

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E  
ATITUDES E COMPORTAMENTOS DE TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS

Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão  
Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador

Prof. Doutor António Caetano, Prof. Associado com Agregação, ISCTE,  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Abril 2008



## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha família, especialmente:*

*À memória da minha Mãe que me ensinou o valor da persistência.*

*Ao meu Pai que me ensina que todos temos capacidades e que temos a obrigação e o direito de as desenvolver.*

*Ao Zé pelo incentivo, apoio e paciência.*

*E ao Pedro, pelas vezes que me perguntou:*

- Mãe porque é que tens tantos 2, 3 e 4 no computador?*
- Mãe o que é que estás a fazer?*
- Mãe o que é o doutoramento?*
- Mãe para o que é que serve o doutoramento?*
- Mãe quando é que acabas o doutoramento?*



### AGRADECIMENTOS

Agradeço à Associação Portuguesa de Bancos (nas pessoas do Sr. Dr. António Pereira Torres, ex-Director Geral do Instituto de Formação Bancária e ex-Presidente do Instituto Superior de Gestão Bancária, e da Sra. Dra. Fernanda Marques Pereira, Directora de Cursos do Instituto Superior de Gestão Bancária) por ter incentivado a minha inscrição no Programa Doutoral.

Agradeço à Associação Portuguesa de Bancos (na pessoa do Sr. Dr. Luís Vilhena da Cunha, actual Director Geral do Instituto de Formação Bancária e Presidente do Instituto Superior de Gestão Bancária) o ter financiado as propinas do Programa Doutoral, a concessão de dois meses de licença de trabalho com vencimento e o ter facilitado o meu contacto com os Directores de Gestão de Recursos Humanos dos Bancos.

Agradeço aos Directores de Gestão de Recursos Humanos dos Bancos que participaram no estudo, aos elementos da Direcção do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas e aos elementos da Direcção do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários e a todos os empregados bancários (entre eles, a minha amiga Lúcia Soares Costa) que, de forma generosa, me concederam tempo e informação.

Por fim e principalmente, agradeço, de forma especial, ao Sr. PROFESSOR Doutor António Caetano, por ter apostado em mim, ao aceitar orientar este trabalho, e por me fazer ter sempre presente que do repertório ético e estético da ESCOLA, o rigor é a trave mestra e que na actividade científica o reconhecimento dos limites do produto é o oxigénio fertilizante.

A todos muito Obrigada.



## RESUMO

Este trabalho visa: caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário português e averiguar se estas se aproximam das designadas como práticas de elevado desempenho; contribuir para a explicação da relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, testando o papel mediador da implicação afectiva na relação entre percepções de práticas de gestão de recursos humanos e comportamentos de trabalho.

A dissertação integra, além da revisão de literatura, três estudos empíricos.

A nível teórico, contribui: para a investigação que evidencia existir uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, alargando o contexto geográfico e sócio-cultural de análise a Portugal; para a explicação da relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, revelando que algumas práticas contribuem para a implicação afectiva e que esta contribui para comportamentos de trabalho favoráveis para as organizações.

A nível metodológico, salienta-se a importância de considerar na análise do impacto das práticas de elevado desempenho, não apenas um indicador global, mas também a influência das práticas individuais. Seleccionaram-se indicadores susceptíveis de contribuir para elaborar uma escala de práticas de elevado desempenho.

A nível da intervenção organizacional, destacam-se as práticas de gestão de recursos humanos que contribuem para a percepção de competência pessoal e o interesse de na avaliação da formação considerar, como outputs, o impacto que esta tem na implicação afectiva e no investimento pessoal no desenvolvimento profissional.

**Palavras Chave:** Práticas de gestão de recursos humanos; implicação organizacional; cidadania organizacional; sector bancário.

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





ABSTRACT

Our aim was: to characterize human resource management practices in the Portuguese banking sector and ascertain whether they were close to what the literature refers to as high-performance human resource management practices; to help explain the relationship between high-performance human resource management practices and organizational outcomes, testing the mediating role of organizational affective commitment in the relationship between perceptions of human resource management practices and work behaviors.

The work includes a review of the literature and three empirical studies.

Where theory is concerned, our work contributes to evidence suggesting that high-performance human resource management practices have a significant effect on organizational results, broadening socio-cultural and geographical contexts of research by developing this line of research in Portugal; to an understanding of the relationship between high-performance human resource management practices and organizational results, suggesting that some of these practices, play a role in organizational commitment, which in turn contributes to organizational spontaneity work behaviors.

Regarding methodology the results suggest that, despite the importance of having a single global measure of human resource management systems, it is also important to consider the influence of individual practices. We selected indicators that contribute to building a scale of high - performance human resource management practices.

Where organizational intervention is concerned the work suggests the importance of: human resource management practices that contribute to perceptions of personal competence and points out the importance of the impact of training on organizational commitment and on personal investment in professional development.

**Key Words:** Human resource management practices; Organizational commitment; Organizational citizenship behaviors; Portuguese banking sector.

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



## ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	II
Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
<i>Abstract</i> .....	V
Índice Geral.....	VI
Índice de Quadros.....	X
Índice de Figuras.....	XII
Índice de Gráficos.....	XIII
Lista de Abreviaturas.....	XIII
<u>INTRODUÇÃO.....</u>	<u>1</u>
Problemática em que se Insere o Trabalho Desenvolvido.....	3
Objectivos do Trabalho Realizado.....	6
Estrutura da Tese.....	7
<u>REVISÃO DE LITERATURA.....</u>	<u>8</u>
<b>CAPÍTULO 1 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RESULTADOS</b>	
<b>ORGANIZACIONAIS: ESTUDOS, CONTROVÉRSIAS E TENDÊNCIAS.....</b>	<b>9</b>
1.1 – Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados	
Organizacionais: Evolução.....	10
1.1.1 – Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho ou de elevado envolvimento.....	13
1.1.2 – Relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais: enquadramento teórico.....	18
1.1.3 – Propostas de explicação para a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais.....	24
1.1.4 – Estudos: síntese e tendências.....	29
1.2 – Controvérsias Teóricas e Metodológicas.....	39
1.2.1 – Perspectiva universal.....	40

1.2.2 – Perspectiva contingencial.....	42
1.2.3 – Perspectiva configuracional.....	45
1.2.4 – Perspectiva contextual.....	46
1.2.5 – Controvérsias metodológicas gerais.....	51
1.3 – Síntese do Capítulo e Questões de Investigação.....	55
<b>CAPÍTULO 2 – IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONSTRUTO, ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS.....</b>	<b>59</b>
2.1 – Implicação Organizacional: Construto, Medidas e Relevância.....	60
2.1.1 – Implicação organizacional: atitude <i>versus</i> comportamento.....	64
2.1.2 – Relevância da implicação organizacional na actualidade.....	65
2.2 – Antecedentes da Implicação Organizacional Afectiva.....	68
2.2.1 – Influência das características pessoais.....	68
2.2.2 – Experiências de trabalho e implicação organizacional afectiva.....	70
2.2.3 – Características organizacionais e implicação organizacional afectiva.....	71
2.2.4 – Processos mediadores na relação entre variáveis antecedentes e implicação afectiva.....	73
2.3 – Consequentes da Implicação Organizacional Afectiva.....	76
2.3.1 – Comportamentos de permanência e de assiduidade.....	77
2.3.2 – Comportamentos de desempenho da função.....	77
2.3.3 – Reacções face à insatisfação.....	78
2.3.4 – Comportamentos de cidadania organizacional.....	79
2.4 – Implicação Afectiva, Indicadores de Bem –Estar, Stress e Exaustão Emocional .....	90
2.4.1 – Implicação afectiva, stress e indicadores de bem-estar.....	90
2.4.2 – Exaustão emocional.....	91
2.5 – Síntese do Capítulo e Questões de Investigação.....	94
<b>CAPÍTULO 3 – SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS CARACTERIZAÇÃO GERAL.....</b>	<b>97</b>
3.1 - Sector Bancário Português caracterização.....	98
3.1.1 – Estrutura do sector.....	98
3.1.2 – Indicadores de desempenho.....	99

3.1.3 – Sector bancário: Vectores de evolução.....	103
3.2 - Caracterização dos Recursos Humanos no Sector e das Práticas de Gestão.....	105
3.2.1 – Caracterização dos recursos humanos no sector.....	105
3.2.2 – Características da gestão de recursos humanos no sector.....	108
3.3 – Sector Bancário Português: Síntese e Perspectivas.....	112
<u>ESTUDOS EMPÍRICOS.....</u>	<u>114</u>
<b>CAPÍTULO 4 – ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS E ATITUDES E COMPORTAMENTOS DE TRABALHO.....</b>	<b>115</b>
4.1 – Estudo Exploratório: Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Sector Bancário Português.....	117
4.1.1 – Questões de investigação.....	118
4.1.2 – Amostra.....	118
4.1.3 – Procedimento.....	119
4.1.4 - Análise de resultados.....	122
4.1.5 - Resultados.....	124
4.1.6 – Importância atribuída aos recursos humanos pela gestão de topo.....	132
4.1.7 – Conclusões do Estudo.....	133
4.2 – Estudo Comparativo: Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos Percepcionadas e Análise das Diferenças entre Organizações e entre Funções.....	136
4.2.1 – Questões de investigação e hipóteses.....	136
4.2.2 – Amostra.....	137
4.2.3 – Procedimento.....	139
4.2.4 – Resultados: caracterização das percepções sobre práticas de gestão de recursos humanos.....	143
4.2.5 – Conclusões dos resultados sobre as percepções das práticas de gestão de recursos humanos em uso nas organizações.....	158
4.2.6 – Análise das diferenças de percepções sobre práticas de gestão de recursos humanos entre organizações e entre agrupamentos funcionais.....	160

4.2.7 – Conclusões sobre a diferenciação de percepções de práticas de gestão de recursos humanos entre organizações e entre funções.....	167
4.2.8 – Análise da relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e indicadores de produtividade.....	167
4.2.9 – Síntese dos resultados do estudo comparativo.....	169
4.3 – Estudo Correlacional.....	172
4.3.1 – Hipóteses.....	173
4.3.2 – Amostra.....	176
4.3.3 – Medidas utilizadas.....	176
4.3.4 – Análise de resultados.....	181
4.3.5 – Conclusões dos resultados do estudo correlacional.....	191
4.4 – Principais Conclusões e Implicações dos Estudos Empíricos.....	195
<b><u>CONCLUSÕES FINAIS.....</u></b>	<b><u>198</u></b>
Contributos Teóricos, Metodológicos e para a Intervenção Organizacional.....	199
Limitações da Investigação.....	206
Desenvolvimentos Futuros.....	207
<b><u>BIBLIOGRAFIA.....</u></b>	<b><u>209</u></b>
ANEXO I – Guião da Entrevista aos Dirigentes Sindicais.....	226
ANEXO II – Questionário para os Directores de Recursos Humanos.....	228
ANEXO III – Questionário para os Bancários.....	242
ANEXO IV – Carta para os Directores de Recursos Humanos.....	248

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 – Relação entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional.....	27
Quadro 1.2 – Síntese dos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais.....	34
Quadro 2.1 – Dimensões da cidadania organizacional .....	83
Quadro 2.2 – Níveis e influências do contexto nos comportamentos de espontaneidade organizacional.....	87
Quadro 4.1 – Caracterização da amostra por organizações.....	118
Quadro 4.2 – Práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de elevado desempenho.....	120
4.3 – Fontes de informação utilizadas no estudo exploratório.....	123
4.4 – Características da avaliação de desempenho.....	126
4.5 – Peso dos prémios de desempenho na remuneração anual total.....	128
4.6 – Média anual das horas de formação.....	129
4.7 – Práticas de incentivo à participação e partilha de informação.....	131
4.8 – Amostra por Bancos.....	137
4.9 – Amostra por funções.....	137
4.10 – Distribuição por idades.....	138
4.11 – Distribuição por antiguidade.....	138
4.12 – Distribuição por habilitações.....	138
4.13 – Estudos subjacentes à elaboração das questões relativas às práticas de gestão de recursos humanos.....	139
4.14 – Segurança de emprego.....	143
4.15 – Segurança de emprego por grupos etários.....	144
4.16 – Oportunidade de concorrer a novas funções.....	144
4.17 – Acesso a acções de reconversão.....	145
4.1.8 – Avaliação de desempenho.....	145
4.19 – Clareza dos critérios de avaliação de desempenho, por bancos.....	146

4.20 - Clareza dos critérios de avaliação de desempenho, por funções.....	146
4.21 – Práticas de remuneração.....	147
4.22 – Acesso a prémios com base no desempenho, por organizações .....	147
4.23 – Oportunidades de carreira.....	148
4.24 – Oportunidades de carreira, por grupos etários.....	148
4.25 – Associar as oportunidades de carreira às competências, por organizações.....	149
4.26 – Oportunidades de formação e de desenvolvimento.....	150
4.27 – Oportunidades de participação.....	150
4.28 – Participação no levantamento de necessidades de formação, por organizações.....	151
4.29 – Participação no levantamento de necessidades de formação, por funções.....	151
4.30 – Participação na definição de objectivos de trabalho, por organizações.....	152
4.31 – Participação na definição de objectivos de trabalho, por funções.....	152
4.32 – Participação em reuniões sobre o funcionamento da organização, por funções .....	153
4.33 – Participação em reuniões sobre o funcionamento da equipa, por organizações.....	153
4.34 – Acesso a informação.....	154
4.35 – Informação sobre a estratégia da empresa, por organizações.....	154
4.36 – Informação sobre acontecimentos importantes da vida da empresa, por organizações.....	154
4.37 – Informação sobre acontecimentos importantes da vida da empresa, por funções.....	155
4.38 – Percepção sobre práticas de gestão de recursos humanos: síntese.....	155
4.39 – Principais diferenças entre práticas prescritas e práticas percebidas.....	159
4.40 – Resultados da análise em componentes principais e <i>alphas</i> de Cronbach para as práticas de gestão de recursos humanos.....	161
4.41 – Análise de variância das percepções de práticas de gestão de recursos humanos entre organizações.....	164



