizações necessitam de ter especial atenção à forma como partilham com os seus trabalhadores as suas políticas, práticas e procedimentos, formais e informais, estimulando e aumentando a facilidade de acesso à informação sobre a empresa e o setor, e fornecendo informação interna alinhada, pertinente e credível. Adicionalmente as organizações necessitam de monitorizar de forma ativa a legitimidade das práticas de gestão e gerir as mudanças que ocorrem, desenvolvendo estratégias para manterem a legitimidade organizacional de forma a garantir maior sustentabilidade dos negócios ao longo do tempo.

10.1.2 Limitações e investigação futura

Estes estudos apresentam algumas limitações metodológicas que permitem deixar em aberto pistas de partida para futuras investigações. A primeira limitação é a circunscrição do estudo a um setor de atividade específico em Portugal – setor elétrico e eletrónico – e a uma amostra de conveniência de empresas maioritariamente multinacionais, pelo que os seus resultados carecem de uma interpretação cuidadosa e circunscrita ao contexto da presente pesquisa, não obstante ter sido nossa intenção optarmos por uma generalização analítica (Yin, 2014), em vez, de uma generalização extensiva. Um estudo que ultrapasse as fronteiras deste setor de atividade poderá conseguir alcançar novas conclusões e permitir uma maior validação das relações de associação entre variáveis. Por outro lado, o facto da maioria das empresas que fazem parte do estudo serem multinacionais pode implicar algumas limitações e comprometer a sua generalização a empresas com contextos culturais e dimensões diferentes. Sugerimos que as investigações futuras venham a testar se os resultados empíricos obtidos neste estudo se replicam noutros setores de atividades, noutros contextos culturais e em empresas não multinacionais e não industriais. A amostra de empresas que participaram no estudo, ainda que constituída por empresas que objetivamente estavam a atravessar períodos com resultados líquidos menos promissores, não integra empresas a viver estádios de declínio, intensos e profundos, dadas as dificuldades em obtermos empresas industriais disponíveis para participar com estas características. Consideramos relevante analisar futuramente se os resultados seriam influenciados por outros fatores específicos relacionados com a intensidade do declínio em cada organização.

A segunda limitação geral é a existência de apenas um método de recolha de dados, através de questionário, tendo as variáveis independentes e dependentes sido obtidas na mesma fonte, e no mesmo momento, o que pode comportar riscos inerentes à variância do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003), apesar de metodologicamente termos tomado várias medidas para evitar os seus efeitos, não encontrando indicadores da sua existência. Sugerimos que em futuros estudos se integrem outros métodos, em particular métodos qualitativos, que poderão colocar em evidência outras variáveis significativas e complementares de natureza individual, grupal e contextual, bem como se integrem outras fontes informação, como sejam informadores-chave com conhecimentos específicos sobre os temas em estudo. O recurso a outras fontes de informação poderá contribuir para uma maior profundidade nos resultados, particularmente na presença de

grupos profissionais diversificados e com práticas de GRH potencialmente diferenciadas. Atendendo às características da amostra, pode ter existido o efeito de desejabilidade social (Fisher e Katz, 2000), sobretudo por algumas das temáticas presentes neste estudo, serem sensíveis e ligadas a vivências organizacionais, pese embora o sentido das respostas não nos tornar a sua presença evidente nem as condições de recolha de dados (anonimato, confidencialidade) ser propiciadora deste tipo de efeito.

Consideramos pertinente que futuras investigações possam ser realizadas com *design longitudinal* com o objetivo de captar dinâmicas que acontecem num determinado espaço de tempo envolvendo “relações recíprocas” e “espirais ascendentes e descendentes” (Fredrickson, 2003) entre a organização e os seus membros, tal como clarificar as direções das relações encontradas, dando maior garantia de estabilização dos constructos, superando, assim, o grande défice de estudos transversais.

A terceira limitação geral está relacionada com o tratamento estatístico dos dados. Sugere-se, assim, que em futuros estudos se possa testar, numa perspetiva mais alargada e em diferentes níveis de agregação (multinível), o efeito diferenciado de variáveis, como sejam as discrepâncias de percepção do declínio organizacional, a legitimidade das práticas de gestão, a confiança organizacional ou as práticas de GRH, em contextos organizacionais que enfrentem turbulência e declínio.

No que respeita aos estudos empíricos destacamos igualmente algumas limitações das variáveis estudadas. A escala utilizada para avaliação da legitimidade das práticas de GRH revelou ser uma medida pouco consistente. A escala é constituída por quatro itens que contêm itens representativos de fatores de segunda ordem da legitimidade - normativa, pragmática e moral - (Suchman, 1995), mas é clara a reduzida dimensão dos itens face aos fatores de segunda ordem envolvidos. Estudos posteriores deverão ter em atenção este constrangimento. Uma outra limitação, que se deve ter em consideração no futuro é a incorporação na escala de declínio organizacional da análise do *locus* de causalidade das atribuições desenvolvidas para explicar o declínio organizacional, de forma a isolar as influências de outras variáveis não controláveis. A escolha metodológica do instrumento utilizado para avaliar as percepções das práticas de GRH ao mesmo tempo que pode ser entendida como uma relevante contribuição metodológica, pode ser vista como limitadora na comparação direta com estudos existentes neste domínio, uma vez que foi construída a partir de indicadores de vários autores.

Consideramos desejável que em futuros estudos sobre os RH como parceiro estratégico se efetue estudos qualitativos no sentido de analisar as interações no dia-a-dia e as experiências de trabalho que fazem de um profissional de HR parceiro estratégico de negócio, identificando os elementos-chave para esta desejável transformação de papéis e a criação de uma identidade profissional própria.

Em acréscimo ao primeiro estudo, que procurou compreender o papel que as percepções de declínio organizacional têm na confiança organizacional, consideramos importante um estudo que adicionalmente inclua outras variáveis independentes que possam interagir na explicação dos comportamentos dos indivíduos nestes contextos e esclareçam melhor a influência específica do declínio no comportamento organizacional. A literatura faz referência, por exemplo ao compromisso organizacional (Meyer e Allen, 1997; Whitener, 2001), às intenções de saída (Vandenberg *et al.*, 1999), às percepções de justiça organizacional (Meyer e Allen, 1997), aos comportamentos de cidadania organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000) e /ou ao *burnout* (Schaufeli, Leiter e Maslach, 2008).

Julgamos pertinente que investigações futuras devam considerar o estudo das discrepâncias nas percepções dos indivíduos em ambientes negativos e de elevada turbulência, na relação contingente com o seu nível hierárquico, a sua área funcional ou com o setor de atividade, explorando o capital psicológico como variável mediadora, utilizando diferentes fontes de recolha de dados e em tempos diferentes. Uma outra proposta que pode ser formulada é o estudo das dimensões do capital psicológico que melhor podem explicar as relações com as diferentes discrepâncias nas percepções entre gestores e trabalhadores, cujas implicações poderão ser manifestamente relevantes a nível da intervenção organizacional. Ainda neste âmbito, poder-se-ia realizar um estudo longitudinal que analise a relação entre as discrepâncias das percepções dos gestores e dos trabalhadores e o capital psicológico em função de intervenções organizacionais - programas de desenvolvimento de competências situadas na esfera do capital psicológico - com necessidades temporais alargadas para garantir a eficácia do desenvolvimento de comportamentos organizacionais positivos associados a programas internos de alinhamento da comunicação e análise do seu impacto sobre atitudes e comportamentos laborais. Dentro desta linha longitudinal, poder-se-ia estudar a legitimidade das práticas de GRH e a confiança organizacional ao longo do tempo como forma de monitorização destes recursos-chave orientada para a ação e para a intervenção organizacional.

Outras questões que poderão ser abordadas em futuros estudos relacionam-se com as questões de contingência das práticas de GRH, que moderam as possíveis interações com a organização e com os seus líderes, e que podem ter implicações para os desafios que as organizações enfrentam, na obtenção de legitimidade organizacional e nas estratégias de recuperação e contenção do declínio organizacional.

Há, portanto, um vasto campo de oportunidades de investigação no âmbito da GRH, que se centram em fases de declínio organizacional, e que apresentam um valor heurístico não inferior aos estudos que se têm centrado em fases de regular crescimento económico, onde será até mais difícil evidenciar o papel crítico que a GRH poderá desempenhar no quadro da gestão estratégia das organizações.

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

Referências Bibliográficas

- Afuah, A. N. e J. M. Utterback (1997), Responding to structural industry changes: a technological evolution perspective, *Industrial and Corporate Change* 6(1), 183-202.
- Agarwal, N., Y. Xu e D. Poo (2011), A context-based investigation into source use by information seekers, *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 62(6), 1087-1104.
- Aguilar, F. (1967), *Scanning the business environment*. Nova Iorque: MacMillan.
- Alcázar, F., P. Fernández e G. Gardey (2005), Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resources in firm success, *Management Revue* 16, 213-241.
- Aldrich H. E. e C. M. Fiol (1994), Fools rush in? The institutional context of industry creation, *Academy of Management Review* 19, 645-670.
- Aldrich, H. E. e M. Ruef (2006), *Organizations Evolving* (2.ed.). Londres: Sage Publications.
- Almeida, A. J. (2008), A profissionalização da gestão de recursos humanos: composição sociográfica de um grupo profissional em construção, *Revista de Ciências da Educação* 06, 45-56.
- Almeida, L. e T. Freire (2008), *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. (5.ed), Braga: Psiquilibrios.
- Amit, R. e P. Schoemaker (1993), Strategic asserts and organizational rent, *Strategic Management Journal* 14(1) 33-46.
- Amiti, M. (2005), Location of vertically linked industries: agglomeration versus comparative advantage, *European Economic Review* 49(4), 809-832.
- Anastasi, A. (1990), *Psychological testing* (6.ed.). Nova Iorque: MacMillan.
- Andaleeb, S. S. (1992), The trust concept: research issues for channels of distribution, *Research in Marketing Intelligence & Planning* 11, 1-34.
- Anderson, C. J., M. Glassman, R. B. McAfee e T. Pinelli (2001), An investigation of factors affecting how engineers and scientists seek information, *Journal of Engineering and Technology Management* 18(2), 131-155.
- Anderson, E. (1988), Strategic implications of Darwinian economics, *Management Science* 34(5), 724-740.
- Animee (1997), *Monografia da Indústria Elétrica e Eletrónica Portuguesa (1992-96)*. Loures: Associação Nacional dos Industriais de Material Elétrico e Eletrónico.
- Animee (2001), *Monografia da Indústria Elétrica e Eletrónica Portuguesa (1996-2001)*. Loures: Associação Nacional dos Industriais de Material Elétrico e Eletrónico.
- Anime (2010), *Estudo Económico: Evolução do Setor Elétrico e Eletrónico*. Lisboa: Associação Nacional dos Industriais de Material Elétrico e Eletrónico.
- Animee (2014), Estudo Económico: Evolução do setor elétrico e eletrónico de 2010 a 2013, *Revista Associação Portuguesa das Empresas do Setor Elétrico e Eletrónico* 329, 6-10.
- Antunes, A. e C. Canongia (2006), Technological foresight and technological scanning for identifying priorities and opportunities: the biotechnology and health setor, *The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy* 8(5), 31-44.
- Arbuckle, J. L. e W. Wothke (1999), *AMOS 4.0 user's guide*. Chicago, Illinois: Small Waters Corporation.

- Archibald, M. E. (2004), Between isomorphism and market partitioning: how organizational competencies and resources foster cultural and sociopolitical legitimacy, and promote organizational survival em Johnson, I. C. (Ed.), *Research in the Sociology of Organizations*, Amsterdam: Emerald Group Publishing 22, 171-211.
- Ardichvili, A. (2011), Invited Reaction: Meta-Analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, *Human Resources Development Quarterly* 22(2), 153-156.
- Arogyaswamy, K., V. L. Barker e M. Yasai-Ardekani (1995), Firm turnarounds: an integrative two-stage model, *Journal of Management Studies* 32(4), 493-525.
- Arrow, K. J. (1974), *The limits of organization*. Nova Iorque: Norton.
- Arthur, J. B. (1992), The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review* 45, 488-506.
- Arthur, J. B. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal* 37, 670-687.
- Aryee, S., P. Budhwar e Z. Chen (2002), Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model, *Journal of Organizational Behavior* 23(3), 267-285.
- Ashforth, B. E. e B. W. Gibbs (1990), The double-edge of organizational legitimation, *Organization Science* 1(2), 177-194.
- Aspinwall, L. e U. Staudinger (2003), *A psychology of human strengths: Some central issues of an emerging field*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Avellaneda, S. e N. Hardiman (2010), The European context of Ireland's economic crisis, *The Economic and Social Review* 41(4), 473-500.
- Avey, J., F. Luthans e S. Jensen (2009), Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover, *Human Resource Management* 58(5), 677-693.
- Avey, J., F. Luthans e C. Youssef (2010), The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors, *Journal of Management* 36(2), 430-452.
- Avey, J., F. Luthans, R. Smith e F. Palmer (2010), Impact of positive psychological capital on employee well-being over-time, *Journal of Occupational Health Psychology* 15, 17-28.
- Avey, J., B. Avolio e F. Luthans (2011), Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance, *The Leadership Quarterly* 22(2), 282-294.
- Avey, J., R. Reichard, F. Luthans e K. Mhatre (2011), Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance, *Human Resource Development Quarterly* 22(2), 127-152.
- Avolio, B. e F. Luthans (2006), *The high impact leader: moments matter for accelerating authentic leadership development*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Bacharach, S. B. (1989), Organizational theories: some criteria for evaluation, *The Academy of Management Review* 14, 496-515.
- Bae, J. e J. Lawler (2000), Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy, *Academy of Management Journal* 43, 502-517.
- Bagozzi, R. e Y. Yi (1988), On the evaluation of structural equation models, *Journal of the Academy of Marketing Science* 16(1), 74-94.
- Bakker, A. (2013), *Advances in positive organizational psychology*. Bingley: Emerald Group Publishing.

- Balcaen, S., S. Manigart e H. Ooghe (2011), From distress to exit: determinants of the time to exit, *Journal of Evolutionary Economics* 21(3), 407-446.
- Bandura, A. (1977), Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change, *Psychological Review* 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*. Nova Iorque: Freeman.
- Bansal, P. e I. Clelland (2004), Talking trash: legitimacy, impression management, and unsystematic risk in the context of the natural environment, *Academy of Management Journal* 47, 93-103.
- Baptista, R. e M. Karaoz (2011), Turbulence in growing and declining industries, *Small Business Economics* 36(3), 249-270.
- Baptiste, N. (2007), Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: a new dimension for HRM, *Management Decision* 46(2), 284-309.
- Barczak, G., F. Lassk e J. Mulki (2010), Antecedents of team creativity: an examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture, *Creativity & Innovation Management* 19(4), 332-345.
- Barker, V. L. e P. W. Patterson (1996), Top management team tenure and top manager causal attributions at declining firms attempting turnarounds, *Group & Organization Management* 21, 304-336.
- Barker, V. L. e I. M. Dunahime (1997), Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence, *Strategic Management Journal* 18, 13-38.
- Barker, V. L. e P. S. Barr (2002), Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds, *Journal of Business Research* 55, 963-979.
- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive* 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. e P. M. Wright (1998), On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management* 37(1), 31-46.
- Baron, R. M. e D. A. Kenny (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182.
- Barr, P. S., J. Stimpert e A. S. Huff (1992), Cognitive change, strategic action, and organizational renewal, *Strategic Management Journal* 13, 15-36.
- Barr, P. S. e A. S. Huff (1997), Seeing isn't believing: understanding diversity in the timing of strategic response, *Journal of Management Studies* 34, 337-370.
- Barreto, I. e C. C. Baden-Fuller (2006), To conform or to perform? Mimetic behaviour, legitimacy-based groups and performance consequences, *Journal of Management Studies* 43(7), 1559-1581.
- Barrette, J. e R. Ouellette (2000), Performance management: impact of the integration of strategy and coherence of HRM systems on organizational performance, *Industrial Relations* 55(2), 207-226.
- Barrick, M. e M. Mount (1991), The 'Big Five' personality dimensions and job performance: A meta-analysis, *Personnel Psychology* 44, 1-26.
- Barsh, J. M., M. Capozzi e J. Davidson (2008), Leadership and innovation, *Mckinsey Quarterly* 1(36), 36-47.
- Baum, J. A. e C. Oliver (1991), Institutional linkages and organizational mortality, *Administrative Science Quarterly* 36(2), 187-218.

- Becerra, M. e A. K. Gupta (2003), Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects, *Organization Science* 14(1), 32-44.
- Becker, B. E. e B. Gerhart (1996), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *The Academy of Management Journal* 39(4), 779-801.
- Becker, B. E. e M. A. Huselid (1999), Overview: strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management* 38, 287-301.
- Becker, B. E. e M. A. Huselid (2006), Strategic human resources management: Where do we go from here?, *Journal of Management* 32, 898-925.
- Becker, B. E., M. A. Huselid, P. S. Pickus e M. Spratt (1997), HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management* 36(1), 39-47.
- Beer, M. (1997), The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative role and a new strategic role, *Human Resource Management* 36(1), 49-56.
- Bell, C. (1977), Towards a philosophy of HRD consulting, *Journal of European Industrial Training* 1(3), 10-13.
- Bennett, R. e R. Kottasz (2012), Public attitudes towards the UK banking industry following the global financial crisis, *The International Journal of Bank Marketing* 30(2), 128-147.
- Benson, J. (1998), Labour Management during recessions: Japanese manufacturing enterprises in the 1990s, *Industrial Relations Journal* 29(3) 207-221.
- Bentler, P. M. e G. Weeks (1980), Linear structural equations with latent variables, *Psychometria* 45, 289-308.
- Bentler, P. M. (1990), Comparative fit indexes in structural models, *Psychological Bulletin* 107, 238-246.
- Bentler, P. M. e C. Chou (1987), Practical issues in structural equation modeling, *Sociological Methods and Research* 16, 78-117.
- Bering, J. (2010), *The belief instinct*. Londres: W.W. Norton e Company.
- Bernanke, B. S. (1995), The macroeconomics of the great depression: a comparative approach, *Journal of Money, Credit and Banking* 27(1), 1-28
- Bernstein, S. (2003), Positive organizational scholarship: Meet the movement, *Journal of Management Inquiry* 12(3), 266-271.
- Besseyre Des Hors, C. H. (1987), Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue Française de Gestion* (65/66), 149-155.
- Bibeault, D. G. (1999), *Corporate turnaround: How managers turn losers into winners* (2.ed). Washington: Beard's Books. Originalmente publicado em Nova Iorque: McGraw-Hill [1982]
- Bierly, P., E. Stark e E. Kessler (2009), The moderating effects of virtuality on the antecedents and outcome of NPD team trust, *Journal of Product Innovation Management* 26, 551-65.
- Bird, A. e S. Beechler (1995), Links between business and transnational human resource management strategy in US based Japanese subsidiaries: an empirical investigation, *Journal of International Business Studies* 26(1), 23-46.
- Birkinshaw, J., U. Holm, P. Thilenius e N. Arvidsson (2000), Consequences of perception gaps in the headquarters-subsiidiary relationship, *International Business Review* 9, 321-344.

- Bitektine, A. (2011), Towards a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status, *Academy of Management Review* 36(1), 151-179.
- Bitektine, A. e P. Haack (2015 *no prelo*), The macro and the micro of legitimacy: towards a multi-level theory of the legitimacy process, *Academy of Management Review* 40(1).
- Block, J. e A. Kremen (1996), IQ and ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness, *Journal of Personality and Social Psychology* 70(2), 349-361.
- Boal, K. B. e R. Hooijberg (2000), Strategic leadership research: moving on, *The Leadership Quarterly* 11(4), 515-549.
- Bollen, K. (1989), *Structural equation modeling with latent variables*. Nova Iorque: Wiley.
- Boon, S. D. e J. G. Holmes (1991), The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk, em Hinde R. A. e J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behaviour*, Cambridge: Cambridge University Press, 190-211.
- Borman, W. C. (1991), Job behavior, performance, and effectiveness, em Dunnette, M. e L. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 271-326.
- Boulton, W., L. William, F. Stephen e R. Leslie (1982), Strategic planning: determining the impact of environmental characteristics and uncertainty, *Academy of Management Journal* 25(3), 500-509.
- Bourgeois, L. (1985), Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments, *Academy of Management Journal* 28(3), 548-574.
- Bowen, D. E. e C. Ostroff (2004), Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system, *Academy of Management Review* 29(2), 203-221.
- Bowen, D. E., S. W. Gilliland e R. Folger (1999), HRM and service fairness: how being fair with employees spillover to customers, *Organizational Dynamics* 28, 7-23.
- Boxall, P. e J. Purcell (2000), Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?, *International Journal of Management Reviews* 2(2), 183-203.
- Boxall, P. e J. Purcell (2003), *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P. e M. Steeneveld (1999), Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies, *Journal of Management Studies* 36(4), 448-463.
- Boyd, B. e J. Fulk (1996), Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model, *Journal of Management* 22(1), 1-21.
- Boyne, G. A. e K. J. Meier (2009), Environmental change, human resources and organizational turnaround, *Journal of Management Studies* 46, 835-863.
- Bozeman, B. (2010), Hard lessons from hard times: reconsidering and reorienting the “managing decline” literature, *Public Administration Review* 70(4), 557-563.
- Bracken, B. A. e A. Barona (1991), State of the art procedures for translating, validating and using psychoeducational tests in cross-cultural assessment, *School Psychology International* 12, 119-132.
- Bradley, S., H. Aldrich, D. Shepherd e J. Wiklund (2011), Resources, environmental change, and survival: asymmetric paths of young independent and subsidiary organizations, *Strategic Management Journal* 32, 486-509.

- Bressler, L., M. Bressler e M. Bressler (2010), The role and relationship of hope, optimism and goal setting in achieving academic success: a study of students enrolled in online accounting courses, *Academy of Educational Leadership Journal* 14(4), 37-51.
- Brewster, C. (1995), Towards a “European” model of human resource management, *Journal of International Business Studies* 26, 1-21.
- Brewster, C. (1999), SHRM: The value of different paradigms, *Management International Review* 29(3), 45-64.
- Brockett, J. (2010), See HR as a professional services firm, says Ulrich, *People Management* 25, 11.
- Brown, D, R. Caldwell, K. White, H. Atkinson, T. Tansley, P. Goodge e M. Emmott (2004), *Business partnering, a new direction for HR*. Londres: CIPD.
- Bruton, G., D. Ahlstrom e J. Wan (2001), Turnaround success of large and midsize Chinese owned firms: evidence from Hong Kong and Thailand, *Journal of World Business* 36(2), 146-165.
- Bruyn, L e G. Roodt (2009), Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company, *Journal of Human Resource* 7(1), 1-11.
- Buckingham, M. e D. Clifton. (2001), *Now, discover your strengths*. Nova Iorque: Free Press.
- Burke, S., S. Sims, E. Lazzara e E. Salas (2007), Trust in leadership: A multi-level review and integration, *The Leadership Quarterly* 18, 606-632.
- Butler, J. e R. Cantrell (1984), A behavioural decision theory approach to modelling dyadic trust in superiors and subordinates, *Psychological Reports* 55(1), 19-28.
- Buyens, D. e A. De Vos (2001), Perceptions of the value of the HR function, *Resources Management Journal* 11, 70-89.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2.ed.). Nova Iorque: Routledge.
- Caldwell, R. (2010), Are HR business partner competency models effective?, *Applied H.R.M. Research* 12(1) 40-58.
- Cameron, K. S. e D. A. Whetten (1981), Perceptions of effectiveness over organizational life cycles, *Administrative Science Quarterly* 26 525-544.
- Cameron, K. S. e R. F. Zammuto (1983), Matching managerial strategies to conditions of decline, *Human Resource Management* 22(4), 359-375.
- Cameron, K. S. e A. Caza (2004), Introduction: contributions to the discipline of positive organizational scholarship, *The American Behavioral Scientist* 46(6), 731-739.
- Cameron, K. S. e G. Spreitzer (2012), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Cameron, K. S., M. U. Kim e D. A. Whetten (1987), Organizational effects of decline and turbulence, *Administrative Science Quarterly* 32, 222-240.
- Cameron, K. S., R. I. Sutton e D. A. Whetten (1988), *Readings in organizational decline: frameworks, research, and prescriptions*. Boston: Ballinger.
- Cameron, K. S., J. Dutton e R. Quinn (2003), Foundations of positive organizational scholarship, em Cameron, K. S., J. Dutton e R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 3-13.
- Campbell, C. M. (1997), The determinants of dismissals, quits and layoffs: A multinomial logit approach, *Southern Economic Journal* 63(4), 1066-1073.

- Cantrell, S. (2005), How smart HR departments win with, business intelligence, em Warton, A. (Ed.), *People, performance, e profit: Maximizing return on human capital investments*, San Francisco: Montgomery Research, 84-87.
- Capello, R. e U. Fratesi (2010), Globalization and a dual Europe: future alternative growth trajectories, *The Annals of Regional Science* 45(3), 633-665.
- Carmeli, A. e J. Schaubroeck (2006), Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline, *The Leadership Quarterly* 17(5), 441-453.
- Carmeli, A. e Z. Sheaffer (2009), How leadership characteristics affect organizational decline and downsizing, *Journal of Business Ethics* 86(3), 363-378.
- Carroll, G. R. e J. B. Wade (1991), Density dependence in the evolution of the American brewing industry across different levels of analysis, *Social Science Research* 20, 271-302.
- Carver, C. e M. Scheier (2002), Optimism, em Snyder, C. e S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford: Oxford University Press, 231-243.
- Cascio, W. F. e J. W. Boudreau (2008), *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Upper Saddle River: FT Press.
- Caza, A. e K. S. Cameron (2008), Positive organizational scholarship: what does it achieve?, em Cooper, C. e S. Clegg, (Eds.), *Handbook of Macro-Organizational Behavior*, Nova Iorque: Sage Publications, 99-116.
- Caza, A., R. Bagozzi, L. Woolley, L. Levy e B. Caza (2010), Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender, and culture extension, *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 2, 53-70.
- Chaabouni, K. (2011), Determinants and legitimacy of ventures capital financing: an empirical verification, *Anadolu University Journal of Social Sciences* 11(1), 27-38.
- Cheavens, J., S. Michael e C. Snyder (2005), The correlates of hopeful thought: psychological and physiological benefits, em Elliott, J. (Ed.), *Interdisciplinary Perspectives on Hope*. Nova Iorque: NovaScience, 119-132.
- Chen, G. e D. C. Hambrick (2012), CEO replacement in turnaround situations: executive (mis)fit and its performance implications, *Organization Science* 23, 225-243.
- Chhinzar, N. e G. Ghatehorde (2009), Challenging relationships: HR metrics and organizational financial performance, *The Journal of Business Inquiry* 2009, 8(1), 37-48.
- Choi, S. L., W. I. Wan Khairuzzaman e M. A. Salimiah (2010), An exploratory study on the Malaysian human resource professionals in the manufacturing setor, *International Journal of Business and Society* 11 (1), 89-105.
- Choi, Y. R. e D. A. Shepherd (2005), Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness, *Journal of Management* 31(4), 573-596.
- Choo, C. (1993), *Environmental scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry*. Ph.D. Thesis, University of Toronto.
- Choo, C. (1998), *Information management for the intelligent organization* (2.ed.). Medford, New Jersey: Information Today.
- Choo, C. (1999), The art of scanning the environment, *Bulletim of American society for information science* 45(3), 21-24.
- Choo, C. (2001), Environmental scanning as information seeking and organizational learning, *Information Research* 7, 1-25.
- Choo, C. e E. Auster (1993), Environmental scanning: acquisition and use of information by managers, *Annual Review of Information Science and Technology* 28, 279-314.

- Chory, R. e A. Hubbell (2008), Organizational justice and managerial trust as predictors of antisocial, e employee responses, *Communication Quarterly* 56(4), 357-375.
- Chowdhury, S. D. (2002), Turnarounds: a stage theory perspective, *Canadian Journal of Administrative Science* 19(3), 249-266.
- Christensen, L. (2004), *Experimental Methodology* (9.ed.). Boston: Pearson Education.
- Churchill, G. e D. Iacobucci (2002), *Marketing Research: Methodological Foundations* (8. ed.). Nova Iorque: Harcourt College.
- Churchland, P. (2011), *Braintrust: what neuroscience tells us about morality*. Oxford: Princeton University Press.
- Ciavarella, M. A. (2003), The adoption of high-involvement practices and processes in emergent and developing firms: a descriptive and prescriptive approach, *Human Resources Management* (42)4, 337-356.
- Cohen, D. e L. Prusak (2001), *In Good company: how social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business Press.
- Cohen B. D. e T. J. Dean (2005), Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal, *Strategic Management Journal* 26, 683-690.
- Colquitt, J. A. e J. B. Rodell (2011), Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives, *Academy of Management Journal* 54(6), 1183-1206.
- Colquitt, J. A., B. Scott e J. LePine (2007), Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance, *Journal of Applied Psychology* 92(4), 909-927.
- Combs, J., S. Hall, D. Kitchen e Y. Liu (2006), How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance, *Personnel Psychology* 59, 501-528.
- Conner, J e D. Ulrich (1996), Human resource roles: creating value, not rhetoric, *Human Resource Planning* 19(3) 38-49.
- Cook, J. e T. Wall (1980), New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment, *Journal of Occupational Psychology* 53, 39-52.
- Cooper, D. R. e P. S. Schindler (2003), *Métodos de pesquisas em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Costa, A. C. (2003), Work team trust and effectiveness, *Personnel Review* 32(5), 605-622.
- Costa, J. e R. Teare (2000), Developing an environmental scanning process in the hotel setor, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 12(3), 156-169.
- Costigan, R., R. Insinga, J. Berman, G. Kranas e V. Kureshov (2012), A four-country study of the relationship of affect-based trust to turnover intention, *Journal of Applied Social Psychology* 42(5), 1123-1142.
- Cotton, J. L. (1993), *Employee involvement: methods for improving performance and work attitudes*. Londres: Sage Publications.
- Coyle-Shapiro, J. e L. Shore (2007), The Employee-Organization relationship: where do we go from here?, *Human Resource Management Review* 17, 166-179.
- Crotty, J. (2012), The great austerity war: what caused the US deficit crisis and who should pay to fix it?, *Cambridge Journal of Economics* 36(1), 79-104.
- Csikszentmihalyi, M. e I. Csikszentmihalyi (2006), *A life worth living: contributions to positive psychology*. Oxford: Oxford University Press.