4.42 – Resultados do teste Kruskal-Wallis para a análise das diferenças de percepções de práticas entre organizações.....	164
4.43 – Análise da variância das percepções de práticas de gestão de recursos humanos entre agrupamentos funcionais.....	165
4.44 – Resultados do teste de Kruskal-wallis para a análise das diferenças de percepções de práticas entre agrupamentos funcionais.....	166
4.45 - Indicadores de produtividade e práticas de gestão de recursos humanos.....	168
4.46 – Correlação não paramétrica entre indicadores de produtividade e práticas de gestão de recursos humanos.....	169
4.47 – Estudos subjacentes à elaboração de indicadores sobre implicação afectiva, exaustão emocional e comportamentos espontâneos.....	177
4.48 – Resultados da análise em componentes principais e <i>alphas</i> de cronbach.....	179
4.49 – Médias, desvios-padrão, correlações e <i>alphas</i> de Cronbach das variáveis do estudo.....	182
4.50 – Resultados da análise de regressão hierárquica na variável implicação afectiva.....	185
4.51 – Resultados da análise de regressão hierárquica na variável apresentação de sugestões construtivas e divulgação da imagem positiva da organização.....	186
4.52 – Resultados da análise de regressão hierárquica na variável apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho.....	188
4.53 - Resultados da análise de regressão hierárquica na variável investimento pessoal no desenvolvimento profissional.....	189
4.54 – Resultados da análise de regressão na variável exaustão emocional.....	190

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Modelo das relações entre práticas de gestão de recursos humanos, características da força de trabalho, desempenho da força de trabalho e desempenho da empresa.....	26
Figura 4.1 – Modelo simplificado dos preditores e consequências da implicação afectiva.....	175

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 – Evolução da rede de agências .....	101
Gráfico 3.2 – Evolução das ATM.....	101
Gráfico 3.3 – Evolução dos cartões de pagamento.....	102
Gráfico 3.4 – Número de trabalhadores por agência.....	102
Gráfico 3.5 – Evolução do emprego no sector.....	106
Gráfico 3.6 – Tendências da evolução das qualificações no sector.....	107
Gráfico 3.7 – Evolução da distribuição da população bancária por sexo.....	108
Gráfico 3.8 – Evolução do investimento em formação no sector.....	109

## LISTA DE ABREVIATURAS

APB – Associação Portuguesa de Bancos

ACTV – Acordo Colectivo de Trabalho Vertical

ATM – Automated Teller Machine

CIEF – Centro de Investigação em Economia Financeira, ISEG

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IFB – Instituto de Formação Bancária

ISCTE – Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão

ISGB – Instituto Superior de Gestão Bancária

SNQTB – Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários

SBSI – Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas.

SIBS – Sociedade interbancária de Serviços

SEPA – Single Euro Payments Area

# INTRODUÇÃO



## INTRODUÇÃO

Esta tese enquadra-se na temática da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, que tem suscitado o interesse na comunidade académica e na comunidade empresarial ao longo de várias décadas; nos últimos anos, desenvolveu-se com base nos resultados de numerosas investigações efectuadas no âmbito de várias áreas científicas (e.g., Gestão, Psicologia, Economia), realizadas em diversas regiões e países (e.g., Sudoeste Asiático, Europa, Nova Zelândia, EUA) e nas quais se utilizaram amostras sectoriais e amostras organizacionais de vários sectores da actividade económica. Os resultados obtidos nestes estudos evidenciaram, de forma consistente, que o sucesso empresarial surge relacionado com a forma como as empresas gerem os recursos humanos.

Na comunidade empresarial, é reconhecido, de modo generalizado, que as empresas confrontadas com um contexto competitivo (resultante da globalização, desregulamentação, aumento da concorrência, alterações do tipo de necessidades e do nível de exigências de clientes e de investidores) necessitam, para sobreviverem, de controlarem custos e serem inovadoras a nível de processos e de resultados. Face a este contexto, tem sido acentuada a importância de possuir recursos humanos competentes, motivados e capacitados para criarem soluções rápidas e adequadas a um mercado caracterizado pela complexidade e pelo dinamismo. Autores como Schuler e Jackson referem que (1997: 225) “a chave de sucesso das companhias nos dias de hoje e no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”. Pfeffer (1998) considera que o sucesso das empresas nos mercados hiper-competitivos actuais depende menos de vantagens associadas com economias de escala, tecnologia e acesso a capital e mais da inovação, velocidade e capacidade de adaptação, considerando que estas fontes de vantagens competitivas são largamente derivadas dos recursos humanos.

A utilização corrente de conceitos como capital intelectual, práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho ou de elevado envolvimento surge como uma manifestação desta reconceptualização dos recursos humanos e dos modelos de gestão como fontes potenciais de vantagens competitivas.

### Problemática em que se insere o trabalho desenvolvido na Tese

Apesar de os resultados da investigação realizada nas duas últimas décadas serem consistentes com a conclusão de que existe uma relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos consideradas de elevado desempenho ou elevado envolvimento e os resultados organizacionais, subsiste, sobre o tema, alguma controvérsia a nível teórico e metodológico. A clarificação dessa controvérsia parece exigir a adopção de modelos conceptuais baseados em quadros teóricos multidisciplinares que permitam articular e aprofundar, através da realização de estudos longitudinais e de estudos de caso, a evidência empírica acumulada.

A explicação para a relação encontrada entre práticas ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais não reúne ainda consenso. A este respeito, Becker e Gerhart (1996) consideraram ser necessário realizar uma síntese dos pressupostos e dos resultados dos diversos trabalhos e construir modelos que incluíssem variáveis mediadoras, pois, sem eles, seria difícil encontrar e testar relações causais que explicassem a associação observada entre práticas de gestão de recursos humanos e diversas medidas de desempenho das empresas. Mais recentemente, vários autores (Guest, 1997; Paauwe e Richardson, 1997; Becker e Huselid, 1998; Delery e Shaw, 2001) apresentam modelos em que incluem variáveis mediadoras na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. Além disso, na linha do sugerido por Arthur (1994), consideram que as práticas de gestão de recursos humanos

desempenham um papel importante no desenvolvimento da implicação organizacional e das competências dos trabalhadores; estas características estariam na origem dos comportamentos produtivos e de cidadania organizacional que de forma agregada contribuiriam para os resultados financeiros das empresas. Todavia, como referem Whitener (2001) e Meyer e Allen (1997), os autores que, no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, realizaram estudos ou elaboraram modelos, apesar de postularem que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho são antecedentes da implicação organizacional, raramente analisaram essa relação.

Os resultados de várias pesquisas efectuadas no âmbito da Psicologia das Organizações têm revelado que a implicação organizacional se relaciona com variáveis importantes para o desempenho das empresas (e.g., comportamentos de cidadania organizacional, rotatividade dos trabalhadores e absentismo) e para o bem-estar e desenvolvimento profissional dos indivíduos (e.g., Mathieu e Zajack, 1990). No entanto, Meyer e Allen (1997) referem que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos na implicação organizacional dos trabalhadores tem sido pouco estudado e salientam que esta análise é importante porque as práticas de gestão de recursos humanos são controladas directamente pelas empresas.

Alguns trabalhos têm analisado em que medida alguns pressupostos da gestão estratégica de recursos humanos que vários autores (e.g., Sparrow e Hiltrop, 1994) referem como estando adaptados para o contexto dos EUA podem ser transpostos para o contexto europeu (onde o Estado tem um papel mais interventor, por exemplo, na definição de políticas de emprego, de formação profissional e de segurança social que têm reflexos a nível da gestão das empresas e onde os parceiros sociais, nomeadamente os sindicatos, têm maior intervenção na definição e regulação das relações laborais). Os resultados obtidos parecem indicar que a gestão de recursos humanos a nível das empresas é influenciada pelas condições institucionais e legais existentes a nível nacional; no entanto, os condicionalismos sociais existentes em alguns países da Europa (e.g., Holanda) parecem, de acordo com Boselie *et al.*, (2001), não ser obstáculo à utilização de “boas práticas“ de gestão de recursos humanos.

De acordo com vários autores (e.g., Becker e Gerhart, 1996; Guest, 1997; Delery e Shaw, 2001), os estudos para investigar a relação entre práticas de gestão de recursos

humanos e desempenho organizacional têm apresentado alguns problemas a nível metodológico, nomeadamente no que respeita a indicadores escolhidos, quer para operacionalizar a variável preditora (práticas ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos), quer para operacionalizar a variável critério (desempenho ou eficácia organizacional).

Relativamente à variável preditora, as investigações não só têm utilizado práticas, diferentes de gestão de recursos humanos como têm recorrido a diferentes avaliações da implementação dessas práticas, o que tem dificultado a comparação e acumulação de resultados. Adicionalmente, nos estudos em que foram identificados agrupamentos ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos, apesar de estes serem comparáveis, regra geral, nem a sua designação nem as práticas neles incluídas são as mesmas.

No que respeita à variável critério, frequentemente foram assumidos como indicadores de eficácia organizacional apenas um conjunto de indicadores económico-financeiros, o que está longe de ser consensual. A este respeito, Guest (1997) refere a importância de a eficácia organizacional ser operacionalizada com base nos interesses de múltiplos *stakeholders* e, nesta linha de argumentação, propõe que o conceito de desempenho organizacional seja substituído pelo conceito mais abrangente de resultados organizacionais, que pode e deve incluir indicadores diversificados. Shaw e Delery (2003) preconizam que a investigação no domínio da gestão estratégica de recursos humanos inclua o estudo da saúde organizacional como uma consequência importante da gestão de recursos humanos, considerando-a como um conceito multifacetado que inclui outras dimensões além da económico-financeira; além disso, sublinham a importância de investigar o impacto que os sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho têm não apenas ao nível do desempenho económico-financeiro, mas também ao nível de medidas de bem-estar e saúde dos empregados.

Delery e Shaw (2001) salientam que, regra geral, a informação sobre as práticas de gestão de recursos humanos das empresas tem sido obtida através de um único informador (e.g., administração, director de recursos humanos, chefia da unidade) e que a fidelidade dos dados obtidos através de um único informador pode ser reduzida, nos casos em que se recolhe informação sobre práticas de gestão de recursos humanos para um grupo alargado



de empregados ou para a organização inteira, sobretudo quando esta é diversificada. Tsui *et al.* (1997) demonstram que as práticas de gestão de recursos humanos podem variar para grupos funcionais distintos. Lepack e Snell (1999) referem que, apesar de a nível organizacional poder existir uma estratégia de gestão de recursos humanos dominante, a nível operacional tenderiam a existir práticas de gestão de recursos humanos específicas para subgrupos de empregados, considerando também que os empregadores apenas teriam interesse económico em utilizar práticas de gestão de recursos humanos de implicação ou elevado desempenho para trabalhadores com competências singulares e com valor estratégico para o negócio.

### Objectivos do trabalho realizado

Propomo-nos efectuar uma revisão da literatura teórica e empírica sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, salientando os consensos, controvérsias e áreas de desenvolvimento deste ramo de investigação. Pretendemos, igualmente, realizar uma síntese da literatura sobre a implicação organizacional e, centrando-nos na dimensão afectiva, salientar, também, os consensos e áreas de desenvolvimento da investigação. Com a investigação empírica, realizada no sector bancário português, que envolveu três estudos, queremos, no estudo exploratório inicial, caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos prescritas em organizações do sector e averiguar se elas se aproximam das que na literatura são designadas como práticas de elevado desempenho; averiguar também, na linha do sugerido por Lepack e Snell (1999), se existe uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos, dentro da mesma empresa, para agrupamentos funcionais distintos. Adicionalmente, e para suportar os resultados obtidos a nível das práticas prescritas, pretendemos caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos percebidas numa amostra de trabalhadores bancários. A

título exploratório, queremos igualmente averiguar a existência de uma associação entre percepções de práticas de gestão de recursos humanos e produtividade organizacional. Com o estudo correlacional, que é realizado, a nível individual, pretende-se contribuir para a explicação da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, testando o papel mediador da implicação afectiva na relação entre percepções de práticas de gestão de recursos humanos e comportamentos de trabalho.

A escolha do sector bancário baseou-se no facto de este ser reconhecido como um sector de sucesso na economia portuguesa, que apresenta indicadores de produtividade e de rendibilidade comparáveis com os existentes nos melhores sectores congéneres a nível da europa e em que as práticas de gestão de recursos humanos, a nível das empresas, são enquadradas por um Acordo Colectivo de Trabalho Sectorial.

### Estrutura da Tese

Os conteúdos da tese para além desta introdução, estão estruturados em três secções.