- Culnan, M. J. (1985), The dimensions of perceived accessibility to information, *Journal of the American Society for Information Science* 36, 302-308.
- Cumming, L. L. e P. Bromiley (1996), The organizational trust inventory (OTI): development and validation, em Kramer, R.M. e T.R. Tyler, (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 302-30.
- Cunha, M. P., A. Rego, R. C. Cunha, C. Cabral-Cardoso, C. A. Marques, C. A. e J. F. Gomes (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2.ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Curley, S., D. Connelly e E. Rich (1990), Physicians' use of medical knowledge resources: preliminary theoretical framework and findings, *Medical Decision Making* 10, 231-241.
- Curry, L., C. Snyder, D. Cook, B. Ruby e M. Rehm (1997), Role of hope in academic and sport achievement, *Journal of Personality and Social Psychology* 73(6), 1257-1267.
- Dacin M., C. Oliver e J. Roy (2007), The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective, *Strategic Management Journal* 28,169-187.
- Daft, R. (2002), *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira.
- Daft, R. e K. Weick (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review* 9(2), 284-295.
- Daft, R., J. Sormunene e D. Parks (1988), Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal* 9(2), 23-140.
- Daily, C. M. (1995), The relationship between board composition and leadership structure and bankruptcy reorganization outcomes, *Journal of Management* 21 1041-1056.
- Daily, C. M. e D. R. Dalton (1994), Bankruptcy and corporate governance: the impact of board composition and structure, *Academy of Management Journal* 37, 1603-1617.
- Daily, C. M. e D. R. Dalton (1995), CEO and director turnover in failing firms: an illusion of change? *Strategic Management Journal* 16, 393-400.
- D'Aveni, R. A. (1989), The aftermath of organizational decline: a longitudinal study of the strategic and managerial characteristics of declining firms, *Academy of Management Journal* 32(3), 577-605.
- D'Aveni, R. A. e I. C. MacMillan (1990), Crisis and the content of managerial communications: a study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms, *Administrative Science Quarterly* 35(4), 634-657.
- Davis, M., G. Miles e W. McDowell (2008), Environmental scanning as a moderator of strategy-performance relationships: an empirical analysis of physical therapy facilities, *Health Services Management Research* 21(2), 81-92.
- De Jong, B. e T. Elfring (2010), How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring and effort, *Academy of Management Journal* 53(3), 535-549.
- De Meuse, K. P., P. A. Vanderheiden e T. J. Bergmann (1994), Announced layoffs: their effect on corporate financial performance, *Human Resource Management* (1986-1998) 33(4), 509-531.
- Dearbor, D. e A. Simon (1985), Selective perception: A note on the departmental identifications of executives, *Sociometry* 21, 140-144.
- Deeds, D. L., P. Y. Mang e M. Frandsen (1997), The quest for legitimacy: A study of biotechnology IPO's, Paper present at the 1997 *Academy of Management*, Boston.

- Deegan, C. (2002), Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures - a theoretical foundation, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15(3) 282-311.
- Deephouse, D. L. (1996), Does isomorphism legitimate?, *Academy of Management Journal* (39)4, 1024-1039.
- Deephouse, D. L. e M. Suchman (2008), Legitimacy in organizational institutionalism, em Greenwood R., C. Oliver, R. Suddaby e K. Sahlin (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Londres: Sage Publications, 49-78.
- Delaney, J. T. e J. Goddard (2001), An industrial relations perspective on the high-performance paradigm, *Human Resource Management Review* 11, 395-429.
- Delaney, J. T. e M. A. Huselid (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal* 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. e D. H. Doty (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic contingency, and configurational performance predictions, *The Academy of Management Journal* 39(4), 802-835.
- Delery, J. E. e D. Shaw (2001), The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension, em G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich: JAI Press, 165-197.
- Deluga, R. J. (1995), The relation between trust in the supervisor and subordinate organisational citizenship behaviour, *Military Psychology* 7(1), 1-16.
- Dess, G. G. e D. W. Beard (1984), Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly* 29, 52-73.
- Dess, G. G. e J. Shaw (2001), Voluntary turnover, social capital, and organizational performance, *The Academy of Management Review* 26(3), 446-457.
- DeWitt, R. L. (1993), The structural consequences of downsizing, *Organization Science* 4(1), 30-40.
- Dill, W. (1958), Environment as an influence on managerial autonomy, *Administrative Science Quarterly* 2, 409-443.
- DiMaggio, P. J. (1991), Constructing an organizational field, em Powell W. W. e P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press, 267-292.
- DiMaggio, P. e W. Powell (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review* 42(2), 147-160.
- Dirks, K. T. (1999), The effects of interpersonal trust on work group performance, *Journal of Applied Psychology* 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T. (2000), Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball, *Journal of Applied Psychology* 85, 1004-1012.
- Dirks, K. T. e D. L. Ferrin (2001), The role of trust in organizational settings, *Organization Science* 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T. e D. L. Ferrin (2002), Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice, *Journal of Applied Psychology* 87, 611-628.
- Dirks, K. T. e D. P. Skarlicki (2009), The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance, *Journal of Management* 35(1) 136-157.
- Dollinger, M. J., P. A. Golden e T. Saxton (1997), The effect of reputation on the decision to joint venture, *Strategic Management Journal* 18, 127-140.

- Donaldson, S. I. e I. Ko (2010), (2010), Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: a review of the emerging literature and evidence base, *The Journal of Positive Psychology* 5(3), 177-191.
- Dowell, G. e A. Swaminathan (2006), Entry timing, exploration, and firm survival in the early U.S. bicycle industry, *Strategic Management Journal* 27, 1159-1182.
- Dowling J.B. e J. Pfeffer (1975), Organizational legitimacy: social values and organizational behavior, *Pacific Sociological Review* 18(1), 122-136.
- Dowling, P. e R. Schuler (1990), Human resource management, em Blanpian, R. (Ed.), *Comparative labor law and industrial relations in industrialized market economics*, Deventer: Boston Kluwer Law e Taxation Publishers, 125-149.
- Downey, H., D. Hellriegel e J. Slocum (1975), Environmental uncertainty: the construct and its application, *Administrative Science Quarterly* 20(4), 613-612.
- Drazin, R. e A. H. Van de Ven (1985), Alternative forms of fit in contingency theory, *Administrative Science Quarterly* 30, 514-539.
- Duncan, R. (1972), Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly* 17(3), 313-327.
- Dutton, J. e R. Freeman (1984), Uncertainty and Firm's Strategic Behaviors, *Working Paper*, Nova Iorque University.
- Dyer, L. (1985), Strategic human resources management and planning, em Rowland, K.M. e G. R. Gerris, (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich: JAI Press, 1-30.
- Edwards, J. C., W. McKinley e G. Moon (2002), The enactment of organizational decline: the self-fulfilling prophecy, *International Journal of Organizational Analysis* 10(1), 55-75.
- El Sawy, O. (1985), Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: Can the CEO go on-line?, *MIS Quarterly Management Information Systems* 9(1), 53-60.
- Elenkov, D. (1997), Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behaviour, *Strategy Management Journal* 18(4), 287-302.
- Elsbach, K. D. (1994), Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts, *Administrative Science Quarterly* 39(1), 57-88.
- Elsbach, K. D. e R. I. Sutton (1992), Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories, *Academy of Management Journal* 35, 699-738.
- Emery, F. e E. Trist (1965), The causal texture of organizational environments, *Human Relations* 18, 21-32.
- Eriksson, K. e D. D. Sharma (2003), Modeling uncertainty in buyer seller relationships, *Journal of Business Research* 56, 961-970.
- Ernst, D. (2000), The Economics of Electronics Industry: competitive dynamics and industrial organization, *East West Center Working Papers*, Economic Series, 7.
- Esteves, T. P. e A. Caetano (2010), Práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: estudos, controvérsias teóricas e metodológicas, *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho* 10(2), 159-176.
- Eurostat (2013), High Tech Statistics, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/images/archive/c/c0/20140108103513%21Statistics_on_employment_in_high_tech_setors%2C_EU27_and_selected_countries%2C_2010.

- Evans, W. R., M. M. Novicevic e E. Milorad (2010), Legitimacy of HRM practices: managerial perceptions of economic and normative value, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* 14(4), 13-26.
- Faley, L. e R. Randall (1998), *Learning from the future*. Nova Iorque: Wiley.
- Fassinger, R. E. (1987), Use of structural equation modeling in counseling psychology research, *Journal of Counseling Psychology* 4 (34), 425-436.
- Ferrin, D. L., K. T. Dirks e P. P. Shah (2003), Many routes toward trust: a social network analysis of the determinants of interpersonal trust, *Academy of Management Best Conference Paper OB C1/C6*, State University of New York.
- Ferreira, J. M. C., J. Neves e A. Caetano (2011), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferris, G. R., D. Schellenberg e R. F. Zammuto (1984) Human resource management strategies in declining industries, *Human Resource Management* 23(4), 381-395.
- Ferris, G. R., W. Whochwarter, M. Buckley, G. Harrell-Cook e D. Frink (1999), Human resources management: some new directions, *Journal of Management* 25, 385-415.
- Ferris, G. R., M. M. Arthur, H. M. Berkson, D. M. Kaplan, G. Harrell-Cook e D. D. Frink (1998), Toward social context theory of the human resource management - organization effectiveness relationship, *Human Resources Management Review* 8, 235-255.
- Ferris, G. R., P. Perrewé, A. Ranft, R. Zinko, J. Jason, R. Brouer e M. Laird (2007), Human resources reputation and effectiveness, *Human Resource Management Review* 17(2), 117-130.
- Finch, D., D. Deephouse e P. Varella (2014), Examining an individual's legitimacy judgment using the value - attitude system: the role of environmental and economic values and source credibility, *Journal of Business Ethics* 1-17.
- Fisher, R. J. e J. E. Katz (2000), Social desirability bias and the validity of self-reported values, *Psychology & Marketing* 17(2), 105-119.
- Fombrun, C. e M. Shanley (1990), What's in a name? Reputation, e building and corporate strategy, *Academy of Management Journal* 33, 233-258.
- Ford, J. D. (1980), The occurrence of structural hysteresis in declining organizations, *Academy of Management Review* 5, 589-598.
- Fredrickson, B. L. (2003), Positive emotions and upward spirals in organizational settings, em Cameron, K. S., J. E. Dutton e R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 163-175.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., A. C. Wicks e B. Parmar (2004), Stakeholder theory and "the corporate objective revisited", *Organization Science* 15(3), 364-369.
- Frishammar, J. (2003), Information source use in strategic decision-making, *Management Decision* 41(4), 318-326.
- Fu, J., W. Sun, Y. Wang, X. Yang e L. Wang (2013), Improving job satisfaction of Chinese doctors: the positive effects of perceived organizational support and psychological capital, *Public Health* 127(10), 946-51.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: The social virtues and creation of prosperity*. Nova Iorque: Free Press.
- Gabarro, J. J. (1978), The development of trust, influence, and expectations, em Athos A. G. e J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 290-303.

- Galang, M. C., W. Elvik e G. S. Russ (1999), Legitimacy in human resources management, em Ferris G. R. (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, Greenwich: JAI Press, 17, 41-79.
- Galbraith, J. R. (1977), *The age of uncertainty*. Londres: British Broadcasting Corporation and André Deutsch.
- Galbraith, J. R. e D. A. Nathanson (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul: West Publishing.
- Gambetta, D. (1988), Can we trust trust?, em Gambetta, D. (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relationships*. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 213-237.
- Ganesan S. e R. Hess (1997), Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship, *Marketing Letters* 8(4) 439-448.
- Garg, V., B. Walters e R. Priem (2003), Chief executive scanning emphasis, environmental dynamism, and manufacturing firm performance, *Strategic Management Journal* 24, 725-744.
- Gefen, D., D. W. Straub e M. C. Boudreau (2000), Structural equation modelling and regression: Guidelines for research practice, *Communications of the AIS* 4(7), 1-78.
- Gennard, J. (2009), The financial crisis and employee relations, *Employee Relations* 31(5), 451-454.
- Gerbing, D. e J. Hamilton (1996), Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis Structural Equation Modeling, *A Multidisciplinary Journal* 3 (1), 62-72.
- Gerhart, B., e G. T. Milkovich (1990), Organizational differences in managerial compensation and financial performance, *The Academy of Management Journal* 33(4), 633-691.
- Gerloff, E., N. Muir e W. Bodensteiner (1991), Three components of perceived environmental uncertainty: an exploratory analysis of the effects of aggregation, *Journal of Management* 17(4), 749-768.
- Gerstberger, P. e T. Allen (1968), Criteria used by research and development engineers in the selection of an information source, *Journal of Applied Psychology* 52(4), 272-279.
- Gilbert, D. (2003), Strategic decision-making in Japanese trading companies: case studies of information search activities, *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management* 9(1), 27-41.
- Gillespie, N. A. e L. Mann (2004), Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust, *Journal of Managerial Psychology* 19, 588-607.
- Gittell, J., K. S. Cameron, S. Lim e V. Rivas (2006), Relationships, layoffs, and organizational resilience, *The Journal of Applied Behavioral Science* 42(3), 300-329.
- Golant, B. D. e J. A. Sillince (2007), The constitution of organizational legitimacy: a narrative perspective, *Organization Studies* 28, 1149-1167.
- Goleman, D. (1995), *Emotional intelligence*. Nova Iorque: Bantam.
- Neves, J. e S. Gonçalves (2009), A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal, resultados e tendências, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 8(4), 66-84.
- Gould-Williams, J. (2003), The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations, *International Journal of Human Resource Management* 14(1), 28-54.

- Gowan, M., J. Seymour, S. Ibarreche e C. Lackey (2001), Service quality in a public agency: same expectations but different perceptions by employees, managers and customers, *Journal of Quality Management* 6, 275-291.
- Granovetter, M. S. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology* 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review* 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (2003), Strategic planning in a turbulent environment: evidence from de oil majors, *Strategic Management Journal* 24(6), 491-517.
- Greening, D. W. e R. A. Johnson (1996), Do managers and strategies matter? A study in crisis, *Journal of Management Studies* 33(1), 25-51.
- Guest, D. E. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management* 8, 263-276.
- Guest, D. E. (1999), Human resource management - the workers verdict, *Human Resource Management Journal* 9, 5-25.
- Guest, D. E. e Z. King (2004), Power, innovation and problem solving: the personnel managers' three steps to heaven?, *Journal of Management Studies* 41(3), 401-423.
- Guinot, J., R. Chiva e V. Roca-Puig (2014), Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study, *Personnel Review* 43(1), 96-115.
- Gulati, R., e Nickerson, J. (2008), Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance, *Organization Science* 19(5), 688-708.
- Gunnigle, P., J. Lavelle e S. Monaghan (2013), Weathering the storm? Multinational companies and human resource management through the global financial crisis, *International Journal of Manpower* 34(3), 214-231.
- Gurkov, I. e A. Settles (2013), A dominant archetype of the HRM system in Russian industrial companies in post-recession times, *The International Journal of Human Resource Management* 24(19), 3630-3643.
- Habermas J. (1975), *Legitimation crisis*. Boston: Beacon Press.
- Hackman, J. (2009), The perils of positivity, *Journal of Organizational Behavior* 30(2), 309-319.
- Hagen, A., S. Haile e A. Maghrabi (2003), The impact of the type of strategy on environmental scanning activities in the banking industry: an international perspective, *International Journal of Commerce e Management* 13(2), 122-143.
- Hagen, C. (1998), The role of human resources in whole systems change: HR as scout, chess master, cartographer, and architect, *Unpublished manuscript*, <http://www.workinfo.com/free/downloads/170.htm>
- Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin, R. E. Anderson e R. L. Tatham (2009), *Multivariate data analysis* (7.ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hall, D. T. e R. Mansfield (1971), Organizational and individual response to external stress, *Administrative Science Quarterly* 16(4), 533-546.
- Hall, R. (1984), *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil.
- Hambrick, D. C. (1982), Environmental scanning and organizational strategy, *Strategic Management Journal* 3(2), 159-174.
- Hambrick, D. C. e R. A. D' Aveni (1988), Large corporate failures as downward spirals, *Administrative Science Quarterly* 33(1), 1-23.
- Hancock, G. R. e M. J. Freeman (2001), Power and sample size for the root mean square error of approximation test of not close fit in structural equation modeling, *Educational and Psychological Measurement* 61(5), 741-758.

- Hannan, M. T. e J. Freeman (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology* 83, 929-984.
- Hannan, M. T. e J. Freeman (1989), *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hannah, S. T., M. Uhl-Bien, B. Avolio e F. L. Cavarretta (2009), A framework for examining leadership in extreme contexts, *The Leadership Quarterly* 20, 879-919.
- Hansen E, S. Martin e R. Reichwald (2010), Managing strategic alliances through a community-enabled balanced scorecard: the case of Merck Ltd, Thailand, *Business Strategy and the Environment* 19(6), 387-399.
- Hardin, R. (2002), *Trust and trustworthiness*. Nova Iorque: The Russell Sage Foundation Series on Trust.
- Harkins, J., N. Erhardt e D. F. Rutgers (2012), Reconsidering the link between human resources magazine and firm strategy for firms at the beginning and end of the organizational life cycle, *European Journal of Business Research* 12(1), 59-70.
- Harrigan, K. M. (1980), Strategy formulation in declining industries, *Academy of Management Review* 5, 599-604.
- Harrigan, K. M. e M. Porter (1983), End-Game Strategies for declining industries, *Harvard Business Review* 61(4), 111-120.
- Harris, M., S. Gibson, W. McDowell e L. Simpson (2013), Organizational efficacy of small and medium-sized suppliers: the role of information quality and continuous quality improvement, *Journal of Small Business Strategy*, 22(2), 51-70.
- Harris, S. G. e R. I. Sutton (1986), Functions of parting ceremonies in dying organizations, *Academy of Management Journal* 29(1), 5-31.
- Hassan, M. e F. Semercioz (2010), Trust in personal and impersonal forms its antecedents and consequences: a conceptual analysis within organizational context, *International Journal of Management and Information Systems* 14(2), 67-83.
- Hatfield, J. e R. Huseman (1982), Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: moderating effects of individual characteristics, *Academy of Management Journal* 25, 349-358.
- Hedberg, B., P. Nystrom e W. Starbuck (1976), Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization, *Administrative Science Quarterly* 21, 41-65.
- Hertzum, M. (2002), The importance of trust in software engineers' assessment and choice of information sources, *Information and Organization* 12, 1-18.
- Higgins, M. C. e R. Gulati (2006), Stacking the deck: the effects of top management backgrounds on investor decisions, *Strategic Management Journal* 27, 1-25.
- Holmbeck, G. N. (1997), Toward terminology, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 65(4), 599-610.
- Hope-Hailey, V., E. Farndale e C. Truss (2005), The HR department's role in organizational performance, *Human Resource Management Journal* 15(3) 49-66.
- Hosmer, L. (1995), Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review* 20, 379-403.
- Hudson, B. A. (2008), Against all odds: a consideration of core-stigmatized organizations, *Academy of Management Review*, 33, 252-266.
- Hughes, M., R. Pricee e D. Mars (1986), Linking theory construction and theory testing: Models with multiple indicators of latent variables, *Academy of Management Review* 11, 128-144.

- Hui, L., T. Keiko, D. Lepak e H. Ying (2009), Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality, *Journal of Applied Psychology* 94(2), 371-391.
- Hunt, C. S. e H. E. Aldrich (1996), Why even Rodney Dangerfield has a home page: legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors, *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, University of Cincinnati*.
- Huselid, M. A. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal* 38, 635-672.
- Huselid, M. A. e B. E. Becker (1997), The impact of high performance work systems implementation, effectiveness and alignment with strategy on shareholder wealth, *Academy of Management Proceedings Academy of Management* 40(1), 171-189.
- Hybels, R. C., A. R. Ryan e S. R. Barley (1994), Alliances, legitimation, and founding rates in the U.S. biotechnology field, 1971-1989, *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas*.
- Ichniowski, C., K. Shaw e G. Prennushi (1995), *The effects of human resource management practices on productivity*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- INE (2012), *Sistema de Contas Integradas das Empresas*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Informa D&B (2012), *Bases de Dados On-line*, <https://www.informadb.pt/idbweb/public/BDOnLine.xhtml>.
- IQF - Instituto para a Qualidade na Formação (2006), *A Indústria do Equipamento Elétrico e Eletrónico em Portugal*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.
- Jackson, S. E., R. S. Schuler e J. C. Rivero (1989), Organizational characteristics as predictors of personnel practices, *Personnel Psychology* 42(4), 727-786.
- Jackson, S. E. e R. S. Schuler (1995), Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology* 46, 237-264.
- Jaidi, J. e M. Thévenet (2012), Managers crisis: the case of major French car manufacturer, *The International Journal of Human Resource Management* 23(16), 3397-3413.
- Jarvenpaa S. L., K. Knoll e D. E. Leidner (1998), Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams, *Journal of Management Information Systems* 14(4), 29-64.
- Jennings, D. F. e J. R. Lumpkin (1992), Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: an empirical analysis, *Journal of Management and Organization Review* 18, 791-803.
- Jensen, M. e A. Roy (2008), Staging exchange partner choices: when do status and reputation matter? *Academy of Management Journal* 51, 495-516.
- Jensen, S. e F. Luthans (2006), Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership, *Journal of Managerial Issues* 18(2), 254-273.
- Jeyavelu, S. (2009), Organisational identity dissonance in organisational decline and turnaround, *Vision-The Journal of Business Perspective* 13(2), 33-45.
- Jick, T. D. e V. V. Murray (1982), The management of hard times: budget cutbacks in public sector organizations, *Organization Studies* 3(2), 141-169.
- Johnson-George, C. e W. C. Swap (1982), Measure of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other, *Journal of Personal and Social Psychology* 43(6), 1306-1317.

- Julien, P., L. Raymond, R. Jacob e C. Ramanghaly (1999), Types of technological scanning in manufacturing SME's: an empirical analysis of pattern and determinants, *Entrepreneurship and Regional Development* 11(4), 281-300.
- Katou, A. A. (2013), Justice, trust and employee reactions: an empirical examination of the HRM system, *Management Research Review* 36(7), 674-699.
- Katz, D. e R. Kahn (1966), *The social psychology of organizations*. Nova Iorque: Wiley.
- Kee, H. W. e R. E. Knox (1970), Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion, *Journal of Conflict Resolution* 14, 357-366.
- Keegan, W. (1974), Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters' executives in multinational companies, *Administrative Science Quarterly* 19(3), 411-421.
- Khandwalla, P. N. (1976), *The design of organizations*. Nova Iorque: Harcourt Brace Jovanovich.
- Khandwalla, P. N. (1983), Turnaround management of mismanaged complex organisations, *International Studies of Management and Organisation* 13(4), 5-41.
- Khandwalla, P. N. (1992), *Innovative corporate turnarounds*. New Delhi: Sage Publications.
- Khandwalla, P. N. (2001), *Turnaround Excellence: Insight from 120 Cases*,. New Delhi: Sage Publications.
- Kim, C. e R. F. Zammuto (1983), Matching managerial strategies to conditions of decline, *Human Resource Management* 4(22), 359-375.
- Kimberly, J. H. e R. H. Miles (1980), *The organizational life cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kline, R. B. (2011), *Principles and practice of structural equation modelling* (3.ed.). Nova Iorque: The Guilford Press.
- Klonhlen, E. (1996), Conceptual analysis and measurement of the construct of egoresiliency, *Journal of Personality and Social Psychology* 70(5), 1067-1079.
- Kluemper, D., L. Little e T. DeGroot (2009), State or trait: effects of state optimism on job-related outcomes, *Journal of Organizational Behavior* 30(2), 209-231.
- Kostova T. e A. Zaheer (1999), Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise, *Academy of Management Review* 24(1), 641-681.
- Kramer, R. M. (2012), *Restoring trust in organizations and leaders: enduring challenges and emerging answers*. Nova Iorque: Oxford University Press.
- Kramer, R. M. e T. R. Tyler (1996), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. California: Sage Publications.
- Kranz, O. e T. Steger (2013), The impact of the global financial crisis on employee participation - two German case studies, *International Journal of Manpower* 34(3), 252-270.
- Krickx, G. (2000), The relationship between uncertainty and vertical integration, *Journal of Organizational Analysis* 8(3), 309-333.
- Krugman, P. (2009), *The return of depression economics and the crisis of 2008*. Nova Iorque: W.W. Norton.
- Kumar, K. e K. Strandholm (2002), Perceived uncertainty: how different environmental setors moderate strategy-performance relationships, *Journal of American Academy of Business* 1(2), 289-295.
- Kumar, K., R. Subramanian e K. Strandholm (2001), Competitive strategy, environmental scanning and performance: a context specific analysis of their relationship, *International Journal of Commerce & Management* 11(1), 1-33.

- Lackman, C., K. Saban e J. Lanasa (2000), The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions, *Marketing Intelligence & Planning* 18(1), 6-8.
- Laequuddin, M. B., S. Sahay, K. Abdul Waheed e V. Sahay (2010), Measuring trust in supply chain partners' relationships, *Measuring Business Excellence* 14(3), 53-69.
- Larson, M. e F. Luthans (2006), Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes, *Journal of Leadership e Organizational Studies* 13(2), 45-62.
- Latham, S. F. e M. Braun (2009), Management risk, innovation, and organizational decline, *Journal of Management* 35, 258-281.
- Lawler, E. E. e J. W. Boudreau (2009), What makes HR a strategic partner?, *People and Strategy* 32(1), 14-22.
- Lawler, E. E., J. W. Boudreau e J. Jamrog (2010), Impact of recession: What has happened to HR?, *Center for Effective Organizations Publications*, 1-8.
- Lawrence, P. R. e J. W. Lorsch (1967), *Organization and environment*. Boston: Harvard Business Press.
- Lazarus, R. S. e S. Folkman (1984), *Psychological stress and the coping process*. Nova Iorque: Springer.
- Legge, K. (1995), *Human resource management: rhetorics and realities*, Londres: MacMillan Press.
- Legge, K. (1988), Personnel management in recession and recovery: A comparative analysis of what the surveys say, *Personnel Review* 17(2), 2-72.
- Lemmergaard, J. (2009), From administrative expert to strategic partner, *Employee Relations* 31(2), 182-196.
- Lepak, D. P. e S. A. Snell (1999), The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review* 24(1), 31-48.
- Lepak, D. P., K. M. Bartol e N. L. Erhardt (2005), A contingency framework for the delivery of HR practices, *Human Resource Management Review* 15, 139-159.
- Leschike, J. e M. Jepsen (2012), Introduction: crisis, policy responses and widening inequalities in the EU, *International Labour Review* 151(4), 1-25.
- Levy, D. (1986), *Higher education and the state in Latin America: private challenges to public dominance*, Chicago: University of Chicago Press.
- Levine, C. H. (1978), Organizational decline and cutback management, *Public Administration Review* 38(4), 316-327.
- Lewicki, R.J., D. J. Mcallister e R. J. Bies (1998), Trust and distrust: new relationships and realities, *Academy of Management Review* 23 (3), 438-458.
- Lewis, G. e B. Harvey (2001), Perceived environmental uncertainty: the extension of Miller's scale to the natural environment, *Journal of Management Studies* 38(2), 201-233.
- Lewis, J. D. e A. Weigert (1985), Trust as a social reality, *Social Forces* 63, 967-985.
- Lindtroh, J. (1982), How to Beat the Coming Labor Shortage, *Personnel Journal* 61(4), 268-272.
- Linley, A, S. Harrington e N. Garcea (2010), *Handbook of Positive Psychology and work*. Oxford: Oxford University.
- Linley, P. e S. Joseph (2004), *Positive practice in Psychology*. Hoboken: Wiley.
- Long, B. e C. Driscoll (2008), Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: Theoretical and empirical contributions, *Journal of Business Ethics* 77(2), 173-189.

- Low, B. (2010), An institutional and network perspective of organizational legitimacy: empirical evidence from China's telecommunications market', *Asian Academy of Management Journal* 15(2), 117-134.
- Lounsbury, M. e M. A. Glynn (2001), Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisitions of resources, *Strategic Management Journal* 22, 545-564.
- Luhmann, N. (1979), *Trust and power*. Chichester: Wiley.
- Luhmann, N. (1988), Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives, em Gambetta D. (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations*, Nova Iorque: Blackwell, 94-107.
- Luque, T. (2000), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Luthans, F. (2002a), The need for and meaning of positive organizational behaviour, *Journal of Organizational Behavior* 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b), Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive* 16, 57-72.
- Luthans, F. (2005), *Organizational behaviour* (10.ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Luthans, F. e C. Youssef (2004), Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics* 33(2), 143-160.
- Luthans, F., J. Avolio, F. Walumbwa e W. Li (2005), The psychological capital of chinese workers: exploring the relationship with performance, *Journal of Management and Organization Review* 1(2), 249-271.
- Luthans, F., J. Avey, B. Avolio, S. Norman e G. Combs (2006), Psychological capital development: toward a micro-intervention, *Journal of Organizational Behavior* 27, 387-393.
- Luthans, F., G. R. Vogelgesang e P. B. Lester (2006a), Developing the psychological capital of resiliency, *Human Resource Development Review* 5(1), 25-44.
- Luthans, F., C. Youssef e B. Avolio (2007a), *Psychological capital: developing the human capital edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., B. Avolio, J. Avey e S. Norman (2007b), Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction, *Personnel Psychology* 60(3), 541-572.
- Luthans, F., J. Avey e J. Pantera (2008), Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital, *Academy of Management Learning & Education* 7(2), 209-221.
- Luthans, F., S. Norman, B. Avolio e J. Avey (2008), The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship, *Journal of Organizational Behaviour* 29, 219-239.
- Luthans, F., J. Avey, B. Avolio e S. Peterson (2010), The development and resulting performance impact of positive psychological capital, *Human Resource Development Quarterly* 21(1), 41-67.
- Luthans, B., K. Luthans e S. Jensen (2012), The impact of business school students' psychological capital on academic performance, *Journal of Education for Business* 87(5), 253-259.
- Luthans, F., C. Youssef, D. Sweetman e P. Harms (2013), Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(1), 118-133.
- Mabey, C. e G. Salaman (1995), *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.

- MacCallum, R. C., M. W. Browne e H.M. Sugawara (1996), Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling, *Psychological Methods* 1(2), 130-149.
- MacDuffie, J. P. (1995), Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review* 48, 197-221.
- Mach, M., S. Dolan e S. Tzafrir (2010), The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion, *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 83(3), 771-794.
- Machado F. (2008). *Capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em organizações de IeDT*. Tese de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento, Universidade de Aveiro.
- Maheshwari, S. K. e D. Ahlstrom (2004), Turning around a state owned enterprise: the case of scooters India Limited, *Asia Pacific Journal of Management* 21, 75-101.
- Major, B. e T. Schmader (2001), Legitimacy and the construal of social disadvantage, em Jost J. T. e B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, Cambridge: Cambridge University Press, 176-204.
- Manimala, M. J. (1991), Turnaround Management: lessons from successful cases, *ASCI Journal of Management* 20(4), 234-254.
- Marchington, M. e I. Grugulis (2000), "Best Practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion, *International Journal of Human Resource Management* 11(6), 1104-1124.
- Marks, M. A., J. E. Mathieu e S. J Zaccaro (2001), A temporally based framework and taxonomy of team processes, *Academy of Management Review* 26(3), 356-376.
- Marôco, J. (2010), *Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: Reportnumber.
- Masuch, M. (1985), Vicious circles in organizations, *Administrative Science Quarterly* 30, 14-33.
- Mayer, J., P. Salovey e D. Caruso (2000), Models of emotional intelligence, em Sternberg, R. J. (Ed.) *Handbook of Intelligence*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, R. C. e J. H. Davis (1999), The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment, *Journal of Applied Psychology* 84(1), 123-136.
- Mayer, R. C. e M. B. Gavin (2005), Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?, *Academy of Management Journal* 48, 874-888.
- Mayer, R. C., J. H. Davis e F. D. Schoorman (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review* 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995), Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Review* 38(1), 24-59.
- McEvily, B. e M. Tortoriello (2011), Measuring trust in organisational research: review and recommendations, *Journal of Trust Research* 1(1), 23-63.
- Mckinley, W., S. Latham e M. Braun, (2014), Organizational decline and innovation: turnarounds and downward spirals, *Academy of Management Review* 39 (1), 88-110.
- McKnight, D. H., L. L. Cummings e N. L. Chervany (1998), Initial trust formation in new organizational relationships, *Academy of Management Review* 23, 473- 490.
- Mclain, D. L. e K. Hackman (1999), Trust, risk, and decision-making in organizational change, *Public Administration Quarterly* 23(2), 152-176.