Na primeira, que integra três capítulos, apresentamos a revisão da literatura em que nos baseámos para realizar os estudos empíricos. No primeiro capítulo, realizamos uma síntese da literatura sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. No segundo capítulo, elaboramos uma síntese da literatura sobre a implicação organizacional. No terceiro capítulo, caracterizamos o sector bancário português.

Na segunda secção, que integra um capítulo, descrevemos os estudos empíricos efectuados, referindo os procedimentos, amostras, medidas utilizadas, tratamento dos resultados e resultados encontrados.

Na secção das conclusões, relevamos as implicações teóricas, metodológicas e práticas do trabalho e propomos sugestões para desenvolvimentos a realizar no futuro.

# REVISÃO DA LITERATURA



## CAPÍTULO 1- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS: ESTUDOS, CONTROVÉRSIAS E TENDÊNCIAS

A temática da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais tem estado, nas duas últimas décadas, na origem da organização de várias conferências, seminários e de números especiais de revistas científicas (e.g., *Academy of Management Journal*, *The International Journal of Human Resource Management*, *Industrial Relations*, *Strategic Management Journal*). Apesar de este ramo de investigação se ter desenvolvido nos EUA (e.g., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996), tem também tido expressão noutros contextos culturais (e.g., França: D’Arcimoles, 1997; Reino Unido: Guest, 1997; Coreia: Bae e Lawler, 2000; Nova Zelândia: Guthrie, 2001; Holanda: Boselie, Paauwe e Jansen, 2001). Em Portugal, esta é uma linha de investigação que está em desenvolvimento (e.g., Moura, 2000; Chambel *et al.*, 2000). Globalmente, os estudos são consistentes com a conclusão de que existe uma relação positiva entre a qualidade do sistema de gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais.

Este capítulo está organizado da seguinte forma: no ponto 1.1, elaboramos uma síntese da investigação que nas duas últimas décadas tem estudado a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais; no ponto 1.2, analisamos as controvérsias teóricas e metodológicas existentes nesta área de investigação; no ponto 1.3, apresentamos algumas questões de investigação, suscitadas pela síntese teórica efectuada, a que procurámos responder com os estudos empíricos que realizámos e apresentamos no capítulo 4.

## 1.1 Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Evolução

O interesse pelo tema da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais tem uma longa tradição na comunidade científica. Cunha (1999: 63) refere que “os princípios da obtenção de vantagem competitiva através das pessoas encontra-se documentado em obras tão antigas quanto as de Argyris ou Mc Gregor”.

Cappelli e Neumark (1999) esclarecem que a investigação sobre a influência dos sistemas de organização do trabalho e das práticas de gestão de recursos humanos nos resultados das organizações tem uma longa tradição na área das Ciências Sociais, quer no âmbito da Psicologia das Organizações, quer no da Gestão. Os autores adoptam uma visão pluridisciplinar e consideram que existem três gerações de estudos sobre o tema.

A primeira geração teve origem nos anos 20, com os trabalhos efectuados na Western Electric, por Elton Mayo e colaboradores,<sup>1</sup> que revelam que o desempenho individual e dos grupos pode ser aumentado por sistemas de gestão que reconhecem o papel da interacção social e o papel das normas do grupo de trabalho na moldagem dos comportamentos. Esta geração prosseguiu com os trabalhos do Tavistock Institute<sup>2</sup> no Reino Unido, tendo sido posteriormente alargados à Escandinávia. Esses estudos foram realizados no âmbito da abordagem sócio-técnica e demonstraram que o desempenho individual e de grupo pode ser aumentado através de sistemas de trabalho que articulam os subsistemas tecnológico e o social.

A segunda geração de estudos desenvolveu-se no âmbito da Psicologia das Organizações e focalizou-se no nível de análise individual, tendo a maioria utilizado as atitudes dos empregados, sobretudo a satisfação no trabalho, como variável critério. Cappelli e Neumark consideram que as conclusões desta geração de investigações vão no

---

<sup>1</sup> Sobre o assunto, consultar, Mayo, E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*.

<sup>2</sup> Sobre o assunto, consultar Trist, E. (1981), *The sociotechnical perspective*.

sentido de estabelecer que os sistemas de organização do trabalho que envolvem os trabalhadores nos processos de decisão (e.g., McGregor, 1960) e funções cujo desenho contribui para a satisfação das necessidades de desenvolvimento dos empregados (e.g., Herzberg, 1966; Hackman e Oldham, 1980) estão geralmente associados a atitudes de trabalho mais favoráveis, menor absentismo e menor rotatividade.

De acordo com os autores, a terceira geração de estudos, que teve origem a partir dos anos 80, desenvolveu-se no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos e caracterizou-se pela adopção, no estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, do nível de análise organizacional.

Na linha do sugerido por Cappelli e Neumark (1999), vários autores (e.g., Becker e Gerhart, 1996; Becker e Huselid, 1998; Ferris *et al.*, 1999; Bamberge e Meshoulam, 1997; Delery e Shaw, 2001) inserem as investigações recentes sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos.

Mabey e Salaman (1995) apresentam os pressupostos que de forma consensual são atribuídos à gestão estratégica de recursos humanos: considerar que, no quadro sócio-económico actual, as pessoas, devido aos seus conhecimentos e capacidades, devem ser vistas como um investimento estratégico para as empresas; pressupor que a gestão de recursos humanos é uma responsabilidade partilhada na empresa; adoptar uma perspectiva sistémica da gestão de recursos humanos, considerando que os diversos componentes do sistema devem estar articulados com a estratégia da empresa (articulação vertical) e inter-relacionados entre si (articulação horizontal). O pressuposto da articulação vertical e da articulação horizontal é encarado por vários autores (e.g., Guest, 1997; Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988; Bamberger e Meshoulam, 1997) como sendo o factor distintivo por excelência da gestão estratégica de recursos humanos, estando patente na definição de Wright e MacMahan (1992: 298): “*We define strategic human resource management as the pattern of planned human resource deployment and activities intended to enable an organization to achieve its goals*”.

Shaw e Delery (2003) referem que a pesquisa sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas foi impulsionado a partir dos anos 80

com os trabalhos teóricos e empíricos de diversos autores (e.g., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Gerhart, 1996; Delery e Doty, 1996) realizados no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, referindo, também, que existem algumas diferenças essenciais entre esta linha de investigação e a realizada previamente. Os estudos recentes tendem a estabelecer a articulação das políticas e práticas de gestão de recursos humanos com a estratégia de negócio, focalizando-se em agrupamentos ou combinação de práticas de gestão de recursos humanos e na análise do seu impacto no desempenho das empresas. De acordo com os autores, esta perspectiva contrasta com a perspectiva funcionalista, anteriormente dominante, que pretendia, no essencial, encontrar e explicar os antecedentes e consequentes de uma dimensão ou prática singular de gestão de recursos humanos. O nível de análise adoptado na investigação no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos tende a ser o nível organizacional, enquanto a investigação anterior era geralmente conduzida ao nível individual.

Ostroff e Bowen (2000) consideram que, do ponto de vista metodológico, a investigação organizacional, nos últimos anos, oscilou ao longo de um contínuo micro-macro, sendo esta dicotomia particularmente evidente na área da gestão estratégica de recursos humanos. Para estes autores, a investigação sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos foi tradicionalmente conduzida no nível individual; com base nos resultados obtidos sobre atitudes, comportamentos e desempenho dos indivíduos, foram realizadas extrapolações sobre o desempenho das organizações. Mais recentemente, os estudos adoptaram um nível de análise organizacional e analisaram a ligação entre práticas de gestão de recursos humanos ou sistemas de práticas e indicadores de desempenho organizacional, existindo também trabalhos que adoptam uma abordagem multinível e examinam a ligação entre atitudes e comportamentos individuais agregados e medidas de eficácia das empresas (e.g., Schneider e Bowen, 1985; Ostroff, 1992) e entre práticas de gestão de recursos humanos existentes ao nível de agrupamentos funcionais e atitudes e comportamentos dos indivíduos (e.g., Tsui *et al* 1997).

Ostroff e Bowen entendem que a evidência obtida a nível individual, organizacional e multinível suporta a hipótese da existência de uma ligação entre práticas de gestão de recursos humanos, atitudes e comportamentos de trabalho e desempenho organizacional;



no entanto, referem a necessidade de enquadrar e articular os resultados obtidos nos diversos níveis.

### 1.1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho ou de Elevado Envolvimento

Diversos autores (e.g., MacDuffie, 1995) argumentam que a unidade apropriada de análise para estudar a estratégia de gestão de recursos humanos não é as práticas de gestão de recursos humanos singulares, mas os agrupamentos de práticas internamente consistentes, pois, quanto mais subtil e idiossincrático for o alinhamento de práticas para uma determinada empresa, mais o sistema de gestão de recursos humanos pode funcionar como um activo estratégico, não sendo facilmente imitado pelos concorrentes.

Bamberger e Meshoulam (1997) apresentam uma análise de diversos modelos de estratégias de gestão de recursos humanos, distinguindo entre modelos derivados da teoria e modelos derivados de estudos empíricos.

Como origem teórica de alguns modelos de estratégias de gestão de recursos humanos, salientam a perspectiva baseada nos recursos da empresa (e.g., estratégias de recursos humanos apresentadas por Osterman, 1987; Baron e Kreps, 1999) e as teorias do controlo organizacional (e.g., estratégias de Dyer e Holder, 1988).

As tipologias baseadas na perspectiva dos recursos da empresa distinguem entre estratégias de gestão de recursos humanos de acordo com o ponto de vista que os empregadores adoptam sobre os empregados, considerando-os como um activo estratégico ou como um custo, influenciando esta concepção a relação de trabalho: os empregadores que perspectivam os recursos humanos como activo tenderiam a internalizar o emprego (e.g., estratégia industrial e estratégia assalariada de Osterman; estratégia de internalização de Baron e Kreps); os empregadores que os perspectivam como custo adoptariam um enquadramento laboral baseado no mercado (e.g., estratégia profissional e estratégia secundária de Osterman, 1987).

As teorias baseadas no controlo distinguem as estratégias de gestão de recursos humanos com base nos procedimentos que as organizações utilizam para dirigir e controlar o desempenho dos empregados: procedimentos de controlo baseados nos processos ou comportamentos de trabalho (e.g., lógica de *inducement* de Dyer e Holder, 1988), procedimentos de controlo baseados nos resultados (e.g., lógica de investimento, Dyer e Holder, 1988).

De acordo com Bamberger e Meshoulam (1997) as estratégias de gestão de recursos humanos derivadas da investigação empírica resultam da aplicação de uma diversidade de técnicas estatísticas para encontrar agrupamentos coerentes de práticas, sendo as mais frequentes a análise de *clusters* e a análise factorial. Estes autores referem a necessidade de integrar os pressupostos das duas abordagens teóricas referidas, pois as pesquisas empíricas revelaram que a natureza dos processos de controlo adoptados e o tipo de relação de trabalho tendem a covariar. Tendencialmente, as organizações adoptam uma de duas estratégias de gestão de recursos humanos: uma estratégia que coloca a ênfase na especificação de regras, na monitorização do processo de trabalho e numa relação de trabalho baseada no mercado, como meios para obter a eficiência e a normalização da produção; uma estratégia orientada para obter a implicação dos empregados assente na internalização do emprego, no alinhamento dos interesses entre empregados e empregadores e no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos específicas, com o objectivo de assegurar capacidade de resposta às alterações do mercado e agilidade organizacional. Neste sentido, Bamberger e Meshoulam (1997) propõem uma metodologia integrativa que encara a natureza da aquisição e retenção de recursos (mercado interno *versus* mercado externo) e a natureza do controlo organizacional (processos *versus* resultados) não como dois contínuos alternativos, mas como duas dimensões ortogonais distintas das estratégias de gestão de recursos humanos.

Vários autores (e.g., Becker e Huselid, 1998) referem que muitas das investigações recentes, efectuados no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, se focalizaram na análise de agrupamentos de práticas, considerando que os agrupamentos reflectem de forma mais precisa os múltiplos padrões através dos quais as práticas de gestão de

recursos humanos podem influenciar a implementação da estratégia de negócio e o sucesso organizacional.

É diversificada a designação que os vários autores atribuem a estes conjuntos de práticas cuja evidência empírica revela contribuir para os resultados organizacionais positivos (e.g., sistemas de “práticas de implicação”, Arthur, 1994; “boas práticas”, Pfeffer, 1998; práticas de “elevado desempenho”, Huselid, 1995; “práticas de elevado envolvimento”, Bae e Lawler, 2000).

Arthur (1994), baseado num trabalho empírico e com o recurso à análise de *clusters*, determinou dois sistemas de práticas de gestão de recursos humanos, que designou por sistema de práticas de controlo e sistema de práticas de implicação. O objectivo do sistema de controlo é reduzir os custos directos do trabalho e aumentar a eficiência, reforçando a obediência dos empregados através de regras e procedimentos específicos e baseando as recompensas na obtenção de resultados. O sistema de implicação tem como objectivo, como foi referido anteriormente, moldar os comportamentos e atitudes desejadas, focalizando-se no desenvolvimento de empregados vistos como pessoas em quem se pode confiar e que utilizam o seu comportamento discricionário para desempenharem tarefas de uma forma que é consistente com os objectivos da organização. Os dois sistemas integram um conjunto diferente de práticas e de programas de gestão de recursos humanos; por exemplo, os sistemas de implicação integram práticas que incentivam a participação dos empregados nas decisões de gestão, investimento em actividades de socialização e formação e práticas de remuneração competitivas.