- McMahan, G., M. Virick e P. Wright (1999), Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management revisited: progress, problems and prospects, *Research in Personnel and Human Resources Management* (4), 99-122.
- Mentzer, M. S. e J. P. Near (1992), Administrative cuts amidst decline in American railroads, *Organization Studies* 13(3), 357-373.
- Merton, R. K. (1948), The self-fulfilling prophecy, *Antioch Review* 8 (1), 193-210.
- Merton, R. K. Social (1968), *Theory and Social Structure*. Nova Iorque: Free Press.
- Meyer J. W. e B. Rowan (1977), Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology* 83, 340-363.
- Meyer, J. W e B. Rowan (1991) Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, em Powell W.W. e P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- Meyer J. W. e W. R. Scott (1983), Centralization and the legitimacy problems of local government, em Meyer J. W. e W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: ritual and rationality*, Beverly Hills: Sage Publications, 199-215.
- Meyer, J. P. e N. J. Allen (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Londres: Sage Publications.
- Meyer, J. P., N. J. Allen e C. Smith (2000), HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model, *Canadian Journal of Administrative Sciences* 17(4), 319-331.
- Meyerson, D., K. E. Weick e R. M. Kramer (1996), Swift trust and temporary groups, em Kramer R. M. (Ed.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research*, Thousand Oaks: Sage Publications, 166-196.
- Milburn, T., R. Schuler e K. Watman (1983), Organizational crisis. Part 1 and Part 2, *Human Relations* 36, 1141-1180.
- Miles, R. E. e C. C. Snow (1978), *Organizational strategy, structure, and process*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Miles, R. E. e C. C. Snow (1984), Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics* 13(1), 36-52.
- Miles, R. E., C. C. Snow e J. Pfeffer (1974), Organization-environment: concepts and issues, *Industrial Relations* 13(3), 244-264.
- Miller, D. (1983), The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management Science* 29,770-791.
- Miller, D. e C. Droge (1986), Psychological and traditional determinants of structure, *Administrative Science Quarterly* 31,539-60.
- Miller, K. (1993), Industry and country effects on managers' perceptions of environmental uncertainties, *Journal of International Business Studies* 24(4), 693-713.
- Milliken, F. (1987), Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty, *Academy of Management Review* 12(1), 133-142.
- Milliken, F. (1990), Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics, *Academy of Management Journal* 33(1), 42-63.
- Mischel, W. (1977), The interaction of person and situation, em Magnusson D. e N. S. Endler (Eds.), *Personality at the crossroads: current issues in interactional psychology*, Hillsdale: Erlbaum, 333-352.
- Mintzberg, H. (1984), Power and organization life cycles, *Academy of Management Review* 9, 207-224.
- Mintzberg, H. (2003), *Criando organizações eficazes* (2.ed.). São Paulo: Atlas.

- Mishra, A. K. (1996), Organizational responses to crisis: The centrality of trust, em Kramer R. M. e T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 261-287.
- Mishra, A. K. e K. E. Mishra (1994), The role of mutual trust in effective downsizing strategies, *Human Resource Management* 33, 261-279.
- Mishra, A. K., K. E. Mishra e G. M. Spreitzer (2009), Downsizing the company without downsizing morale, *MIT Sloan Management Review* 50(3), 39-44.
- Mitsakis, F. (2014), Human resource management (HRM), economic crisis (EC) and business life cycle (BLC): a literature review and discussion, *International Journal of Human Resource Studies* 4 (1), 189-203.
- Mone, M., W. McKinley e V. Barker (1998), Organizational decline and innovation: a contingency framework, *Academy of Management Review* 23(1), 115-132.
- Morgan, D. E. e R. Zeffane (2003), Employee involvement, organizational change and trust in management, *International Journal of Human Resource Management* 14 (1), 55-75.
- Morrison, E.W. e J.B. Vancouver (2000), Within-person analysis of information seeking: the effects of perceived costs and benefits, *Journal of Management*, 26, 119-138.
- Morrow, J. L., D. G. Sirmon, M. A. Hitt e T. R. Holcomb (2007), Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery, *Strategic Management Journal* 28, 271-283.
- Mumford, M. D., T. L. Friedrich, J. J. Caughron e C. L. Byrne (2007), Leader cognition in real-world settings: how do leaders think about crises?, *The Leadership Quarterly* 18, 515-543.
- Muralidharan, R. (2003), Environmental scanning and strategic decisions in multinational corporations, *Multinational Business Review* 11(1), 67-89.
- Musteen, M., X. Liang e V. L. Barker (2011), Personality, perceptions and retrenchment decisions of managers in response to decline: evidence from a decision-making study, *The Leadership Quarterly* 22(5), 926-942.
- Ndofor, H. A, J. Vanevenhoven e V. L. Barker (2013), Software firm turnarounds in the 1990s: an analysis of reversing decline in a growing, dynamic industry, *Strategic Management Journal* 34, 1123-1133.
- Ngamkroekjoti, C. e M. Speece (2008), Technology turbulence and environmental scanning in thai food new product development, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 20(4), 413-432.
- Newton, C. J. e J. Frahm (2009), Does 'fit' matter in nonprofits? Exploring value congruence, role stressors and employee health, em *23rd Annual Australia and New Zealand Academy of Management Conference*, Southbank, Melbourne.
- Nickell, D., M. Rollins e K. Hellman (2013), How to not only survive but thrive during recession: a multi-wave, discovery-oriented study, *Journal of Business & Industrial Marketing* 28(5), 455-461.
- Niniger, J. R. (1980), Human resources and strategic planning: a vital link, *Optimum* 11(4), 33-46.
- Norman, S., B. Luthans e K. Luthans (2005), The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 12(2), 55-64.
- Norman, S., B. Avolio e F. Luthans (2010), The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness, *The Leadership Quarterly* 21, 350-364.
- North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change, and economic performance*. Nova Iorque: Cambridge University Press.

- Nunnally J. C. (1978), *Psychometric theory* (2.ed). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- O'Donovan, G. (2002), Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory, *Accounting, Auditing e Accountability Journal Business Ethics* 15(3), 344-371.
- Ogbonna, E. e R. Whipp (1999), Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing setor, *Human Resource Management Journal* 9(4), 75-90.
- Oliver, C. (1991), Strategic responses to institutional processes, *Academy of Management Review* 16 (1), 145-179.
- Ong, A. e M. Van Dulmen (2007), *Oxford handbook of methods in Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Onofrei, M. e D. Lupu (2012), The management of economic decline and the dimension of organizational change, *The Amfiteatru Economic journal* 14(32), 470-484.
- O'Reilly, C. A. (1982), Variations in decision makers' use of information sources: the impact of quality and accessibility of information, *Academy of Management Journal* 25(4), 756-771.
- O'Reilly, C. A., G. N. Parlette e J. R. Bloom (1980), Perceptual measures of task characteristics: the biasing effects of differing frames of reference and job attitudes, *Academy of Management Journal* 23, 118-131.
- Ossewaarde R, A. Nijhofe e L. Heyse (2008), Dynamics of NGO legitimacy: how organizations betray core missions of INGOs, *Public Administration and Development* 28, 42-53.
- Osterman, P. (1994), How common is workplace transformation and who adopts It?, *Industrial and Labor Relations Review* 47, 173-188.
- Ostroff, C. e D. E. Bowen (2000), Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness em Klein, K. e S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 211-266.
- Pajunen, K. (2006), Stakeholder influences in organizational survival, *Journal of Management Studies* 43(6), 1261-1288.
- Palanski, M. E., S. S. Kahai e F. J. Yammarino (2011), Team virtues and performance: an examination of transparency, behavioral integrity, and trust, *Journal of Business Ethics* 99(2), 201-216.
- Palazzo, G. e A. Scherer (2006), Corporative legitimacy as deliberation: A communicative framework, *Journal of Business Ethics* 66, 71-88.
- Palma, P. J., M. P. Cunha e M. P. Lopes (2007), Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa, *Comportamento Organizacional e Gestão* 13(1), 93-114.
- Pandey, S. C. e P. Verma (2005), Pramod organizational decline and turnaround: insights from the worldcom case, *Vision-The Journal of Business Perspective* 9(2), 51-65.
- Pandit, N. R. (1996), The creation of theory: a recent application of the grounded theory method, *The Qualitative Report*, 2(4), 1-20.
- Parent, J. D. e K. Levitt (2009), Manager vs. employee perceptions of adaptability and work performance, *Business Renaissance Quarterly* 4(4), 23-48.
- Park, N. K. e J. M. Mezas (2005), Before and after the technology setor crash: the effect of environmental munificence on stock market response to alliances to e-commerce firms, *Strategic Management Journal* 26, 987-1007.
- Parker, S. (1998), Enhancing role-breadth self efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions, *Journal of Applied Psychology* 83, 835-852.
- Parsons, T. (1960), *Structure and process in modern societies*. Glencoe: Free Press.
- Pearce, J.A. e K. Robbins (1993), Toward improved theory and research on business turnaround, *Journal of Management* 19(3), 613-636.

- Pestana, M. H. e J. N. Gageiro (2005), *Análise de dados para Ciências Sociais - a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Peteraf, M. A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal* 14(3), 179-191.
- Peterson, C. (2000), The future of optimism, *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, S. J. e F. Luthans (2002), Does the manager preliminary research evidence of a positive impact. *Paper presented at the Proceedings of the 47th Annual Conference of the Midwest Academy of Management*, Indianapolis.
- Peterson, C. e N. Park (2003), Positive Psychology as the evenhanded positive psychologist views it, *Psychological Inquiry* 14, 141-146.
- Peterson, C. e M. Seligman (2004), *Character strengths and virtues: a handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, S. L. (2008), Creating and sustaining a strategic partnership: a model for human resource development, *Journal of Leadership Studies* 2(2), 83-97.
- Peterson, S. J. e K. Byron (2008), Exploring the role of hope in job performance: results from four studies, *Journal of Organizational Behavior* 29(6), 785-803.
- Peterson, S. J., F. Luthans, B. Avolio, F. Walumbwa e Z. Zhang (2011), Psychological capital and employee performance: a latent growth modeling approach, *Personnel Psychology* 64(2), 427-450.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998), Seven practices of successful organizations, *California Management Review* 40(2), 96-123
- Pfeffer, J. e R. Salancik (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. California: Stanford University Press.
- Pitcher, G. (2008), Backlash against human resource business partner model, *Personnel Today*, 28 de Janeiro.
- Podsakoff, P. M. e D. Organ (1986), Self-reports in organizational research: problems and prospects, *Journal of Management* 12(2), 531-544.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie e W. H. Bommer (1996), Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management* 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., S. MacKenzie, J. Lee e N. Podsakoff (2003), Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology* 88, 879-903.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine e D. G. Bachrach (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management* 26(3), 513-563.
- Pollock, T. G. e V. P. Rindova (2003), Media legitimation effects in the market for initial public offerings, *Academy of Management Journal* 46, 631-642.
- Pollack, J. M., M. W. Rutherford e B. G. Nagy (2012), Preparedness and cognitive legitimacy as antecedents of new venture funding in televised business pitches, *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(5), 915-939.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: creation and sustaining superior performance*. Nova Iorque: Free Press.
- Porter, M. E. (2000), Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly* 14(1), 15-34.
- Porter, M. E. (2001), *Clusters of Innovation*. Washington: Council on Competitiveness.

- Porter, L. W., J. L. Pearce, A. Tripoli e K. M. Lewis (1998), Differential perceptions of employers' inducements: implications for psychological contracts, *Journal of Organizational Behaviour* 19, 769-782.
- Powell, W. W. e J. A. Colyvas (2008), Microfoundations of institutional theory, em Royston Greenwood, R., C. Oliver, K. Sahlin-Andersson e R. Suddaby (Eds.), *Sage handbook of organizational institutionalism*, Thousand Oaks: Sage Publications, 276-298.
- Preacher, K. J., D. D. Rucker e A. F. Hayes (2007), Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions, *Multivariate Behavioral Research* 42 (1), 185-227.
- Pritchard, K. (2010), Becoming an HR strategic partner: tales of transition, *Human Resource Management Journal* 20(2), 175-188.
- Probst, G. e S. Raisch (2005), Organizational crisis: the logic of failure, *Academy of Management Executive* 19(1), 89-105.
- Purcell, J. (1999), Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?, *Human Resource Management Journal* 9(3), 26-41.
- Radosevic, S. (2002), The electronics industry in central and eastern Europe: an emerging production location in the alignment of networks perspective, *Economics Working Papers 21*, Centre for the Study of Economic and Social Change in Europe, University College London.
- Ramalho, N. J. (2005), *Construção de um modelo metamórfico da eficácia organizacional*. Ph.D. Thesis, Departamento de Psicologia Social e das Organizações Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Ramlall, S. J. (2006), Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices, *Applied HRM Research* 11(1), 27-38.
- Reay, T., K. Golden-Biddle e K. Germann (2006), Legitimizing a new role: small wins and microprocesses of change, *Academy of Management Journal* 49, 977-998.
- Redmana, T., G. Dietza, E. Snapeb e W. Borgc (2011), Multiple constituencies of trust: a study of the Oman military, *The International Journal of Human Resource Management* 22(11), 2384-2402.
- Rego, A., F. Sousa, C. Marques e M. P. Cunha (2009), Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21(2), 244-270.
- Rego, A., C. Marques, S. Leal, F. Sousa e M. P. Cunha (2010), Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: exploring neutralizers in the context of an appraisal system, *The International Journal of Human Resource Management* 21(9), 1531-1552.
- Rego, A., F. Sousa, C. Marques e M. P. Cunha (2012), Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity, *Journal of Business Research* 63(3): 429-437.
- Reich, R. B. (1998), The new meaning of corporate social responsibility, *California Management Review* 40(2), 8-17.
- Reichers, A. E. e B. Schneider (1990) Climate and culture: an evolution of constructs, em Schneider B. (Ed.), *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 5-39.
- Reilly, P., P. Tamkin e A. Broughton (2007), *The changing HR function: transforming HR? Unpublished manuscript*, <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/changing-hr-function.aspx>

- Richard, O. C. e N. B. Johnson (2004), High performance work practices and human resources management effectiveness. Substitutes or complements?, *Journal of Business Strategies* 21(2), 133-148.
- Richardson, E. (2002), Themetatheory of resilience and resistency, *Journal of Clinical Psychology* 58, 307-321.
- Riker, W. H. (1971), The nature of trust, em Tedeschi, J. T. (Ed.), *Perspectives on social power*, Chicago: Aldine, 63-81.
- Robbins, K. e J. Pearce (1992), Turnaround: retrenchment and recovery, *Strategic Management Journal* 13(4), 287-309.
- Roberts, K. e C. O'Reilly (1974), Measuring organizational communication, *Journal of Applied Psychology* 59 (3), 321-326.
- Roberts, S. J., L. L. Scherer e C. J. Bowyer (2011), Job stress and incivility: what role does psychological capital play?, *Journal of Leadership & Organizational Studies* 18(4), 449-58.
- Robinson, D. G. e J. C. Robinson (2005), *Strategic business partner: a critical role for human resource professionals*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Robinson, S. L. (1996), Trust and breach of the psychological contract, *Administrative Science Quarterly* 41(4), 574-99.
- Rosenblatt, Z. e Z. Sheaffer (2001), Brain drain in declining organizations: toward a research agenda, *Journal of Organizational Behavior* 22, 409-424.
- Ross, W. e J. LaCroix (1996), Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model, *International Journal of Conflict Management* 7(4), 314-360.
- Rotter, J. B. (1967), New scale for the measurement of measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (4), 651-665.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M., S. Sitkin, R. Burt e C. Camerer (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review* 23(3), 393-404.
- Roy, J., E. Lewicki, C. Tomlinson e N. Gillespie (2006), Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions, *Journal of Management* 32, 991-1021.
- Ruef, M. e W. R. Scott (1998), A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments, *Administrative Science Quarterly* 43(4), 877-904.
- Russell, C., T. Terborg e M. Powers (1985), Organizational productivity and organizational level training and support, *Personnel Psychology* 38, 849-863.
- Sahdev, K., S. Vinnicombe e S. Tyson (1999), Downsizing and the changing role of HR, *International Journal of Human Resource Management* 10(5), 906-923.
- Salancik, G. R. e J. R. Meindl (1984), Corporate attributions as strategic illusions of management control, *Administrative Science Quarterly* 29, 238-254.
- Schaufeli, W. B., M P. Leiter e C. Maslach (2008), Burnout: 35 years of research and practices, *Career Development International* 14(3), 204-220.
- Scheier, M. e C. Carver (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies, *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schendel, D., R. Patton e J. Riggs (1976), Corporate turnaround strategies: a study of profit decline and recovery, *Journal of General Management* 3(3), 3-12.
- Schindler, P. L. e C. C. Thomas (1993), The structure of interpersonal trust in the workplace, *Psychological Reports* 73, 563-573.

- Schnake, M., M. Dumler, D. Cochran e T. Barnett (1990), Effects of differences in superior and subordinate perceptions of superiors' communication practices, *Journal of Business Communication* 27, 37-50.
- Schoorman, F. D., R. C. Mayer e J. H. Davis (2007), An integrative model of organizational trust: past, present, and future, *Academy of Management Review* 32(2), 344-354.
- Schoorman, F. D. e G. A. Ballinger (2006), Leadership, trust and client service in veterinary hospitals, *Working paper*, Purdue University.
- Schuler, R. S. (1981), *Personnel and human resource management*. St. Paul: West Publishing.
- Schuler, R. S. e S. E. Jackson (1987), Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices, *Human Resource Planning* 10(3), 125-142.
- Schuler, R. S. e S. E. Jackson (1997), Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive* 183, 207-219.
- Schumacker, R. E. e R. G. Lomax (2004), *A beginner's guide to structural equation Modeling* (2.ed.). New Jersey: LEA.
- Schumpeter, J. A. (1950), *Capitalism, socialism and democracy* (3.ed.). Nova Iorque: Harper e Row.
- Scott, W. R. (2008), *Institutions and organizations: ideas and interests* (3.ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Seligman, M. (1991), *Learned optimism*. Nova Iorque: Pocket Books.
- Seligman, M. (2002), *Authentic happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.
- Seligman, M. e M. Csikszentmihalyi (2000), Positive Psychology: an introduction, *American Psychologist* 5(1), 5-14.
- Shah, K. U. (2011), Organizational legitimacy and the strategic bridging ability of Green Alliances, *Business Strategy and the Environment* 20, 498-511.
- Sharma, P., J. Sharma, R. Shukla, N. Verma e P. Shukla (2010), HRM innovation strategies in recession: a new paradigm, *International Journal of Economics and Business Modeling* 1(1), 29-36.
- Sheaffer, Z., A. Carmeli, M. Steiner-Revivo e S. Zionit (2009), Downsizing strategies and organizational performance: a longitudinal study, *Management Decision* 47(6), 950-974.
- Shifren, K. e K. Hooker (1995), Stability and change in optimism: a study among spouse caregivers, *Experimental Aging Research* 21, 59-76.
- Sheppard, B. H. e D. M. Sherman (1998), The grammars of trust: a model and general implications, *Academy of Management Review* 23(3), 422-437.
- Shen, J. e B. D'Netto (2012), Impact of the 2007-09 global economic crisis on human resource management among Chinese export-oriented enterprises, *Asia Pacific Business Review* 18(1), 45-64.
- Short, J. C., D. J. Ketchen, T. B. Palmer e T. Hult (2007), Firm, strategic group, and industry influences on performance, *Strategic Management Journal* 28, 147-167.
- Shrout, P. E. e N. Bolger (2002), Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations, *Psychological Methods* 7, 422-445.
- Sine, W. D. e R. David (2003), Environmental jolts, institutional change, and the creation of entrepreneurial opportunity in the US electric power industry, *Research Policy* 32, 185-207.
- Singh, J. V., D. J. Tucker e R. J. House (1986), Organizational legitimacy and the liability of newness, *Administrative Science Quarterly* 31, 171-93.

- Smircich, L. e C. Stubbart (1985), Strategic management in an enacted world, *Academy of Management Review* 10(4), 724-736.
- Smith, G. (2005), How to achieve organizational trust within an accounting department, *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 520-523.
- Smith, W. e A. Abdullah (2004), The impact of the Asian financial crisis on human resource management in Malaysia, *Asia Pacific Business Review* 10(3/4), 402-421.
- Snell, S. A. e J. W. Dean (1992), Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective, *Academy of Management Journal* 35, 467-504.
- Snyder, C. (1995), Conceptualizing, measuring, and nurturing hope, *Journal of Counseling and Development* 73, 355-360.
- Snyder, C., C. Harris, J. Anderson, S. Holleran, L. Irving, S. Sigmon, L. Yoshinobu, J. Gibb, C. Langelle e P. Harney (1991), The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope, *Journal of Personality and Social Psychology* 60 (4), 570-585.
- Snyder, C. (2000), *The handbook of hope: theory measures, and applications*. San Diego: Academic Press.
- Snyder, C. e S. Lopez (2002), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford: Oxford University Press.
- Snyder, C., S. Sympson, F. Ybasco, T. Borders, M. Babyak e R. Higgins (1996), Development and validation of the state hope scale, *Journal of Personality and Social Psychology* 70, 321-335.
- Sober, E. e D. Wilson (1998), *Unto others: the evolution and psychology of unselfish behavior*. Harvard: Harvard University Press.
- Stajkovic, A. e F. Luthans (1998), Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches, *Organizational Dynamics* 26, 62-74.
- Stevens, J. M., H. K. Steensma, D. A. Harrison e P. L. Cochran (2005), Symbolic or substantive document? The influence of ethics codes on financial executives' decisions, *Strategic Management Journal* 26(2), 181-195.
- Sturgeon, T. J. (2002), Modular production networks: a new american model of industrial organization, *Industrial and Corporate Change* 11(3), 451-496.
- Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review* 20(3), 571-610.
- Suddaby R. e R. Greenwood (2005), Rhetorical strategies of legitimacy, *Administrative Science Quarterly* 50, 35-67.
- Sui, Y., H. Wang, Y. Yue e F. Luthans (2012), The effect of transformational leadership on follower performance and satisfaction: the mediating role of psychological capital and the moderating role of procedural justice, *Acta Psychologica Sinica* 44(9), 1217-1230.
- Sumelius, J., A. Smale e I. Bjorkma (2009), The strategic role of HR in MNC subsidiaries in China between 1999 and 2006, *Chinese Management Studies* 3 (4), 295-312.
- Sutton, R. I. e A. L. Callahan (1987), The stigma of bankruptcy: spoiled organizational image and its management, *Academy of Management Journal* 30(3), 405-436.
- Tabachnick, B. G. e L.S. Fidell (2013), *Using Multivariate Statistics* (6.ed). Boston: Pearson.
- Talasmaki, A. (2009), *The evolving roles of the human resource function*. Helsinki: Hanken School of Economics.
- Teague, P. e W. K. Roche (2014), *Human Resource Management Journal* 24(2) 176-192.

- Tekleab, A. G. e M. S. Taylor (2003), Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization – employee agreement on contract obligations and violations, *Journal of Organizational Behavior* 24, 585-608.
- Terpstra, D. E. e E. J. Rozell (1993), The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology* 46, 27-28.
- Thomas, T. E. (2005), Are business students buying it? A theoretical framework for measuring attitudes toward the legitimacy of environmental sustainability, *Business Strategy and the Environment* 4(3), 186-197.
- Thomas, T. E e E. Lamm (2012), Legitimacy and organizational sustainability, *Journal of Business Ethics* 110(2), 191-203.
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Thornton, P. H. e W. Ocasio (2008), Institutional logics, em Greenwood, R., C. Oliver, R. Suddaby e K. Sahlin (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*, Londres: Sage Publications, 1-46.
- Tjosvold, D. (1996), The dynamics of interdependence in organizations, *Human Relations*, 39(6), 517-740.
- Tost, L. P. (2011), An integrative model of legitimacy judgments, *Academy of Management Review* 36(4), 686-710.
- Trahms, C., H. Ndofor e D. Sirmon (2013), Organizational decline and turnaround: a review and agenda for future research, *Journal of Management* 39(5), 1277-1307.
- Tridico, P. (2013), Les effets de la crise économique sur les marchés du travail européens, *Revue internationale du Travail* 152(2), 180-205.
- Truss, C., L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles e J. Zaleska (2002), Paying the piper: choice and constraint in changing HR functional roles, *Human Resource Management Journal* 12(2), 39-63.
- Truss, C., L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. McGovern e P. Stiles (1997), Soft and hard models of human resource management: a reappraisal, *The Journal of Management Studies* 34(1), 53-73.
- Turban, D. e A. Jones (2006), Supervisor-subordinate similarity: types, effects, and mechanisms. *Journal of Applied Psychology* 73(2), 228-234.
- Tyler, T. R. (1997), The psychology of legitimacy: a relational perspective on voluntary deference to authorities, *Personality and Social Psychology Review* 1, 323-345.
- Tyler, T. R. (2006), Psychological perspectives on legitimacy and legitimation, *Annual Review of Psychology* 57, 375- 400.
- Tzafirir, S. S. (2005), The relationship between trust, HRM practices and firm performance, *International Journal of Human Resource Management* 16(9), 1600-1622.
- Tzafirir, S. S. e S. L. Dolan (2004), Trust me: a scale for measuring manager-employee trust, *Management Research* 2(2), 115-32.
- Tzafirir, S. S, G. Harel, Y. Baruch e S. L. Dolan (2004), The consequences of emerging HRM practices for employee' trust in their managers, *Personnel Review* 33(6), 628-647.
- Ullman, J. B. (2007), Structural Equation Modeling, em Tabachnick B. G. e L. S. Fidell (Eds.), *Using multivariate statistics* (5.ed.). Boston: Pearson Education.
- Ulrich, D. (1997), *Human resources champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998), A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 124-134.

- Ulrich, D. (2000), *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D. e D. Beatty (2001), From partners to players: extending the HR playing field, *Human Resource Management* 40(4), 293-307.
- Ulrich, D. e W. Brockbank (2005), *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., W. Brockbank e D. Johnson (2008), *HR competencies: mastery at the intersection of people and business*. Alexandria: Society of Human Resource Management.
- Ulrich, D., W. Brockbank, A. Yeung e D. Lake (1995), Human resource competencies: An empirical assessment, *Human Resource Management* 34(4), 473-496.
- Uslaner, E. (2002), *The moral foundations of trust*. Nova Iorque: Cambridge University Press.
- Van de Ven, A. H. e G. P. Huber (1990), Longitudinal field research methods for Studying processes of organizational change, *Organizational Science* 1, 213-219.
- Vancouver, J. e E. Morrison (1995), Feedback inquiry: The effect of source attributes and individual differences, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 62(3), 276-285.
- Vandenberg, R. J., H. A. Richardson e L. Eastman (1999), The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: a second-order latent variable approach, *Group and Organization Management* 24(3), 300-39.
- Vecchiato, R. (2012), Strategic foresight and environmental uncertainty: a research agenda, *Foresight* 14(5), 387-400.
- Veloso A. e J. Keating (2008), Gestão de recursos humanos em pme's de elevada tecnologia, *Psicologia* 22(1), 35-58.
- Vergne, J. (2011), Toward a new measure of organizational legitimacy: method, validation, and illustration, *Organizational Research Methods* 14(3) 484-502.
- Wagnild, G. e H. Young (1993), Development and psychometric evaluation of the resiliency scale, *Journal of Nursing Management* 1(2), 165-178.
- Walters, B., J. Jiang e G. Klein (2003), Strategic information and strategic decision-making: The EIS/CEO interface in smaller manufacturing companies, *Information & Management* 40(6), 487-496.
- Walumbwa, F., F. Luthans, J. Avey e A. Oke (2011), Authentically leading groups: the mediating role of collective psychological capital and trust, *Journal of Organizational Behavior* 3(1), 4-25.
- Washington, M. e E. J. Zajac (2005), Status evolution and competition: theory and evidence, *Academy of Management Journal* 48, 281-296.
- Wat, D. e M. A. Shaffer (2005), Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: the mediating role of trust in the supervisor and empowerment, *Personnel Review* 34(4), 406-422.
- Webb, W. M. e P. Worchel (1986), Trust and distrust, em Worchel S. e W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall, 213-228.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weber, M. (1968), *Economy and society: an interpretive sociology*. Nova Iorque: Bedminster Press.
- Weber, U., A. Mummendy e S. Waldzus (2002), Perceived legitimacy of intergroup status differences: Its prediction by relative in group prototypicality, *European Journal of Social Psychology* 32, 449-470.
- Weitzel, W. e E. Jonsson (1989), Decline in organizations: a literature integration and extension, *Administrative Science Quarterly* 34, 91-109.

- Wells, C. e D. Kipnis, (2001), Trust, dependency, and control in the contemporary organization, *Journal of Business and Psychology* 15(4), 593-603.
- Wexley, K. N., R. A. Alexander, J. P. Greenawalt e M. A. Couch (1980), Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads, *Academy of Management Journal* 23(2), 320-330.
- Westphal, J. D., R. Gulati e S. M. Shortell (1997), Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption, *Administrative Science Quarterly* 42, 366-394.
- Whetten, D. A. (1980), Organizational decline: a neglected topic in organizational science, *Academy of Management Review* 5(4), 577-588.
- Whetten, D. A. (1988), Sources, responses and effects of organizational decline, em Cameron, K. S., R. Sutton e D. Whetten (Eds.), *Readings in organizational decline: frameworks, research and prescriptions*, Ballinger: Cambridge, 151-174.
- Whitener, E. (2001), Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling, *Journal of Management* 27, 515-535.
- Whitener, E., S. Brodt, M. A. Korsgaard e J. Werner (1998), Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour, *Academy of Management Review* 23, 513-530.
- Wilcox, T. P. (2009), Human resource management in a global airline: positioned practices and legitimacy struggle? *Paper presented at the 26th EGOS Conference - European Group for Organizational Studies*, ESADE Business School, Barcelona.
- Williamson, O. (1993), Calculativeness, trust, and economic organization, *Journal of Law and Economics* 35, 453-486.
- Wilson, J. M, M. B. O’Leary, A. Metuie e Q. Jett (2008), Perceived proximity in virtual work: explaining the paradox of far-but-close, *Organization Studies* 29, 979-1002.
- Wilson, R. L. (2010), *Organizational resilience models applied to companies in bankruptcy*. Ph.D. Thesis, University of Maryland University College.
- Witteloostuijn, A. (1998), Briding behavioral and economic theories of decline: organizational inertia, strategic competitions and chronic failure, *Management Science* 44 (4), 501-520.
- Woudstra, L., B. Van den Hooff e A. Schouten (2012), Dimensions of quality and accessibility: selection of human information sources from a social capital perspective, *Information Processing & Management* 48(4), 618-630.
- Wright, C. (2008), Reinventing human resource management: business partners, internal consultants and the limits to professionalization, *Human Relations* 61(8), 1063-1086.
- Wright, C. (2009), Inside out? Organizational membership, ambiguity and the ambivalent identity of the internal consultant, *British Journal of Management* 20(3), 309-322.
- Wright, P. M. e S. A. Snell (1998), Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review* 23(4), 756-772.
- Wright, P. M. e S. A. Snell (1991), Toward an integrative view of strategic human resource management, *Human Resource Management Review* 1, 203-225.
- Wright, P. M. e G. C. McMahan (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management* 18(2), 295-320.
- Wright, P. M. e T. M. Gardner (2000), Theoretical and empirical challenges in studying: the HR practice-firm performance relationship, *Center for Advanced Human Resource Studies, Working paper series 00/04*, Cornell University ILR School.