Arthur constatou que as unidades de trabalho que adoptavam o sistema de práticas de implicação apresentavam indicadores mais favoráveis de eficiência (menor número de horas de trabalho por *output*), de qualidade e menor rotatividade dos trabalhadores.

Pfeffer (1998) utiliza de forma sinónima o conceito de dimensões e de práticas de gestão de recursos humanos e apresenta sete dimensões que considera contribuir para o sucesso organizacional: segurança de emprego, processos de recrutamento selectivos, equipas auto-geridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em actividades de formação e de desenvolvimento, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e partilha

de informação. De acordo com o autor, estas sete dimensões são as básicas, podendo algumas, tais como as recompensas competitivas e a redução da distinção de estatuto, desdobrarem-se em várias componentes.

Huselid (1995) adoptou a designação de práticas de elevado desempenho (com base no trabalho e na terminologia adoptada pelo US Department of Labor) e, através de um estudo empírico e do recurso à técnica da análise factorial, integrou nesta designação dois tipos de práticas: um orientado para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos empregados e a possibilidade de estes os utilizarem no desempenho das actividades e dos papéis organizacionais (e. g., processos de recrutamento selectivos; oportunidades de formação e de desenvolvimento, processos de participação, equipas de trabalho, círculos de qualidade); outro, que ele designou como práticas de motivação, estava orientado para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados (e.g., avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito).

Huselid (1995) constatou que as práticas de elevado desempenho estavam associadas a retornos financeiros positivos para as empresas e que uma parte significativa do impacto destas práticas surgia relacionado com a baixa rotatividade e a elevada produtividade dos empregados.

Wood e Wall (2002) conceptualizam os sistemas de práticas de elevado desempenho como um agrupamento de práticas de gestão de recursos humanos separadas, mas interligadas, que estão orientadas para recrutar e seleccionar, desenvolver, motivar e reter os empregados nas empresas.

Bae e Lawler (2000) adoptam a expressão de estratégias de gestão de recursos humanos de elevado envolvimento para designar uma abordagem de gestão de recursos humanos orientada para desenvolver e manter as competências e a implicação dos empregados, sendo estes considerados essenciais para a criação de vantagens competitivas nos contextos organizacionais actuais. Baseados no trabalho de Huselid (1995), consideraram como exemplos de práticas de elevado envolvimento os seguintes: práticas de recrutamento e selecção rigorosas, práticas de investimento em formação e desenvolvimento, processos que incentivam a participação nas decisões e recompensas baseadas no desempenho individual e de equipa.

Guthrie (2001) utilizou as designações de práticas de elevado envolvimento e de elevada implicação como sinónimas, considerando-as, à semelhança de Bae e Lawler, como um sistema de práticas de gestão de recursos humanos orientado para desenvolver o nível de *skills* dos empregados, a motivação, a informação que estes têm sobre a empresa e capacitando-os para utilizarem os conhecimentos e capacidades no trabalho que realizam. Os autores utilizaram como exemplos de práticas de elevado envolvimento programas de formação e de desenvolvimento, processos de participação e de partilha de informação com os empregados, práticas de promoção interna baseadas no mérito, recompensas contingentes às competências e ao desempenho.

Zacharatos, Barling, D'Iverso (2005) entendem que os sistemas de práticas de elevado desempenho integram todas as componentes dos sistemas de elevado envolvimento, elevada implicação, mas são mais abrangentes, enfatizando as vantagens competitivas que é possível obter com a utilização destas práticas de gestão de recursos humanos.

Wood, Menezes e Lasaosa (2003) referem que os investigadores continuam a utilizar as três designações: elevado desempenho, elevada implicação e elevado envolvimento como equivalentes.

Em síntese, nem os trabalhos teóricos que têm sido realizados no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais (e.g., Becker e Gerhart, 1996; Bamberger e Meshoulam, 1997; Delery e Shaw, 2001; Ferris *et al.*, 1999), nem os trabalhos empíricos (e.g., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Huselid, 1998; Bae e Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Zacharatos, Barling, D' Iverson 2005) apresentam uma definição precisa, não apresentando também uma designação coincidente, dos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos que consistentemente surgem associados com resultados organizacionais positivos. Todavia, parece ser consensual que, subjacente à designação de práticas de elevado desempenho, elevado envolvimento, práticas estratégicas, boas práticas, está uma concepção de gestão de recursos humanos orientada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos empregados e que esta se concretiza em práticas de recrutamento e selecção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas

baseadas no mérito e igualmente em práticas de formação e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e a partilha de informação sobre a empresa.

Os autores não explicitam também claramente o que entendem por práticas de gestão de recursos humanos; contudo, parecem ter subjacente uma concepção próxima da apresentada por Schuler (1998: 27), ou seja: “acções específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os empregados”.

Por não existir na literatura uma designação coincidente das práticas de gestão de recursos humanos que consistentemente revelaram estar associadas a resultados organizacionais positivos, a partir de agora, no âmbito deste trabalho, quando as designarmos de forma genérica, não associada a autores específicos, vamos passar a usar a expressão práticas de elevado desempenho com base na evidência de que existe uma associação positiva entre a sua utilização e a obtenção de resultados organizacionais favoráveis.

### 1.1.2 Relações entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Enquadramento Teórico

De acordo com Ferris *et al.* (1999), Bamberger e Meshoulam (1997), a gestão estratégica de recursos humanos pode ser considerada uma área de conhecimento ainda na infância ou à procura dos seus alicerces. As investigações, ainda que numerosos e não obstante terem trazido contributos empíricos importantes para a compreensão da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, surgem fragmentadas e pouco articuladas e são baseados numa multiplicidade de modelos teóricos com origem em diversas áreas científicas.

Alguns autores, como Wright e MacMahan (1992), Bamberger e Meshoulam (1997), referem que a investigação nesta área tem tido subjacentes modelos teóricos que encaram as políticas e práticas de gestão de recursos humanos como sendo intencionalmente

definidas e implementadas no âmbito de um processo racional de decisão (perspectiva dos recursos da empresa, teorias comportamentais, teoria da agência e teoria dos custos de transacção, teoria do capital intelectual e teoria sistémica) e modelos não estratégicos que supõem que as práticas de recursos humanos tendem a ser influenciadas por forças políticas e institucionais (e.g., teoria institucional).

Seguidamente, apresentamos uma breve síntese dos pressupostos subjacentes à perspectiva baseada nos recursos da empresa, às teorias comportamentais, à teoria da agência e teoria dos custos de transacção, à teoria do capital humano e à teoria institucional por serem estes os enquadramentos que têm essencialmente estado implicados na investigação sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais.

#### 1.1.2.1 Perspectiva baseada nos recursos da empresa

De acordo com Becker e Gerhart (1996), a perspectiva baseada nos recursos da empresa (e.g., Barney, 1991, 1995) estabelece que estas podem desenvolver vantagens competitivas, criando valor de uma forma rara e difícil para os concorrentes imitarem. Os autores referem que, apesar de as fontes tradicionais de vantagens competitivas, como os recursos naturais, a tecnologia e as economias de escala, criarem valor, estas fontes são cada vez mais fáceis de imitar se comparadas com o sistema de gestão de recursos humanos da empresa, enquanto estrutura social complexa.

Para Delery e Shaw (2001), a perspectiva baseada nos recursos da empresa ganhou uma aceitação geral como enquadramento teórico principal para investigar a relação entre sistemas de práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas. No âmbito deste enquadramento teórico, para um recurso ser considerado uma fonte de vantagens competitivas<sup>3</sup> deve ser raro, contribuir de forma substantiva para os resultados da empresa, não sendo facilmente substituível, nem susceptível de imitação, entendendo estes autores que as práticas de gestão de recursos humanos podem levar à criação de

---

<sup>3</sup> A vantagem competitiva é descrita por Porter (1980), como essência da estratégia competitiva.

vantagens competitivas através do desenvolvimento de capital humano singular, com valor estratégico para a empresa e que não é facilmente substituível.

Becker e Huselid (1998) referem que a perspectiva baseada nos recursos da empresa fornece uma resposta para a seguinte questão: como é que os sistemas de práticas de gestão de recursos humanos considerados de elevado desempenho podem representar uma fonte de criação sustentada de valor para a empresa em vez de serem uma fonte de custos? Estes autores consideram que o sistema de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho apresentam características que, de acordo com Collis e Montgomery (1995), dificultam a imitação: a ambiguidade causal e a dependência de padrão. A ambiguidade causal relaciona-se com a dificuldade em perceber como os elementos subtis de um sistema complexo interagem, o que dificulta a sua reprodução por observadores externos à empresa. A natureza complexa de um agrupamento de práticas de gestão de recursos humanos coerente não favorece a imitação pelos concorrentes, podendo, deste modo, constituir uma fonte de vantagens competitivas. A dependência de padrão caracteriza os recursos que são desenvolvidos no tempo de tal forma que a aprendizagem e a experiência fornecem uma vantagem acumulada. Um concorrente não pode simplesmente comprar um recurso equivalente no mercado ou imitá-lo porque é difícil replicar com sucesso padrões complexos de relações interpessoais e culturais.

Adicionalmente, Delery e Shaw (2001) salientam que a perspectiva baseada nos recursos tem apresentado, para os investigadores da área da gestão estratégica de recursos humanos, algumas vantagens, como ser um enquadramento que se focaliza no nível de análise organizacional, enquanto outros enquadramentos teóricos se focalizam na análise de resultados intermédios (e.g., teorias comportamentais e teoria dos custos de transacção).

#### 1.1.2.2 Teorias comportamentais

Este enquadramento teórico tem as suas origens nas teorias da contingência e do comportamento organizacional (e.g., Schuler e Jackson, 1987; Miles e Snow, 1984).



Segundo Delery e Shaw (2001), a perspectiva comportamental tem sido utilizada para compreender os resultados intermédios ou variáveis mediadoras no enquadramento geral que liga as práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais.

De acordo com Becker e Huselid (1998), a perspectiva comportamental permite responder à questão sobre como um sistema de trabalho de elevado desempenho, afecta os resultados organizacionais. Esta abordagem focaliza-se nas atitudes e comportamentos dos empregados como mediadores da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, assumindo que o propósito das práticas da gestão de recursos humanos é incentivar e controlar o comportamento dos empregados. As atitudes e comportamentos mais apropriados dependerão de vários factores, incluindo a estratégia da empresa, e uma fonte fundamental dos comportamentos produtivos, em termos de aquisição inicial e subsequente motivação e desenvolvimento, é o sistema de práticas de gestão de recursos humanos.

#### 1.1.2.3 Teoria do capital humano

A teoria do capital humano tem a sua origem nos trabalhos de Becker (1964), Cascio, (1991), entre outros. Considera que as capacidades produtivas das pessoas, as suas competências, os seus conhecimentos e a experiência profissional têm valor económico para as organizações porque as tornam mais aptas a serem produtivas e aumentam a sua capacidade de adaptação, mas, contrariamente aos outros activos, o valor potencial do capital humano só pode ser amplamente realizado com a cooperação dos indivíduos.

No âmbito desta perspectiva, os custos relacionados com a obtenção do comportamento produtivo apropriado dos empregados (e.g., formação, motivação, controlo e manutenção na empresa) constituem um investimento no capital humano e são realizados pelas empresas, visando um retorno. As organizações podem usar as políticas e práticas de gestão de recursos humanos para aumentar o valor do capital humano.

Os teóricos do capital humano sugerem que as organizações desenvolvem os recursos humanos internamente apenas quando associam o investimento nas competências dos empregados a um aumento da sua produtividade no futuro (Becker, 1964; Tsang,

Rumberger e Levine, 1991); caso contrário, tenderão a ir buscar as competências de que necessitam ao mercado de trabalho. Seguindo esta linha de pensamento, Guthrie (2001) refere que a utilização de práticas de elevado envolvimento representa um investimento elevado no capital humano e as empresas farão uma utilização destas práticas quando os empregados são perspectivados como vitais para o seu sucesso.

A teoria do capital humano tem sido utilizada para explicar a utilidade económica da segmentação das práticas de gestão de recursos humanos dentro da mesma empresa para grupos diferenciados de empregados, considerando o valor estratégico para a empresa e a singularidade das competências que possuem.

#### 1.1.2.4 Teoria da agência e teoria dos custos de transacção

A literatura da gestão estratégica de recursos humanos foi também influenciada pelas teorias da troca económica, nomeadamente as teorias dos custos de transacção e a teoria da agência. Estas perspectivas têm a sua origem na economia e nas finanças (e.g., Williamson, 1981; Eisenhardt, 1988).

O tema central destes enquadramentos teóricos, no que respeita à gestão de recursos humanos, é o do alinhamento dos interesses dos empregados com os da empresa. O modelo convencional do contrato implícito de emprego é aquele em que o empregado e o empregador têm um interesse comum na maximização do valor da relação, mas interesses concorrentes na forma como este valor é distribuído. A diferença entre comportamentos contratados e comportamentos fornecidos impõe custos à empresa que são minimizados com a combinação apropriada da monitorização de comportamentos e com a gestão de incentivos.

De acordo com estes enquadramentos teóricos, as relações de troca são caracterizadas pelo auto-interesse, racionalidade limitada e aversão ao risco. Os indivíduos, na relação de trabalho, só têm interesse em aumentar a sua produtividade se se apercebem de que ela é avaliada e de que essa avaliação lhes traz benefícios. As práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente as de avaliação de desempenho e de recompensas, são o meio pelo qual as empresas podem alinhar os interesses dos empregados com os seus.

A estratégia da empresa influencia a natureza do trabalho a realizar (trabalho mais ou menos padronizado e observável, com resultados mais ou menos previsíveis), e diferentes tipos de trabalho exigirão diferentes práticas de gestão de recursos humanos para controlar os comportamentos e os resultados.

#### 1.1.2.5 Teoria institucional

Este enquadramento teórico baseia-se nos trabalhos de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell, (1983), entre outros, e salienta que nem tudo o que acontece a nível organizacional é o resultado de um processo de decisão racional baseado nos objectivos estratégicos da empresa, considerando que a adopção de muitas práticas de gestão de recursos humanos pode resultar das pressões coercivas dos agentes reguladores, da necessidade de as empresas ganharem legitimidade e aceitação junto de *stakeholders*-chave (e.g., associações de consumidores, opinião pública) ou da profissionalização e dos interesses de grupos organizacionais relevantes (e.g., gestores de recursos humanos).

DiMaggio e Powell (1983) utilizam o conceito de isomorfismo para designar o processo de constrangimento pelo qual as organizações que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais tendem a tornar-se semelhantes e consideram: o isomorfismo coercivo, que resulta da influência das pressões formais dos poderes públicos e da sociedade civil que as empresas necessitam de respeitar para adquirirem legitimidade social; o isomorfismo mimético que leva as organizações a imitarem as práticas de outras que consideram bem sucedidas (este processo tenderá a ser frequente quando os contextos organizacionais são incertos e ambíguos); o isomorfismo normativo que tem origem na padronização dos conhecimentos transmitidos no sistema de ensino, que são legitimados pelas associações profissionais e que moldam a forma de actuação dos trabalhadores, nomeadamente dos gestores.

A teoria institucional, além de contribuir para a compreensão do processo de adopção de modelos de práticas de gestão de recursos humanos, tem estado subjacente ao debate teórico sobre a existência de um modelo de gestão de recursos humanos especificamente europeu.

### 1.1.3 Propostas de Explicação para a Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais

Parecem existir múltiplas explicações para a relação existente entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas. Contudo, esta é uma questão que não reúne ainda consenso e relativamente à qual Becker e Gerhart (1996) consideraram que era necessário realizar um trabalho de síntese dos pressupostos e resultados dos diversos estudos empíricos e construir modelos que incluam variáveis mediadoras, pois, sem eles, é difícil encontrar e testar relações causais que expliquem a associação observada entre práticas de gestão de recursos humanos e diversas medidas do desempenho das empresas.

Becker e Huselid (1998) referem que, apesar do recente interesse académico e empresarial sobre o tema, o que pode ser dito, com confiança, sobre a relação entre gestão de recursos humanos e resultados organizacionais é bastante limitado.

De acordo com Bamberger e Meshoulam (1997), diversos autores consideram que o impacto das estratégias de gestão de recursos humanos no desempenho das empresas é função de três factores inter-relacionados: as práticas de gestão de recursos humanos moldam o capital humano da empresa através dos processos de recrutamento, selecção e desenvolvimento dos empregados; as estratégias de recursos humanos, através de práticas de desenvolvimento de carreiras, de compensação e de benefícios, influenciam a motivação dos empregados, nomeadamente a sua vontade de ficarem na empresa e serem produtivos; as estratégias de recursos humanos contribuem para o desempenho das empresas através de oportunidades de participação que proporcionam aos empregados motivados e talentosos.

Welbourne e Andrews (1996) argumentam que o efeito positivo das estratégias de recursos humanos no desempenho das empresas é explicado pelo seu impacto no que eles referem como coesão estrutural. Certas estratégias de recursos humanos estariam mais associadas com o desempenho das empresas porque forneciam a infra-estrutura estável necessária às organizações para rápida e efectivamente responderem à mudança. Os autores incluem, como parte desta infra-estrutura, uma força de trabalho coesa, redes de

equipas de trabalho eficazes e cooperantes e um elevado nível de consenso relativamente aos objectivos. Os resultados obtidos por Welbourne e Andrews parecem indicar que a ligação entre as estratégias de gestão de recursos humanos e o desempenho das organizações pode ser explicada pela agilidade organizacional que certas estratégias de gestão de recursos humanos proporcionam.

Pfeffer (1998) considera que as práticas de elevado envolvimento, boas práticas são uma fonte importante para aumentar o desempenho organizacional. De acordo com o autor, as pessoas trabalham mais devido ao maior envolvimento e implicação que têm por lhes ser atribuído um controlo maior sobre o que realizam. Trabalham de forma mais inteligente porque estas práticas encorajam o desenvolvimento de competências e de aptidões e facilitam a sua aplicação no desempenho profissional. As práticas de gestão de elevado envolvimento responsabilizam mais os empregados e permitem economizar custos administrativos e de controlo que são necessários quando existe uma força de trabalho alienada numa relação de antagonismo com a gestão.

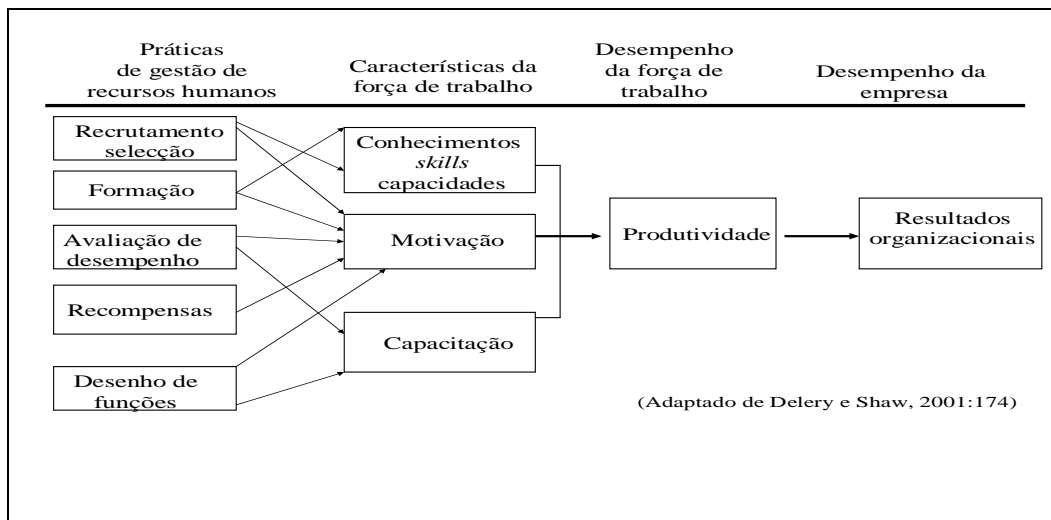
A maioria dos investigadores (e. g., Arthur, 1994; MacDuffie, 1995; Delaney e Huselid, 1996), com base na perspectiva comportamental, parte do pressuposto, mais ou menos explícito, de que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento, as capacidades e a motivação dos empregados e são estas características que acrescentam valor à empresa. Sobre este assunto, Whitener (2001) refere que os estudos conduzidos a nível organizacional sugerem que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam os resultados organizacionais através da moldagem das atitudes e dos comportamentos dos empregados; mais especificamente, os investigadores entendem que os sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado envolvimento, elevada implicação aumentam a eficácia das organizações por contribuírem para aumentar a implicação organizacional afectiva dos empregados. Contudo, Whitener salienta que estes estudos, efectuados no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, nunca analisaram a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a implicação organizacional.

Delery e Shaw (2001) apresentam um modelo para a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional segundo o qual as práticas de gestão

de recursos humanos de elevado desempenho contribuem para desenvolver os conhecimentos, as capacidades e a motivação nos trabalhadores, facilitando também (através de uma organização de trabalho adequada) a aplicação destas capacidades no desempenho profissional, o que aumenta a produtividade e leva a resultados organizacionais positivos. No modelo, Delery e Shaw consideram que cada prática de gestão de recursos humanos pode influenciar várias características da força de trabalho (e.g., a motivação pode ser aumentada através de práticas de recompensa e do enriquecimento das funções), o que releva a ideia de complementaridade entre práticas de gestão de recursos humanos e de equifinalidade do sistema. As práticas de gestão de recursos humanos devem estar também articuladas entre si de modo a aumentar a eficácia de cada uma, podendo combinar-se de múltiplas formas para assegurar os *skills* e a motivação necessária da força de trabalho e focalizá-los em objectivos organizacionais relevantes.

O modelo apresentado por Delery e Shaw (2001) é semelhante ao apresentado por Becker e Huselid (1998) e integra, quer a nível de sequência, quer de componentes, elementos que outros modelos apresentados na literatura, no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos consideram (e.g., Guest, 1997; Paauwe e Richardson, 1997).

Figura 1.1 - Modelo das relações entre práticas de gestão de recursos humanos, características da força de trabalho, desempenho da força de trabalho e desempenho da empresa



Guest (1997), tal como fizeram Paauwe e Richardson (1997) e Becker e Huselid (1998), integra, no modelo, o papel de pressões externas e da estratégia da empresa na definição do sistema de práticas de gestão de recursos humanos, mas reconhece, como questão central, que as práticas de recursos humanos devem ser desenhadas para levar ao desenvolvimento de *staff* com elevada flexibilidade, qualidade e implicação. De acordo com o autor, apenas quando estes três resultados da gestão de recursos humanos são obtidos se pode esperar mudança de comportamento e desempenho elevado. Segundo Guest, nas etapas mais avançadas do modelo é provável que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos seja progressivamente mais atenuado à medida que os outros factores intervêm. Neste ponto, diferencia-se do sugerido por Paauwe e Richardson (1997) e Ostroff e Bowen (2000), de acordo com os quais podem existir relações directas entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

Guest inclui no modelo vários indicadores de desempenho, considerando que, de acordo com o ponto de vista dos diversos *stakeholders*, os critérios adoptados para avaliar o desempenho e a eficácia<sup>4</sup> podem variar.

Quadro 1.1 - Relação entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional (Guest, 1997: 270)

Estratégia	Práticas de GRH	Resultados da GRH	Comportamentos	Resultados do desempenho	Resultados financeiros
Diferenciação/ inovação	Seleccção Formação	Implicação Qualidade	Esforço/motivação	Elevada: Produtividade Qualidade Inovação	Lucros
Focus (qualidade)	Avaliação desempenho	Flexibilidade	Cooperação Envolvimento	Baixo: Absentismo Rotatividade Conflito Reclamações dos clientes;	Roe
Controlo de Custos	Recompensas Desenho de funções Participação Estatuto e Segurança		Cidadania Organizacional		

<sup>4</sup> O autor considera a eficácia como uma avaliação subjectiva do desempenho e considera importante distinguir a produtividade relacionada com o rácio *inputs/outputs* do desempenho que está relacionado com os resultados.

Ostroff e Bowen (2000), adoptando a perspectiva das teorias comportamentais, consideram as práticas de gestão de recursos humanos como um determinante crítico das percepções, atitudes e comportamentos dos empregados. Propõem um modelo multinível para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados das empresas; esse modelo tenta articular os resultados da investigação conduzida ao nível organizacional e ao nível individual e mostrar como os construtos de nível organizacional emergem de construtos de nível individual.

Estes autores consideram que as práticas de gestão de recursos humanos podem contribuir de três formas diferentes, directa e indirectamente, para os resultados organizacionais. Podem aumentar a eficiência organizacional (com base na melhoria dos processos operacionais e do desenho de funções, aumentam a capacidade de resposta e de adaptação dos empregados e o controlo dos comportamentos). As práticas de gestão de recursos humanos contribuem também (através das práticas de selecção, formação, avaliação de desempenho com *feedback*, programas de remuneração baseados nas competências) para o desenvolvimento do capital humano (*skills* e capacidades colectivas) que influencia os resultados organizacionais. As práticas de gestão de recursos humanos podem ainda ter um efeito indirecto nos resultados das empresas pela influência que exercem sobre o clima organizacional e os contratos normativos que moldam as atitudes colectivas (satisfação e implicação), os comportamentos colectivos (comportamentos de cidadania organizacional, desempenho na função e comportamentos de assiduidade) e o capital humano (*skills* e capacidades colectivas).

Segundo Ostroff e Bowen, as empresas podem influenciar as atitudes colectivas, nomeadamente a implicação dos empregados pelo incremento de um mercado de trabalho interno que proporcione oportunidades para o desenvolvimento e progressão profissionais e segurança de emprego. A satisfação dos empregados pode ser aumentada através de práticas de participação, de incentivo da autonomia e do poder de decisão. Os comportamentos de cidadania organizacional podem ser estimulados através de recompensas baseadas no desempenho das equipas e do trabalho em equipa.

No modelo, os autores consideram que a nível individual as práticas de gestão de recursos humanos moldam, quer as percepções dos indivíduos sobre o que é a



organização (clima psicológico), quer as expectativas sobre a relação de troca entre empregados e empregadores (contrato psicológico); a partilha das mesmas percepções e expectativas pelo conjunto dos empregados leva à emergência do clima organizacional e dos contratos normativos. Contudo, para que a partilha ocorra, é necessário que o sistema de gestão de recursos humanos seja conhecido e internamente consistente, comunicando sinais claros e directos aos empregados.