- Wright, P. M., G. C. McMahan e A. McWilliams (1994), Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management* 5, 301-326.
- Wright, P. M., G. C. McMahan, S. A. Snell e B. Gerhart (2001), Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: services, role and contribution, *Human Resource Management* 40(2), 111-123.
- Wright, T. (2003), Positive organizational behavior: incubator an idea whose time has truly come, *Journal of Organizational Behavior* 24, 437-442.
- Wu, L., L. Wei, Y. Zhang e T. Han (2011), Employee experienced HPWPs and job performance: roles of person-job fit and intrinsic motivation, *Frontiers of Business Research in China* 5(3), 344-363.
- Yang, K. F. (2006), Trust and citizen involvement decisions - Trust in citizens, trust in institutions, and propensity to trust, *Administration & Society* 38(5), 573-595.
- Yin, R. (2014), *Case study research: design and methods* (5.ed.). Londres: SAGE Publications.
- Zagelmeyer, S., M. Heckmann e A. Kettner (2012), Management responses to the global financial crisis in Germany: Adjustment mechanisms at establishment level, *The International Journal of Human Resource Management* 23(16) 3355- 3374.
- Zagelmeyer, S. (2013), Tackling the crisis through concession bargaining: evidence from five German companies. *International Journal of Manpower* 34(3), 232-251.
- Zaheer, A., B. McEvily e V. Perrone (1998), Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science* 9, 141-159.
- Zajac, E. J., M. S. Kraatz e R. K. Bresser (2000), Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change, *Strategic Management Journal* 21, 429-456.
- Zalabak, S. P., K. Ellis e G. Winograd (2000), Organizational trust: what it means, why it matters, *Organization Development Journal* 18(4) 35-48.
- Zammuto, R. F. e K. S. Cameron (1982), Environmental decline and organizational response, *Academy of Management Proceedings* 250-254.
- Zand, D. E. (1972), Trust and managerial problem solving, *Administrative Science Quarterly* 17, 229-239.
- Zanini, M., E. Lusk e B. Wolff (2009), Trust within the organizations of the new economy: an empirical analysis of the consequences of institutional uncertainty, *Revista de Administração Contemporânea*. 13(1), 72-91.
- Zedeck, S. e W. F. Cascio (1984), Psychological issues in personnel decisions, *Annual Review of Psychology* 35, 461-519.
- Zeffane, R., S. A. Tipu e J. C. Ryan (2011), Communication, commitment e trust: Exploring the triad, *International Journal of Business and Management* 6(6), 77-87.
- Zelditch, M. J. (2006), Legitimacy theory, em Peter Burke (Eds.), *Contemporary social psychological theories*, Stanford: Stanford University Press, 324-352.
- Zikmund, W. G. (2003), *Business research methods* (7.ed.). Ohio: Thomson-South Western.
- Zimmer, J., R. Henry e B. Butler (2008), Determinants of the use of relational and nonrelational information sources, *Journal of Management Information Systems* 24(3), 297-331.
- Zimmerman, M. A. e G. J. Zeitz (2002), Beyond survival: achieving new venture growth by building legitimacy, *Academy of Management Review* 27(3), 414-431.

- Zucker L. G. (1986), Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920, *Research in Organizational Behavior* 8, 53-111.
- Zuckerman, E. W. (2000), Focusing the corporate product: securities analysts and de-
diversification, *Administrative Science Quarterly* 45(3), 591-619.

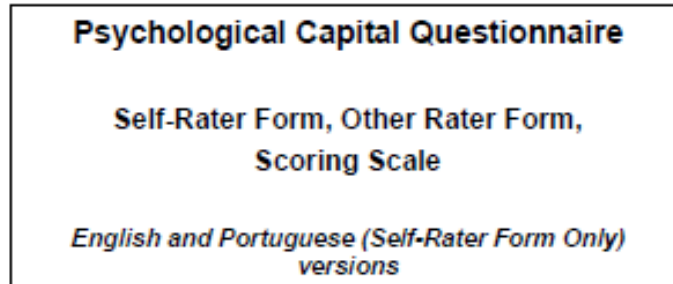
A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

ANEXOS

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

Anexo 1 – Autorização de utilização do questionário - PCQ

License for Maria de Lurdes Cardina Pedro
to use the PCQ for Research Only for up to one year from October 31, 2011.



By Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey

Published by Mind Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existing Mind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work -- via payment to Mind Garden -- for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies of this document or instrument **within one year from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All Rights Reserved.

© 2007 Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

License for Maria de Lurdes Cardina Pedro
to use the PCQ for Research Only for up to one year from October 31, 2011.

Agreement for Permission to Use the Psychological Capital Questionnaire (PCQ) 2007-Version 1.0

Introduction: The Psychological Capital Questionnaire (PCQ) has undergone significant validation efforts to demonstrate that it is both reliable and construct valid. Permission to use the PCQ free of charge and for a limited period is provided for research purposes only. Such use is conditional on submitting the Abstract of Research Project and adhering to the following conditions:

Research Use Conditions:

1. The PCQ will be used in its exact form without any changes to the instructions, rating scale/anchors, order or number of items. All of the items listed in survey must be used.
2. If the researcher is translating the PCQ into another language, the PCQ must be back translated into English by an independent specialist and reviewed by Dr. Fred Luthans, fluthans@unlnotes.unl.edu, in order to assure the PCQ items have been properly translated. A translation agreement must be signed and sent to Mind Garden, Inc., 855 Oak Grove Ave., Suite 215, Menlo Park, CA 94025, info@mindgarden.com before starting the translation work.
3. The researchers must submit the Abstract of Research Project form, which is a brief description of their specific use of the PCQ. This description needs to include the following: The main thrust of the research, hypotheses; the sample/organization(s) characteristics including number of participants and demographics, type of organization, country in which data are being collected, language, and how the data were collected such as by paper and pencil survey, Web, etc. If the PCQ is to be put on the Web then the conditions at <http://www.mindgarden.com/how.htm#instrumentweb> need to be met. Where the Web conditions indicate compensating Mind Garden, put that the Abstract of Research Project form has been submitted as the compensation.
4. The researchers agree to use the PCQ only for the specific study that has been requested. There will be no further use of the PCQ without resubmitting the Abstract of Research Project form for additional permission to use the PCQ with additional studies.
5. The researcher will not provide the PCQ to any other researchers without submitting the Abstract of Research Project form for permission.
6. The researcher agrees to provide the raw data collected with the PCQ to Dr. Fred Luthans, fluthans@unlnotes.unl.edu, at the Gallup Leadership Institute to be added to the normative data base maintained for use by other researchers. The data set should be in ASCII format, and include just the raw data for the 24 items indicating the following: Those ratings that are self, supervisor, peer, follower, or other. Code rating level as self = 0, supervisor = 1, peer = 2, follower

© 2007 Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All Rights Reserved.
Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com

License for Maria de Lurdes Cardina Pedro
to use the PCQ for Research Only for up to one year from October 31, 2011.

= 3, other = 4 (and indicate the meaning of "other"). Any additional demographics on the sample that can be included in the data file would be appreciated. Include a full description of the demographic questions and how the responses are coded.

7. The citation to be used for the source of the PCQ is Luthans, F., Youssef, C.M., & Avolio, B.J. (2007). *Psychological Capital* (pp. 237-238). New York: Oxford University Press; Also see Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60,541-572.

License for Maria de Lurdes Cardina Pedro
to use the PCQ for Research Only for up to one year from October 31, 2011.



www.mindgarden.com

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)

Authors: Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey.

Copyright: "Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All Rights Reserved in all medium."

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most
Mind Garden, Inc.
www.mindgarden.com

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

APÊNDICES

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional

Apêndice 1 - Itens do questionário por dimensões de estudo

Práticas de Recursos Humanos							
As práticas de gestão de recursos humanos, na empresa em que trabalho, podem ser caracterizadas do seguinte modo:		Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
1.	Os trabalhadores têm muitas oportunidades de progressão de carreira.	①	②	③	④	⑤	⑥
2.	As oportunidades de progressão na carreira assentam no desempenho/mérito.	①	②	③	④	⑤	⑥
3.	A empresa tem em consideração as nossas aspirações de carreira.	①	②	③	④	⑤	⑥
4.	Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	①	②	③	④	⑤	⑥
5.	Quando surge uma vaga privilegia-se sempre a seleção de trabalhadores internos.	①	②	③	④	⑤	⑥
6.	O esforço colocado na seleção da pessoa certa é muito elevado.	①	②	③	④	⑤	⑥
7.	A seleção de novos trabalhadores valoriza muito o seu potencial de crescimento.	①	②	③	④	⑤	⑥
8.	Todos nesta empresa têm tido acesso à formação profissional.	①	②	③	④	⑤	⑥
9.	Esta empresa valoriza a formação.	①	②	③	④	⑤	⑥
10.	Tenho acesso à formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro.	①	②	③	④	⑤	⑥
11.	Para além da formação técnica, a empresa dá formação para eu desenvolver o meu potencial.	①	②	③	④	⑤	⑥
12.	Na avaliação de desempenho é valorizado o desenvolvimento profissional futuro.	①	②	③	④	⑤	⑥
13.	O desempenho é medido com base em critérios objetivos e resultados quantificáveis.	①	②	③	④	⑤	⑥
14.	A avaliação de desempenho é realizada periodicamente.	①	②	③	④	⑤	⑥
15.	Na avaliação de desempenho podemos discutir com a chefia o desempenho a longo prazo.	①	②	③	④	⑤	⑥
16.	O salário oferecido é mais alto quando comparado com outras empresas deste sector.	①	②	③	④	⑤	⑥
17.	A remuneração dos trabalhadores reflete o seu desempenho.	①	②	③	④	⑤	⑥
18.	Nos últimos 3 anos, esta empresa tem conseguido oferecer o mesmo nível de salários e benefícios dos tempos de maior prosperidade.	①	②	③	④	⑤	⑥
19.	O sistema de recompensas é justo.	①	②	③	④	⑤	⑥
20.	A empresa tem uma política de generosidade no que toca a benefícios e prémios.	①	②	③	④	⑤	⑥
21.	Os trabalhadores permanecerão nesta empresa, com emprego certo, pelo tempo que eles próprios desejarem.	①	②	③	④	⑤	⑥
22.	A empresa faz tudo o que pode para evitar despedimentos.	①	②	③	④	⑤	⑥

23.	Ainda que estejamos em crise, sei que os despedimentos seriam sempre a última das medidas tomadas por esta empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥
24.	É possível os trabalhadores proporem melhorias relativamente à forma como as coisas são feitas na empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥
25.	Eu participo habitualmente na definição dos meus objetivos de trabalho.	①	②	③	④	⑤	⑥
26.	A empresa encoraja os trabalhadores a envolverem-se na tomada de decisão e na resolução de problemas.	①	②	③	④	⑤	⑥
27.	A empresa usa critérios justos quando pretende demitir trabalhadores.	①	②	③	④	⑤	⑥
28.	A gestão desta empresa preocupa-se realmente com a situação em que possam ficar os trabalhadores que saem sem o desejar.	①	②	③	④	⑤	⑥
29.	Tem vindo a ser seguida uma política de contratação de trabalhadores em situação de maior precariedade.	①	②	③	④	⑤	⑥
30.	As chefias dão informação aos trabalhadores sobre os motivos das tomadas de decisão da gestão.	①	②	③	④	⑤	⑥
31.	As chefias mantêm uma comunicação aberta com os trabalhadores.	①	②	③	④	⑤	⑥
32.	Há uma cultura de comunicação fácil e aberta entre todos os departamentos.	①	②	③	④	⑤	⑥

RH como Parceiro Estratégico

As atividades do Departamento de Recursos Humanos e dos seus profissionais, na empresa em que trabalho, podem ser caracterizadas do seguinte modo:		Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
1.	As atividades de Gestão de Recursos Humanos estão alinhadas com os planos e objetivos da empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥
2.	O Departamento de Recursos Humanos tem voz ativa nos assuntos da empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥
3.	Os Recursos Humanos participam na definição da estratégia da empresa	①	②	③	④	⑤	⑥
4.	A comunicação entre o Departamento de Recursos Humanos e a gestão de topo é eficaz.	①	②	③	④	⑤	⑥
5.	O Departamento de Recursos Humanos tem um papel central na empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥

Apêndice 1 - Itens do questionário por dimensões de estudo – Continuação

Legitimidade das Práticas de Recursos Humanos

Como entende as práticas de Gestão de Recursos Humanos na sua empresa:	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
1. Acredito que as medidas tomadas pela Gestão de Recursos Humanos são úteis à empresa para alcançar os seus objetivos.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Acredito que a Gestão de Recursos Humanos tem tomado as medidas certas para que a empresa alcance os seus objetivos.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Acredito que a Gestão de Recursos Humanos nesta empresa tem mecanismos para ir melhorando o processo de decisão, fazendo com que as decisões sejam melhores cada vez mais.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. No lugar das minhas chefias, eu tomaria as mesmas decisões relativas à Gestão de Recursos Humanos que vejo ser tomadas.	①	②	③	④	⑤	⑥

Confiança Organizacional

Pense na relação que tem com a sua chefia:	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
1. A minha chefia presta realmente atenção ao que é importante para mim quando toma decisões.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Estaria disposto a que a minha chefia exercesse total controlo sobre o meu futuro nesta empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Se a minha chefia me perguntasse porque é que aconteceu determinado problema, falaria livremente mesmo que eu tivesse alguma culpa.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Posso ser criativo no trabalho porque sei que a minha chefia valoriza essa atitude e é compreensiva quando as coisas não funcionam.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Não preciso de ir sabendo o que a minha chefia faz porque confio que fará sempre o que for melhor para todos.	①	②	③	④	⑤	⑥
6. As críticas vindas da minha chefia são sempre bem-vindas.	①	②	③	④	⑤	⑥
7. Se eu pudesse, a minha chefia teria sempre uma palavra a dizer sobre qualquer assunto que fosse importante para mim nesta empresa.	①	②	③	④	⑤	⑥

Apêndice 1 - Itens do questionário por dimensões de estudo – Continuação

Capital Psicológico (exemplo de 5 itens)

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
O que pensa sobre si próprio neste preciso momento:						
4. Sei que seria capaz de dar uma boa ajuda na definição dos objetivos para a minha área de trabalho.	①	②	③	④	⑤	⑥
12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).	①	②	③	④	⑤	⑥
13. Quando tenho um aborrecimento no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.	①	②	③	④	⑤	⑥
17. Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.	①	②	③	④	⑤	⑥
18. Sinto no trabalho, que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo.	①	②	③	④	⑤	⑥
21. No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	①	②	③	④	⑤	⑥