De acordo com Ostroff e Bowen, é necessário realizar mais investigação para testar a hipótese de ligação entre sistemas de práticas de gestão de recursos humanos, conhecimentos e atitudes dos empregados, capacidades colectivas e desempenho organizacional.

#### 1.1.4 Estudos: Síntese e Tendências

A maioria dos estudos realizados a partir dos anos 80, sobre a relação entre práticas ou agrupamentos de práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, realizaram-se ao nível organizacional ou de unidades de negócio e, como variável critério, utilizaram sobretudo indicadores de produtividade (e.g., Arhtur, 1994) e/ou indicadores económico-financeiros (e.g., Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996). Estes estudos, apesar de terem sido efectuados com amostras de diversos sectores de actividade, foram essencialmente estudos transversais, com excepção dos trabalhos de Becker e Huselid (1992), Neumark e Cappelli (1999) e D’Arcimoles (1997). As investigações mais recentes têm diversificado o leque das variáveis critério consideradas; na linha do referido por Guest (1997) e Shaw e Delery (2003), têm testado modelos que incluem variáveis mediadoras e moderadoras, seguindo o proposto por Becker e Gerhart (1996), e adoptado, raramente, uma abordagem multinível, na linha do sugerido por Ostroff e Bowen (2000).

#### 1.1.4.1 Estudos longitudinais: a excepção

Becker e Huselid realizaram uma investigação longitudinal entre 1992 e 1996, numa amostra de 4000 empresas dos EUA com mais de 100 trabalhadores, e concluíram que existia uma relação positiva entre a utilização pelas empresas de sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e indicadores de produtividade e indicadores de desempenho financeiro.

Cappelli e Neumark (1999) realizaram um estudo longitudinal com uma amostra representativa a nível nacional de empresas dos EUA com mais de 100 trabalhadores. Analisaram, como variáveis preditoras, um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos frequentemente consideradas como práticas de elevado desempenho (equipas auto-geridas, incentivo da participação, formação e desenvolvimento, recompensas contingentes ao desempenho e partilha de lucros); como variáveis critério, consideraram indicadores de produtividade (vendas por empregado) e custos de trabalho por empregado. Os resultados sugerem, na linha dos obtidos nesta área de investigação, que existe uma relação positiva entre práticas de elevado desempenho e produtividade. Contudo, não foi evidenciado um benefício líquido para os empregadores da utilização destas práticas por estas se encontrarem associadas a um aumento dos custos por empregado, o que tendia a sobrepor-se ao aumento da produtividade. Neste sentido, Cappelli e Neumark (1999) criticam a investigação realizada nesta área por raramente considerar os custos potenciais associados à implementação das práticas de elevado desempenho.

D’Arcimoles (1997) apresenta um estudo empírico longitudinal que teve como objectivo averiguar a utilidade da compreensão dos modelos de gestão de recursos humanos para a avaliação do desempenho futuro das empresas. O estudo foi realizado entre 1982 e 1989, em 61 empresas francesas de grande dimensão. Os resultados revelam correlações positivas entre indicadores de lucro, produtividade e práticas de gestão de recursos humanos (remuneração, segurança de emprego, despesas sociais e investimento em formação). De acordo com os autores, estas práticas podem aumentar o desempenho

económico da empresa na medida em que contribuem para a satisfação dos trabalhadores e para a produtividade.

#### 1.1.4.2 Diversificação de variáveis critério e análise de variáveis mediadoras e moderadoras

Zacharatos, Barling e D'Iverson (2005) realizaram dois estudos para investigar a relação entre sistemas de trabalho de elevado desempenho e segurança no trabalho. O primeiro estudo foi realizado, a nível organizacional, em 138 empresas. Os resultados revelaram que o sistema de práticas de elevado desempenho (segurança de emprego, recrutamento selectivo, investimento em formação, processos de decisão descentralizados, recompensas contingentes) e a liderança transformacional estavam relacionados com indicadores de segurança no trabalho, explicando 8% da variância do tempo perdido a nível organizacional com acidentes de trabalho. O segundo estudo foi realizado a nível individual, baseou-se numa amostra de 189 empregados de duas empresas e analisou a relação entre sistemas de práticas de elevado desempenho e atitudes e comportamentos de segurança no trabalho. Os resultados revelaram que a confiança na gestão e o clima percebido de segurança eram mediadores na relação entre sistemas de práticas de elevado desempenho e atitudes e comportamentos no âmbito da segurança no trabalho (orientação pessoal a nível da segurança, obediência a normas de segurança, iniciativas a nível de segurança) e número de acidentes de trabalho.

Os autores referem que os sistemas de práticas de elevado desempenho podem ser utilizados para melhorar a segurança no local de trabalho, aumentando a confiança dos empregados na gestão e a percepção do clima de segurança; referem também que a segurança no trabalho, tal como os indicadores económico-financeiros, deve ser considerada uma variável do desempenho organizacional.

Datta, Guthrie e Wright (2005) analisaram, numa amostra de 132 empresas industriais dos EUA, como as características dos sectores de actividade podem moderar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e a produtividade. Os resultados, na linha de outros, revelam que a produtividade pode ser aumentada pelos

sistemas de elevado desempenho. Adicionalmente, o estudo revela que as características do sector de actividade (a intensidade do capital, o crescimento do mercado, o nível de diferenciação e de dinamismo) podem moderar a relação entre sistemas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais.

#### 1.1.4.3 Abordagens multinível

Tsui, Perace, Porter e Tripolli (1997) adoptaram uma abordagem multinível e examinaram a relação entre práticas de gestão de recursos humanos para agrupamentos de funções e atitudes e comportamentos individuais de trabalho. O estudo empírico efectuado pelos autores envolveu 10 empresas dos EUA e 996 indivíduos.

Os autores, com base numa grelha que cruza o tipo de relação de troca (meramente económica ou social) e a orientação temporal da relação de trabalho (curto ou longo prazo), definiram quatro tipos de relação empregador-empregado. Cada tipo de relação conjuga um conjunto diferenciado de expectativas do empregador sobre o desempenho dos empregados com um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos.

A relação *quasi-spot* é considerada pelos autores como uma relação equilibrada porque o empregador oferece apenas incentivos económicos em troca do desempenho de um conjunto específico de tarefas, existindo um horizonte temporal de curto-prazo.

A relação de investimento mútuo é também considerada por Tsui *et al.* como equilibrada, no que respeita às práticas de gestão de recursos humanos e às expectativas dos empregadores, apresentando semelhanças com o sistema de práticas de gestão de recursos humanos, definido por Arthur (1994) como de implicação, e também com o tipo de relação de trabalho, definida por Osterman (1987) como assalariada. Neste tipo de relação, os empregadores proporcionam segurança de emprego, oportunidades de formação e de mobilidade interna, participação elevada e partilha de lucros e esperam dos empregados a realização de um conjunto alargado de actividades, no âmbito de uma relação perspectivada como de longo prazo.

Os autores definiram também duas relações que consideram desequilibradas, a de subinvestimento e a de sobreinvestimento. Na primeira, é esperado que o empregado

realize actividades e respeite obrigações características da situação de investimento mútuo, mas os empregadores adoptam práticas de gestão recursos humanos associadas com uma relação de troca económica de curto prazo. No sobreinvestimento, as práticas de gestão de recursos humanos são análogas às da relação de investimento mútuo, mas as expectativas dos empregadores correspondem ao desempenho de funções estreitas e tarefas bem definidas.

Tsui, Pearce, Porter e Trippolli constataram que os empregados têm um desempenho superior, demonstram mais comportamentos de cidadania organizacional e níveis mais elevados de implicação afectiva quando trabalham num contexto de uma relação de investimento mútuo ou de sobreinvestimento.

Whitener (2001) adopta uma abordagem multinível e analisa a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e confiança na gestão, suporte organizacional e implicação organizacional. A análise baseou-se numa amostra de 1689 empregados de 180 associações de crédito dos EUA. A autora testou hipóteses ao nível individual e hipóteses multinível. Os resultados da análise multinível demonstraram que a confiança na gestão e a implicação organizacional afectiva estavam relacionadas de forma positiva e significativa com as práticas de gestão de recursos humanos (processos de selecção rigorosos, oportunidades de formação, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e sistemas de remuneração competitivos).

#### 1.1.4.5 Síntese dos estudos revistos neste capítulo

No quadro 1.2 apresentamos uma síntese dos estudos que temos vindo a referenciar neste ponto e que, nas duas últimas décadas, têm analisado a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais. A maioria foi publicada no periódico *Academy of Management Journal*. Na sua selecção consideramos não apenas a data da publicação (anos 90 e seguintes), mas também a diversidade dos contextos geográficos, ainda que predominem os estudos realizados nos EUA, país em que esta linha de investigação tem sido mais desenvolvida.

Quadro 1.2 - Síntese dos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
Snell e Dean (1992)	160 oficinas metalúrgicas EUA	Práticas de Gestão de recursos humanos (GRH):  selecção rigorosa; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para desenvolvimento; remuneração competitiva.	Adopção de tecnologia de produção avançada.	A adopção de tecnologia de produção avançada positivamente relacionada com a presença de cada uma das práticas de GRH.
Arthur (1994)	30 unidades (oficinas) de transformação de aço EUA	Sistema de práticas de GRH de implicação  Sistema de práticas de GRH de controlo	Indicadores de produtividade da unidade;  rotatividade dos trabalhadores	Sistema de práticas de GRH de implicação positivamente relacionado com indicadores de produtividade das unidades;  Sistema de práticas de GRH, moderador da relação entre rotatividade e desempenho das unidades;  Suporte para a perspectiva universal.
Huselid (1995)	Amostra diversificada de 1000 empresas de diversos sectores de actividade EUA	Práticas de GRH de elevado desempenho	Produtividade  Indicadores de desempenho financeiro; rotatividade.	Práticas de GRH de elevado desempenho associadas positivamente com produtividade e desempenho financeiro;  Práticas de GRH de elevado desempenho associadas negativamente com a rotatividade;  Suporte para a perspectiva universal.

Quadro 1.2 - Síntese dos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
Becker e Huselid  Estudo longitudinal (1992 - 1996)	Amostra diversificada de 4000 empresas de diversos sectores de actividade  EUA	Sistema de práticas de GRH de elevado desempenho.	Indicadores financeiros ( <i>return on equity</i> ; proveitos);  Indicadores de produtividade.	Associação positiva entre a utilização de sistemas de elevado desempenho e indicadores financeiros e indicadores de produtividade;  Resultados sugerem a importância da existência de complementaridade entre práticas.
MacDuffie (1995)	62 linhas de produção de automóveis em diversas regiões: (Japão, Europa, México, Brasil, Austrália)	Sistemas de produção de massa; Sistemas de produção flexíveis.  Práticas de GRH inovadoras: selecção rigorosa; recompensas contingentes ao desempenho da unidade; formação e desenvolvimento; redução das barreiras hierárquicas.	Produtividade das unidades  Qualidade de Produção	Práticas de GRH inovadoras contribuem para a produtividade e qualidade da produção quando integradas em sistemas de produção flexíveis.
Ichniowski, Shaw e Prennushi (1995)	26 oficinas de aço  EUA	Práticas de GRH inovadoras:  segurança de emprego; partilha de lucros e remuneração contingente ao desempenho; formação e desenvolvimento; informação e oportunidades de participação; trabalho em equipa	Produtividade das unidades	Relação positiva entre práticas inovadoras e produtividade;  Suporte para a perspectiva configuracional.

Quadro 1.2 - Síntese dos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
Delaney e Huselid (1996)	590 empresas lucrativas e não lucrativas de diversos sectores de actividade EUA	Práticas de GRH progressistas: selecção rigorosa; formação e desenvolvimento; recompensas contingentes ao desempenho; participação; segurança de emprego; oportunidades de progressão.	Medidas perceptivas do desempenho organizacional	Associação positiva entre práticas de GRH progressistas e medidas perceptivas do desempenho da empresa.  Suporte para a Perspectiva universal.
Delery e Doty (1996)	Sector bancário cerca de 1000 empresas EUA	Práticas estratégicas de GRH: segurança de emprego; oportunidades de carreira; formação e desenvolvimento; partilha de lucros; avaliação de desempenho baseada nos resultados; oportunidades de participação; desenho de funções.	Desempenho financeiro da empresa: return on asset (ROA); return on equity (ROE).	Práticas estratégicas de GRH positivamente relacionadas com indicadores de performance financeira;  Suporte para a perspectiva universal.  Alguns suportes para a perspectiva contingencial.
Youndt, Snell, Dean e Lepack (1996)	97 oficinas de metalurgia EUA	Sistema de práticas de GRH de desenvolvimento do capital humano:  selecção rigorosa; formação e desenvolvimento; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; remuneração competitiva e contingente ao desempenho.	Indicadores de desempenho das unidades	Relação positiva entre sistemas de práticas de desenvolvimento do capital humano e desempenho das unidades.  Suporte para a perspectiva universal ;  Suporte para a perspectiva contingencial.



Quadro 1.2 - Síntese dos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
D' Arcimoles (1997)	61 empresas Francesas	Práticas de GRH: investimento em formação; segurança de emprego; remuneração competitiva; clima social.	Indicadores de desempenho das empresas: ROA; Indicadores de produtividade.	Investimento em formação e segurança de emprego surgem correlacionados de forma positiva com o desempenho financeiro e indicadores de produtividade das empresas.
Tsui Pearce, Porter e Tripolli (1997)	10 empresas de sectores diversificados EUA; 976 indivíduos que ocupavam 85 funções diferentes	Relação empregador-empregado, operacionalizada através de práticas de GRH: segurança de emprego; formação e desenvolvimento; oportunidades de carreira; recompensas contingentes ao desempenho da unidade; avaliação de desempenho baseada nos resultados da unidade.	Desempenho na função; Comportamentos de cidadania organizacional Implicação afectiva; Confiança na gestão.	Empregados com funções abrangidas por uma relação de investimento mútuo demonstram: níveis mais elevados de desempenho e de comportamentos de cidadania organizacional; implicação organizacional afectiva e confiança na gestão mais elevadas.
Cappelli e Neumark (1999). Estudo longitudinal	Amostra representativa de empresas industriais com mais de 100 empregados EUA	Práticas de GRH de elevado desempenho.	Índices de produtividade; Indicadores de custo por empregado; Indicadores de eficiência.	Relação positiva entre práticas de GRH de elevado desempenho e indicadores de produtividade; Relação positiva entre práticas de elevado desempenho e custos com pessoal.

Quadro 1.2 - Síntese dos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis predictoras	Variáveis critério	Principais resultados
Bae e Lawler (2000)	138 empresas: coreanas; subsidiárias de empresas: europeias; dos EUA; japonesas.	Valores dos gestores relativamente ao papel dos RH como fonte de vantagens competitivas; Sistema de práticas de GRH de elevado envolvimento; Sistema de práticas de GRH de controlo	Adopção de práticas de GRH de elevado envolvimento; Percepções sobre o desempenho das empresas; Indicadores de desempenho das empresas.	Relação positiva entre valores da gestão face aos RH como fonte de vantagens competitivas e adopção de práticas de GRH de elevado envolvimento. Relação positiva entre práticas de GRH de elevado envolvimento e indicadores de desempenho das empresas.
Guthrie (2001)	164 empresas de diversos sectores da Nova Zelândia	Sistemas de práticas de GRH de elevado envolvimento	Indicadores de produtividade organizacional	Associação positiva entre práticas de GRH de elevado envolvimento e retenção dos empregados e produtividade.
Whitener (2001) Estudo multinível	185 empresas financeiras e 1689 empregados EUA	Práticas de GRH de Implicação	Confiança na gestão e implicação afectiva	Práticas de GRH contribuem para a confiança na gestão e para a implicação afectiva dos trabalhadores.
Batt (2002)	Amostra representativa de <i>call centers</i> EUA.	Sistema de práticas de GRH de elevado envolvimento: oportunidades de formação; oportunidades de participação; segurança de emprego; remuneração competitiva.	Volume de vendas; taxa de abandono da organização	Práticas de elevado envolvimento associadas com taxas menores de saída das organizações e maior volume de vendas. Tipo de segmento de clientes moderador da relação entre práticas de elevado envolvimento e volume de vendas.
Datta, Guthrie e Wright (2005)	132 empresas industriais com mais de 100 empregados EUA	Sistemas de práticas de GRH de elevado desempenho	Indicadores de produtividade das empresas	Associação positiva entre práticas de elevado desempenho e produtividade; Características dos sectores surgem como variáveis moderadoras; Suporte para as perspectivas universal e contingencial.

Quadro 1.2 - Síntese dos estudos sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais (continuação)

Autores por ano de publicação	Contexto	Variáveis preditoras	Variáveis critério	Principais resultados
Zacharatos, Barling e D'Iverson 2005	138 empresas canadianas	Sistema de práticas de GRH de elevado desempenho	Indicadores de segurança no trabalho	Práticas de elevado desempenho relacionadas de forma positiva com indicadores de segurança no trabalho a nível organizacional.

## 1.2 Controvérsias Teóricas e Metodológicas

Na literatura sobre a gestão estratégica de recursos humanos, está aberto um debate entre defensores de quatro perspectivas que têm estado subjacentes à investigação na área da gestão estratégica de recursos humanos: universal, contingencial, configuracional e contextual.

Os defensores da perspectiva universal consideram que há um bom agrupamento de práticas de gestão de recursos humanos generalizável a todas as organizações. Os autores que defendem a perspectiva contingencial consideram que o impacto das práticas da gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais é contingente com a sua articulação com a estratégia das empresas. No âmbito da perspectiva configuracional, argumenta-se que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos é potenciado quando estas são perspectivadas como um sistema coerente e articulado. A perspectiva contextual salienta que as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas e moldadas por características culturais e institucionais dos contextos nacionais e regionais.

Diversos autores (e.g., Alcázar, Fernández e Gardey, 2005; Delery e Doty, 1996) caracterizaram estas perspectivas. Alcázar *et al.* (2005), baseados numa revisão de literatura e num estudo que realizaram junto de investigadores da área da gestão estratégica de recursos humanos, consideram que cada perspectiva enfatiza diferentes aspectos da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais e, por isso, apesar de serem diferentes, são complementares.

### 1.2.1 Perspectiva Universal

Os investigadores que defendem a perspectiva universal (e.g., Pfeffer, 1994, 1998) argumentam que muitas das práticas que Arthur (1994) associa ao sistema de implicação e que Huselid (1995) refere como práticas de elevado desempenho são, numa base individual, melhores que outras práticas de gestão de recursos humanos e que todas as organizações, independentemente da dimensão, do sector ou da estratégia, deviam adoptar estas práticas.

De acordo com Delery e Doty (1996), a abordagem universal assume, implicitamente, que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho das empresas é directa e que o impacto destas últimas, nos resultados organizacionais, é aditivo, não considerando o efeito da interdependência entre práticas. Becker e Gerhart (1996) consideram que este pressuposto é inconsistente com a ênfase que a perspectiva baseada nos recursos da empresa coloca na importância da articulação interna entre práticas de gestão de recursos humanos para que estas sejam geradoras de vantagens competitivas.

De acordo com Alcázar *et al.* (2005), inicialmente a perspectiva universal focalizou-se na análise do impacto de práticas de gestão de recursos humanos orientadas para reforçar a força de trabalho da empresa, remuneração variável (e.g., Gerhart, Milkovitch, 1990) recrutamento e selecção (e.g., Terpstra e Rozzell, 1993), formação (Russell, Terborg e Powers, 1985). Os trabalhos mais recentes destacam a importância de práticas de gestão

de recursos humanos relacionadas com a implicação organizacional dos trabalhadores: oportunidades de participação, trabalho em equipa, incentivos individuais e de grupo, redesenho de tarefas (e.g., Youndt *et al.* 1996) e focalizam-se no estudo dos agrupamentos ou conjuntos de boas práticas.

Alcázar *et al.* (2005) referem também vários enquadramentos teóricos que têm sido usados pelos investigadores, no âmbito da perspectiva universal, para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. As teorias da agência e as teorias dos custos de transacção parecem ser relevantes para demonstrar a superioridade de certas práticas que ajudam as organizações a controlarem os comportamentos dos empregados e a reduzirem os custos internos. As teorias comportamentais permitem demonstrar o benefício da adopção de algumas práticas como, por exemplo, a partilha de lucros. A teoria do capital humano esteve também subjacente à formulação de algumas proposições, considerando que as organizações que usam as suas práticas de gestão de recursos humanos para desenvolverem conhecimentos, *skills* e capacidades dos empregados apresentam melhores resultados.

Os estudos empíricos têm revelado um suporte elevado para a perspectiva universal. Todavia, este modelo linear simples apresenta várias limitações, salientadas por diversos autores. De acordo com Becker e Gerhart (1996), a noção de “boas práticas” necessita de clarificação, pois induz a considerar formas muito específicas de avaliação de desempenho ou sistemas de incentivos que podem ser facilmente imitados. Os autores advogam que, se existe um efeito da utilização de boas práticas, é provável que este se manifeste ao nível da arquitectura geral do sistema de gestão de recursos humanos e não ao nível das práticas específicas, considerando que um elemento da arquitectura de um sistema de elevado desempenho poderá ser a valorização e recompensa do desempenho dos empregados; então, será esta característica ou princípio da arquitectura que terá um efeito generalizável de “boa prática” no desempenho da empresa. Neste sentido, duas empresas com práticas de gestão de recursos humanos diferentes podem ter uma arquitectura similar de “boas práticas”.

Do ponto de vista metodológico, a investigação efectuada no âmbito da perspectiva universal tem recorrido aos métodos quantitativos e ao teste estatístico de hipóteses. No

futuro, de acordo com o estudo realizado por Alcázar *et al.* (2005), os investigadores referem que as técnicas qualitativas vão ter um papel importante para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Adicionalmente, a ênfase inicial na análise da relação directa entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais parece estar a ser substituída pela concepção de modelos complexos que incluem variáveis mediadoras e moderadoras.

### 1.2.2 Perspectiva Contingencial

Os investigadores que adoptam a perspectiva contingencial (e.g., Lengnick-Hall e Lengnick-Hall, 1988; Schuler e Jackson, 1987) advogam que o efeito positivo da estratégia de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional apenas acontece nas condições em que as práticas de gestão de recursos humanos estão alinhadas com a estratégia de negócio da empresa. Esta perspectiva põe em causa a existência de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que têm melhores resultados em qualquer circunstância, demonstrando que a sua influência no desempenho organizacional será sempre condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas necessitam de ser contingentes. Esta abordagem acrescenta complexidade aos modelos estratégicos de gestão de recursos humanos, incluindo interacções que não foram consideradas pela perspectiva universal.

Tendencialmente, tal como na perspectiva universal, a análise do impacto das práticas de gestão de recursos humanos ou dos agrupamentos de práticas nos resultados organizacionais foi efectuada numa óptica aditiva sem considerar o efeito da articulação entre práticas.

De acordo com Alcázar *et al.* (2005), os modelos contingenciais baseiam-se em dois enquadramentos teóricos: as teorias comportamentais e a perspectiva baseada nos recursos da empresa. As teorias comportamentais estão na base da formulação de um conjunto alargado de proposições respeitante à articulação entre estratégia de gestão de

recursos humanos e a estratégia da empresa (e.g., Miles e Snow, 1984; Schuler e Jackson, 1987). A perspectiva baseada nos recursos da empresa focaliza-se principalmente no ajustamento estratégico, salientando que é necessário considerar uma ligação recíproca entre o factor humano e as decisões estratégicas corporativas (e.g., Wright e McMahan, 1992; Barney, 1991; Wright e Snell, 1998).

Do ponto de vista empírico, no âmbito desta abordagem, os estudos (e.g., Huselid, 1995; Delery e Doty, 1996) têm recorrido aos trabalhos de Porter (1980, 1985) e Miles e Snow (1984) para caracterizar a estratégia das empresas e analisar a importância da sua articulação com a estratégia de recursos humanos. Todavia, os pressupostos da perspectiva contingencial não têm encontrado suporte consistente nos resultados dos estudos empíricos. De acordo com Becker e Huselid (1998), a avaliação do ajustamento externo permanece um desafio; idealmente, os investigadores deveriam estar capacitados para medirem o ajustamento directamente e estimarem a relação entre essa medida e o desempenho das empresas. Contudo, de acordo com estes autores, para que isto seja possível, é necessário sair da investigação baseada em amostras transversais e realizar estudos de caso aprofundados para avaliar a extensão em que o sistema de gestão de recursos humanos está articulado com as actividades das empresas.

Segundo Sparrow e Hiltrop (1994), os modelos que enfatizam a articulação ou *matching* entre estratégia de gestão de recursos humanos e estratégia da empresa foram criticados por vários motivos: por considerarem a gestão de recursos humanos de um modo reactivo, orientada para servir a implementação de uma estratégia empresarial pré-concebida e racionalmente definida, negligenciando os contributos que a gestão de recursos humanos pode dar para a formulação da estratégia; adicionalmente, presumem que a estratégia empresarial é universalmente conhecida e compreendida através da organização e que os profissionais de recursos humanos teriam os conhecimentos e as capacidades necessárias para implementarem as políticas e práticas que seriam as mais efectivas na obtenção dos objectivos estratégicos. Esta é uma suposição que ignora os pressupostos da teoria da racionalidade limitada e os da teoria institucional, segundo as quais a implementação da estratégia de gestão de recursos humanos tende a ser

influenciada e legitimada por forças e políticas institucionais, o que dificulta a possibilidade de ela poder ser mudada rápida e significativamente .

De acordo com Ferris *et al.* (1999), também as tipologias de Porter e Miles e Snow, frequentemente utilizadas nas investigações para caracterizar as estratégias das empresas, não seriam as mais adequadas no contexto actual (caracterizado pelo dinamismo), quer porque são frequentemente utilizadas pressupondo que as empresas possuem apenas um objectivo estratégico, quer porque consideram que o ambiente competitivo, e conseqüentemente, a estratégia organizacional como estáticos e não como processos dinâmicos.

Adicionalmente à discussão do ajustamento externo, os investigadores têm relevado a importância do conceito de flexibilidade salientando que as organizações, confrontadas com um contexto complexo e dinâmico, necessitam de flexibilidade para se adaptarem. Neste ambiente competitivo, a articulação estreita entre estratégia de gestão de recursos humanos e estratégia organizacional poderá ser contraproducente.

Wright e Snell (1998) consideram que o ajustamento e a flexibilidade são complementares. A gestão de recursos humanos deve promover o ajustamento das organizações com as exigências do contexto, através do desenvolvimento de capital humano que possua um repertório alargado de *skills* e de comportamentos que permitam à empresa optar por estratégias alternativas. Estes autores salientam que as práticas de gestão de recursos humanos devem proporcionar simultaneamente ajustamento e flexibilidade e que é importante considerar, como unidade de análise, os agrupamentos de práticas, porque umas podem ajudar a desenvolver o ajustamento, enquanto outras podem potenciar o desenvolvimento da flexibilidade e outras ambos os atributos.

Segundo Alcázar *et al.* (2005), no âmbito desta abordagem, os investigadores revelam um interesse acrescido pelo recurso a métodos de investigação qualitativos e ao estudo de caso.



### 1.2.3 Perspectiva Configuracional

De acordo com a perspectiva configuracional, o efeito total das práticas de gestão de recursos humanos não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais, e um sistema de práticas articulado e coerente tem um impacto superior a nível dos resultados organizacionais (Delery e Doty, 1996; Ichniowski, 1995; MacDuffie, 1995).

Delery e Doty (1996) referem que, no âmbito desta perspectiva, o sistema de práticas de gestão de recursos humanos é definido como um conjunto de diferentes elementos que podem ser combinados para formar diversas configurações; estas devem ser consistentes com a estratégia empresarial, tal como a perspectiva contingencial preconiza, e devem ser internamente consistentes. Neste contexto, a linearidade é quebrada com a introdução do conceito de sinergia, e a interdependência das práticas significa que certas combinações podem potenciar ou reduzir o efeito do sistema total.

A abordagem configuracional baseia-se na teoria geral dos sistemas (e.g., Snell e Dean, 1992), na perspectiva dos recursos da empresa (e.g., Lepack e Snell, 1999; Wright e Snell, 1998; Delery e Doty, 1996) e também nas teorias comportamentais (e.g., Miles e Snow, 1984). Adopta o princípio da equifinalidade, supondo que os mesmos objectivos de negócio podem ser alcançados através de diferentes sistemas de práticas de gestão de recursos humanos que podem ser igualmente eficientes (Delery e Doty, 1996).

Os investigadores têm utilizado várias técnicas para obter uma medida global do sistema de gestão de recursos. Huselid (1995) utilizou a análise factorial para criar uma variável do sistema; Arthur (1992) recorreu à análise de *clusters*; Delery e Doty (1996) utilizaram uma medida de desvio de um perfil ideal e Becker e Huselid (1998) efectuaram diversos estudos em que recorreram a um índice aditivo e a um índice de homogeneidade para analisarem o ajustamento interno entre as práticas de gestão de recursos humanos.

Delery e Shaw (2001) salientam que cada um destes procedimentos para encontrar uma medida do sistema de gestão de recursos humanos é baseado em diferentes pressupostos. Um índice aditivo permite apenas analisar o grau em que a empresa investe

nos recursos humanos, e não o efeito da interacção entre práticas (*ajustamento* interno). Estes autores consideram que os procedimentos para criar uma medida global do sistema ainda não estão completamente resolvidos a nível da literatura e recomendam que os investigadores, baseados em enquadramentos teóricos, construam alternativas e testem diferentes procedimentos.

Os resultados dos estudos empíricos (Ichniowski *et al.* 1995; Becker e Huselid, 1998; Delery e Doty, 1996) têm fornecido algum suporte, nem sempre consistente, para o impacto do ajustamento interno nos resultados organizacionais.

#### 1.2.4 Perspectiva Contextual

A perspectiva contextual introduz, na relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, factores nem sempre considerados, como as pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo a dos vários *stakeholders* (e.g., administração pública, sindicatos, grupos profissionais) que influenciam a autonomia de gestão das empresas e a escolha de estratégias. Neste sentido, Brewster (1999) refere que a perspectiva contextual propõe uma reconsideração da relação entre estratégia de gestão de recursos humanos e contexto organizacional, adoptando como nível de análise o contexto macro-social em que as estratégias de gestão de recursos humanos são formuladas e implementadas.

Esta abordagem salienta que a gestão de recursos humanos, além de contribuir para o sucesso económico, deve facilitar a integração das empresas e reforçar a sua legitimidade no contexto em que actuam, sendo esta uma condição que os defensores das teorias institucionais consideram estar directamente ligada com a sobrevivência das empresas (e.g., Dimaggio e Powell, 1991).

De acordo com Alcázar *et al.* (2005), esta perspectiva tem como fundamentos teóricos a literatura das relações industriais. Guest (1997) salienta que ela reflecte as teorias comportamentais, nomeadamente as teorias da contingência, quando sugere que as

organizações em que as políticas e práticas de recursos humanos respondem mais rapidamente ao contexto externo têm um desempenho melhor.

Alcázar *et al.* (2005) referem que investigação empírica, no âmbito da abordagem contextual, tem recorrido a métodos qualitativos e a técnicas de análise descritivas. Estes autores consideram que a perspectiva contextual tem estado subjacente aos trabalhos que têm analisado e defendido a existência de um modelo europeu de práticas de gestão de recursos humanos distinto do modelo dos EUA.

#### 1.2.4.1 Contexto europeu da gestão de recursos humanos *versus* contexto americano

Brewster e Hegewish (1994) salientam que existem diferenças culturais, institucionais e legais entre os EUA e a Europa e que a investigação a nível da gestão de recursos humanos deve ponderá-las .

Segundo Sparrow e Hiltrop (1994), na Europa a legislação de trabalho é geralmente mais protectora e atribui menor autonomia às empresas, existindo uma tendência para os empregadores estarem mais condicionados que os empregadores dos EUA relativamente a práticas de recrutamento e despedimento e à gestão da mobilidade geográfica e funcional dos trabalhadores. Na Europa, o envolvimento dos governos na gestão de recursos humanos não se limita apenas à legislação laboral. Nalguns países europeus (e.g., Alemanha), o sistema de formação profissional público fornece, às empresas, empregados bem preparados, libertando-as deste investimento; adicionalmente, na maioria dos países europeus os governos investem uma percentagem significativa do Produto Interno Bruto na criação de programas de apoio a desempregados e a programas de apoio à integração na vida activa de jovens.

Brewster (2002) refere também que na Europa existe uma maior representação sindical do que nos EUA e, de um modo geral, os sindicatos têm maior poder e intervenção na negociação colectiva e na definição de políticas de gestão de recursos humanos a nível das empresas ( e.g., Alemanha, Holanda). Em muitos países, o papel dos sindicatos, a nível de contratação colectiva, é protegido por lei (e.g., Portugal, França, Grécia). Adicionalmente, na maioria dos países da Europa, a intervenção dos sindicatos em matérias como as

remunerações é exercida a um nível nacional ou sectorial, fora do envolvimento directo dos gestores das empresas.

De acordo com Sparrow e Hiltrop (1994), as características do ambiente económico (e.g., dimensão das empresas, o nível de concentração ou fragmentação dos sectores de actividade, a dimensão relativa do sector público e privado) influenciam a forma e a natureza da gestão de recursos humanos.

Em síntese, na Europa o papel do Estado na gestão de recursos humanos não se limita apenas ao nível legislativo; comparativamente com os EUA, o Estado tem um envolvimento maior a nível de políticas de formação profissional, de criação e suporte ao emprego, a nível da segurança social, bem como uma maior intervenção na economia enquanto empregador e fornecedor de serviços.

Adicionalmente, a cultura americana está embebida de pressupostos sobre a capacidade do indivíduo para mudar o contexto; na Europa há uma tendência para enfatizar mais o papel das culturas societais na determinação dos comportamentos.

A perspectiva contextual tem estado subjacente à realização de estudos sobre factores exógenos às organizações que restringem a actuação dos gestores e influenciam as práticas de gestão de recursos humanos. Alguns desses estudos têm analisado em que medida alguns dos pressupostos da gestão estratégica de gestão de recursos humanos, que vários autores (e.g., Hiltrop e Sparrow, 1994) referem como estando adaptados para o contexto dos EUA, podem ser transpostos para os países europeus. Boselie, Paauwe e Jansen (2001) referem que Have (1993), numa investigação que incidiu sobre 600 empresas holandesas, constatou que não existia uma relação estreita entre estratégia da empresa e estratégia de gestão de recursos humanos, sendo esta última bastante influenciada pela legislação laboral e pelos acordos de contratação colectiva existentes na Holanda. Contudo, a ausência desta relação estreita não revelou afectar o desempenho das empresas. Boselie *et al.* (2001) salientam também que vários estudos efectuados na Holanda, entre eles o de Paauwe (1989), revelam que a maioria das práticas que Pfeffer (1994) definiu como “boas práticas” têm sido implementadas nas empresas holandesas desde os anos 70, devido à influência da legislação laboral, dos sindicatos e dos conselhos de empresa. Os resultados destes estudos parecem indicar que a gestão de recursos

humanos a nível das empresas é influenciada pelas condições institucionais e legais existentes nos países; contudo, os condicionalismos sociais existentes em alguns países da Europa parecem não ser obstáculos à utilização de “boas práticas” de gestão de recursos humanos.

#### 1.2.4.2 Diferenças entre países da Europa

Vários estudos, efectuados para caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos na Europa, revelaram que não existe um modelo de gestão de recursos humanos europeu. Brewster e Larsen (1992), num estudo efectuado sobre a função recursos humanos em empresas com mais de 200 trabalhadores de dez países europeus, constataram que existem diferenças entre países quanto ao papel atribuído à função recursos humanos na formulação da estratégia da empresa e quanto à partilha das actividades de gestão de recursos humanos com os gestores de linha. Mayrhof e Brewster (2004) referem que os resultados das cinco aplicações do Cranet *survey*<sup>5</sup> que foram efectuadas desde (1990) revelaram que a gestão de recursos humanos varia entre os países da Europa (e.g., no que respeita a legislação sobre a regulação do trabalho, investimento em formação profissional) e que no período em análise a tendência foi para a estabilização das práticas de gestão de recursos humanos. Todavia, verificou-se alguma convergência entre países no que respeita à tendência para a diminuição da dimensão dos departamentos de gestão de recursos humanos das empresas, um ligeiro aumento do valor da massa salarial investido na formação, aumento da partilha de informação com os empregados sobre a estratégia e o desempenho das empresas e maior utilização de sistemas de remuneração contingentes ao desempenho.

---

<sup>5</sup> De acordo com Mayrhof e Brewster, este questionário é o mais representativo do mundo sobre práticas de gestão de recursos humanos e tem envolvido 37 países, sendo 27 deles europeus.

#### 1.2.4.3 Teses sobre a convergência e sobre a divergência da gestão de recursos humanos

De acordo com Mayrhof e Brewster (2004) os estudos revelam que existem diferenças entre os países da Europa a nível da gestão de recursos humanos, não se podendo falar da existência de um modelo europeu. Contudo, existe um debate que confronta argumentos sobre a existência de uma tendência para a convergência dos modelos de gestão de recursos humanos com argumentos sobre uma tendência para a divergência.

Os defensores da tese da convergência consideram que a globalização da economia, as políticas de desregulamentação do mercado, a diminuição da intervenção do Estado e o poder do mercado irão levar à convergência de estruturas de gestão e de relações industriais para os modelos de gestão dos EUA, que detêm a liderança a nível tecnológico. Estes argumentos adoptam uma perspectiva funcionalista em que as práticas de gestão, incluindo as de gestão de recursos humanos, são explicadas tendo em conta a sua contribuição para a eficiência económica e tecnológica. Esta tese da convergência tecnológica e de mercado encontra suporte na teoria dos custos de transacção (e.g., Williamson, 1985), que defende que, num determinado momento, existe uma boa solução para organizar o trabalho para as empresas que tem custos de transacção idênticos. Existem também argumentos para defesa da tese da convergência, baseados nas teorias institucionais; segundo estas, as instituições reflectem relações de poder e as pressões económicas e técnicas serão reflectidas institucionalmente, levando a que práticas similares sejam adoptadas através do mundo. Para esta convergência institucional, contribuem, entre outros factores, as pressões normativas dos grupos profissionais e o aumento da internacionalização da educação dos executivos, que pode originar um isomorfismo cognitivo (DiMaggio e Powell, 1983).

Alguns autores (e.g., Brewster, 1995) consideraram a possibilidade de ocorrer, uma convergência de modelos de gestão de recursos humanos a nível da União Europeia devido à articulação económica e legislativa entre países, salientando que a especificidade do contexto institucional e legislativo da Europa levará a que este seja necessariamente distinto do modelo de convergência de mercado.

Os defensores da tese da divergência de modelos de gestão baseiam os seus argumentos na teoria institucional e fazem notar a importância dos contextos legais, institucionais e culturais nacionais que não respondem antecipadamente aos imperativos da tecnologia e do mercado e que demoram a mudar, porque derivam de estruturas de poder e crenças sociais profundamente enraizadas.

Em síntese, este é um debate que continua aberto e cujo desenvolvimento necessita de investigação empírica.

### 1.2.5 Controvérsias Metodológicas Gerais

Independentemente da perspectiva teórica adoptada pelos autores, existem controvérsias metodológicas que são transversais à investigação sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais.

#### 1.2.5.1 Críticas à perspectiva monolítica da estratégia de gestão de recursos humanos

Delery e Shaw (2001) salientam que os estudos têm privilegiado, como método de recolha de informação, a investigação por questionário, e muitos dos investigadores basearam-se em informadores-chave (pessoas da organização que se presume terem informação sobre o assunto) para recolherem informação. A fiabilidade dos dados obtidos através de um informador único pode ser reduzida, nos casos em que se recolhe informação sobre práticas de