Declínio Organizacional

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
Descreva a sua empresa no contexto atual:						
1. As respostas dadas por esta empresa às alterações no mercado têm sido adequadas.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. As respostas dadas por esta empresa às alterações no mercado têm sido tomadas geralmente no tempo certo.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. A empresa não tem fragilidades porque possui os recursos necessários para construir a sua competitividade.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. A empresa nunca teve um comportamento visto como ilegítimo (exemplo: fraude, esconder informação, discriminação, etc...)	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Há elevada capacidade da empresa para prever ou detetar mudanças internas ou externas que podem ameaçar a sua sobrevivência.	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Nesta empresa foi-se instalando um clima de deixa andar (R).	①	②	③	④	⑤	⑥
7. Esta empresa consegue avaliar adequadamente as mudanças provocadas pelo contexto da atividade.	①	②	③	④	⑤	⑥
8. A orientação estratégica desta empresa ajusta-se à atividade e às condições do mercado.	①	②	③	④	⑤	⑥
9. Nesta empresa tem existido um elevado nível de satisfação por parte dos trabalhadores.	①	②	③	④	⑤	⑥

Apêndice 1 - Itens do questionário por dimensões de estudo – Continuação

Declínio do Setor

Pense no ambiente económico do Setor de Atividade (elétrico e eletrónico) onde se situa a sua empresa:	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
1. Considero que se vive, atualmente, uma crise económica grave neste setor.	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Verificou-se uma alteração do ritmo na procura de produtos neste setor nos últimos 3 anos.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Verificou-se uma redução da procura de produtos neste setor de atividade nos últimos 3 anos.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Prevê-se que este setor tenha um aumento da procura de produtos/serviços nos próximos 3 anos.	①	②	③	④	⑤	⑥
5. Houve estabilidade dos preços dos produtos/serviços, neste setor, nos últimos 3 anos.	①	②	③	④	⑤	⑥
6. Este setor tem tido impactos negativos nos seus lucros, nos últimos 3 anos.	①	②	③	④	⑤	⑥

Incerteza do Ambiente

Pense no ambiente económico mais recente do País e do Setor de Atividade (elétrico e eletrónico) onde se situa a sua empresa:	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo em parte	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente
1. Não consigo avaliar com precisão as preferências que os clientes vão ter no futuro	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Será cada vez mais arriscado investir apenas nos produtos/serviços deste setor de atividade.	①	②	③	④	⑤	⑥
3. As mudanças das estratégias dos nossos concorrentes tornar-se-ão cada vez menos previsíveis nos próximos anos.	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Não consigo prever com precisão as mudanças que deverão ocorrer ao nível do mercado, da tecnologia e dos produtos.	①	②	③	④	⑤	⑥

Apêndice 1 - Itens do questionário por dimensões de estudo – Continuação

Monitorização do Ambiente

Como obtém informações sobre o ambiente externo da sua empresa (informações sobre a sua posição no mercado, clientes, concorrentes, variáveis económicas, etc...)?

	Nunca	Anualmente	Trimestralmente	Mensalmente	Semanalmente	Diariamente
1. Através de <u>contactos pessoais externos</u> , com colegas de outras empresas, consultores, colóquios ou congressos, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Através de <u>contactos pessoais internos</u> , com administradores, diretores, trabalhadores, reuniões de trabalho, apresentações, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Através de <u>documentos produzidos fora da empresa</u> , como revistas, relatórios, publicações de entidades oficiais, televisão, rádio, jornais, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Através de <u>documentos produzidos dentro da empresa ou do grupo</u> , como relatórios, estudos, memorandos, anotações de trabalho, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥

A Utilidade (corresponde à informação necessária, relevante e confiável) que atribuo à informação que recebo:

	Nenhuma Utilidade	Muito Baixa Utilidade	Baixa Utilidade	Média Utilidade	Elevada Utilidade	Muito Elevada Utilidade
1. Através de <u>contactos pessoais externos</u> , com colegas de outras empresas, consultores, colóquios ou congressos, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥
2. Através de <u>contactos pessoais internos</u> , com administradores, diretores, trabalhadores, reuniões de trabalho, apresentações, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥
3. Através de <u>documentos produzidos fora da empresa</u> , como revistas, relatórios, publicações de entidades oficiais, televisão, rádio, jornais, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥
4. Através de <u>documentos produzidos dentro da empresa ou do grupo</u> , como relatórios, estudos, memorandos, anotações de trabalho, etc...	①	②	③	④	⑤	⑥

Apêndice 2 - Tabela dos valores em falta (SPSS)

Variáveis	Missing- Values			
	Média	Desvio-Padrão	Total	Porcentagem
P1_C	3.10	1.2	7	1.5%
P2_C	3.31	1.3	9	2.0%
P3_C	3.21	1.2	13	2.9%
P5_RS	3.95	1.3	11	2.4%
P6_RS	3.52	1.3	20	4.4%
P7_RS	3.70	1.2	17	3.8%
P9_F	4.17	1.4	7	1.5%
P10_F	3.94	1.4	5	1.1%
P11_F	3.62	1.4	8	1.8%
P12_AD	3.62	1.3	10	2.2%
P13_AD	3.81	1.2	16	3.5%
P14_AD	4.40	1.3	8	1.8%
P15_AD	4.30	1.3	12	2.6%
P16_RB	2.93	1.3	14	3.1%
P17_RB	2.84	1.4	15	3.3%
P18_RB	3.07	1.4	12	2.6%
P19_RB	2.74	1.3	15	3.3%
P20_RB	2.80	1.3	14	3.1%
P23_Sep	3.80	1.4	10	2.2%
P24_Part	4.12	1.3	13	2.9%
P25_Part	4.24	1.3	9	2.0%
P26_Part	3.97	1.3	12	2.6%
P27_Sep	3.58	1.3	17	3.8%
P28_Sep	3.20	1.3	21	4.6%
P30_Comu	3.52	1.3	8	1.8%
P31_Comu	3.82	1.3	6	1.3%
P32_Comu	3.45	1.4	8	1.8%
P37_HR_as_Strate	3.74	1.2	17	3.8%
P38_HR_as_Strate	3.99	1.2	22	4.9%
P40_HR_as_Strate	3.80	1.2	33	7.3%
P2_Incert_Ambiente	4.06	1.0	7	1.5%
P4_Incert_Ambiente	3.97	1.2	13	2.9%
P5_Incert_Ambiente	3.97	1.1	18	4.0%
P6_Incert_Ambiente	4.01	1.1	10	2.2%

Apêndice 2 - Tabela dos valores em falta (SPSS) – Continuação

Variáveis	Missing- Values			
	Média	Desvio-Padrão	Total	Percentagem
Decli_O_P1_inv	2.92	1.1	10	2.2%
Decli_O_P2_inv	3.14	1.1	16	3.5%
Decli_O_P3_inv	3.38	1.1	13	2.9%
Decli_O_P5_inv	2.83	1.0	17	3.8%
Decli_Setor_P7	4.45	1.2	13	2.9%
Decli_Setor_P8	4.50	1.1	5	1.1%
Decli_Setor_P9	4.29	1.2	8	1.8%
Decli_Setor_P12	3.70	1.3	14	3.1%
P1_Confianca	3.90	1.2	14	3.1%
P4_Confianca	4.21	1.3	14	3.1%
P5_Confianca	3.84	1.3	16	3.5%
P6_Confianca	4.40	1.1	13	2.9%
P7_Confianca	4.08	1.2	18	4.0%
Sexo	1.65	0.5	47	10.4%
Idade	2.38	0.9	10	2.2%
Estado_Civil	1.97	0.8	17	3.8%
Habilitações	3.50	0.9	13	2.9%
Área_Profissional	4.23	3.4	36	7.9%
Contrato_Trabalho	1.12	0.4	10	2.2%
Horário_trabalho	3.39	1.3	24	5.3%
Antiguidade	4.77	1.8	22	4.9%
Função	3.88	2.3	34	7.5%

Apêndice 3 - Tabela dos valores extremos (SPSS)

Variáveis	N° de Extremos (a)					
	Média	Desvio-Padrão	Inferiores	Superiores	Total	%
P1_C	3.10	1.2	0	0	0	0%
P2_C	3.31	1.3	0	0	0	0%
P3_C	3.21	1.2	0	0	0	0%
P5_RS	3.95	1.3	0	0	0	0%
P6_RS	3.52	1.3	31	15	46	10%
P7_RS	3.70	1.2	0	0	0	0%
P9_F	4.17	1.4	0	0	0	0%
P10_F	3.94	1.4	0	0	0	0%
P11_F	3.62	1.4	0	0	0	0%
P12_AD	3.62	1.3	0	0	0	0%
P13_AD	3.81	1.2	0	0	0	0%
P14_AD	4.40	1.3	14	35	49	11%
P15_AD	4.30	1.3	18	0	18	4%
P16_RB	2.93	1.3	0	0	0	0%
P17_RB	2.84	1.4	0	0	0	0%
P18_RB	3.07	1.4	0	0	0	0%
P19_RB	2.74	1.3	0	0	0	0%
P20_RB	2.80	1.3	0	0	0	0%
P23_Sep	3.80	1.4	0	0	0	0%
P24_Part	4.12	1.3	17	29	46	10%
P25_Part	4.24	1.3	21	20	41	9%
P26_Part	3.97	1.3	0	0	0	0%
P27_Sep	3.58	1.3	0	0	0	0%
P28_Sep	3.20	1.3	0	0	0	0%
P30_Comu	3.52	1.3	0	0	0	0%
P31_Comu	3.82	1.3	0	0	0	0%
P32_Comu	3.45	1.4	0	0	0	0%
P37_HR_as_Strate	3.74	1.2	0	0	0	0%
P38_HR_as_Strate	3.99	1.2	0	0	0	0%
P40_HR_as_Strate	3.80	1.2	0	0	0	0%
P2_Incert_Ambiente	4.06	1.0	0	0	0	0%
P4_Incert_Ambiente	3.97	1.2	0	0	0	0%
P5_Incert_Ambiente	3.97	1.1	0	0	0	0%
P6_Incert_Ambiente	4.01	1.1	0	0	0	0%

(a) Número de casos fora do intervalo [Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR]

Apêndice 3 - Tabela dos valores extremos (SPSS) – Continuação

Variáveis	Nº de Extremos (a)					
	Média	Desvio-Padrão	Inferiores	Superiores	Total	%
Decli_Setor_P7	4.45	1.2	27	0	27	6%
Decli_Setor_P8	4.50	1.1	27	0	27	6%
Decli_Setor_P9	4.29	1.2	46	0	46	10%
Decli_Setor_P12	3.70	1.3	0	0	0	0%
Decli_O_P1_inv	2.92	1.1	0	0	0	0%
Decli_O_P2_inv	3.14	1.1	0	0	0	0%
Decli_O_P3_inv	3.38	1.1	15	31	46	10%
Decli_O_P5_inv	2.83	1.0	0	0	0	0%
P1_Confianca	3.90	1.2	0	0	0	0%
P4_Confianca	4.21	1.3	16	0	16	4%
P5_Confianca	3.84	1.3	0	0	0	0%
P6_Confianca	4.40	1.1	29	0	29	6%
P7_Confianca	4.08	1.2	44	0	44	10%

(a) Número de casos fora do intervalo [Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR]

Apêndice 4 - Tabela de análise comparativa – Outliers

Variáveis	Sem Outliers		Com Outliers	
	Média	Des. Padrão	Média	Des. Padrão
P6_RS_1	3.62	1	3.52	1.3
P14_AD	4.12	1.1	4.39	1.3
P15_AD	4.09	1	4.29	1.3
P24_Part	4.02	0.8	4.06	1.1
P25_Part	4.18	0.9	4.23	1.3
Decli_Setor_P7	4.49	1.1	4.45	1.2
Decli_Setor_P8	4.52	1	4.50	1.1
Decli_Setor_P9	4.33	1.1	4.29	1.2
Decli_O_P3_inv	3.36	1	3.37	1.1
P4_Confianca	4.33	1.1	4.21	1.3
P5_Confianca	4.43	1.1	4.39	1.1
P7_Confianca	4.17	1	4.08	1.1

**Apêndice 5 – Testes univariados da normalidade para variáveis contínuas
(AMOS)**

Variáveis	Testes de Normalidade					
	min	max	Assimetria	c.r.	kurtosis	c.r.
P1_C	1	6	-0.062	-0.537	-0.841	-3.652
P2_C	1	6	-0.144	-1.253	-0.856	-3.721
P3_C	1	6	-0.092	-0.804	-0.777	-3.375
P5_RS	1	6	-0.539	-4.679	-0.535	-2.323
P6_RS	1	6	-0.262	-2.276	-0.649	-2.818
P7_RS	1	6	-0.443	-3.85	-0.343	-1.491
P9_F	1	6	-0.685	-5.952	-0.261	-1.132
P10_F	1	6	-0.493	-4.282	-0.547	-2.376
P11_F	1	6	-0.232	-2.016	-0.83	-3.604
P12_AD	1	6	-0.204	-1.775	-0.648	-2.816
P13_AD	1	6	-0.265	-2.307	-0.367	-1.593
P14_AD	1	6	-0.793	-6.895	-0.204	-0.886
P15_AD	1	6	-0.741	-6.438	-0.17	-0.739
P16_RB	1	6	0.065	0.562	-0.878	-3.816
P17_RB	1	6	0.289	2.509	-0.744	-3.231
P18_RB	1	6	0.078	0.677	-1.051	-4.568
P19_RB	1	5	0.073	0.633	-1.113	-4.836
P20_RB	1	6	0.078	0.676	-1.189	-5.165
P23_Sep	1	6	-0.35	-3.044	-0.668	-2.901
P24_Part	1	6	-0.718	-6.24	0.798	3.466
P25_Part	1	6	-0.875	-7.601	0.296	1.286
P26_Part	1	6	-0.534	-4.64	-0.256	-1.114
P27_Sep	1	6	-0.301	-2.612	-0.485	-2.108
P28_Sep	1	6	0.27	0.003	-0.537	-2.334
P30_Comu	1	6	-0.308	-2.672	-0.775	-3.367
P31_Comu	1	6	-0.317	-2.755	-0.676	-2.938
P32_Comu	1	6	-0.123	-1.07	-0.877	-3.811
P37_HR_as_Strate	1	6	-.546	-2.282	-.069	-0.065
P38_HR_as_Strate	1	6	-.600	-1.015	.080	-1.345
P40_HR_as_Strate	1	6	-.499	-1.86	.183	-0.45
P2_Incert_Ambiente	1	6	0.594	5.16	-0.015	-0.065
P4_Incert_Ambiente	1	6	0.501	4.357	-0.342	-1.485
P5_Incert_Ambiente	1	6	0.436	3.785	-0.115	-0.5
P6_Incert_Ambiente	1	6	0.334	2.903	-0.333	-1.448

Apêndice 5 – Testes univariados da normalidade para variáveis contínuas) –
Continuação
(AMOS)

Variáveis	Testes de Normalidade					
	min	max	Assimetria	c.r.	kurtosis	c.r.
Decli_O_P1_inv	1	6	0.861	7.481	0.421	1.828
Decli_O_P2_inv	1	6	0.761	6.61	0.073	0.315
Decli_O_P3_inv	1	6	0.239	2.074	-0.331	-1.439
Decli_O_P5_inv	1	6	0.86	7.468	0.763	3.316
P1_Confianca	1	6	-0.481	5.16	-.333	-0.065
P4_Confianca	1	6	-0.648	5.16	-.046	-0.065
P5_Confianca	1	6	-0.430	5.16	-.398	-0.065
P6_Confianca	1	6	-0.614	4.357	.119	-1.485
P7_Confianca	1	6	-0.448	3.785	-0.115	-0.5
Decli_Setor_P7	1	6	-0.54	-4.694	-0.117	-0.509
Decli_Setor_P8	1	6	-0.675	-5.869	0.215	0.934
Decli_Setor_P9	1	6	-0.577	-5.012	-0.228	-0.992
Decli_Setor_P12	1	6	-0.085	-0.735	-0.744	-3.232

A GRH em contexto de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional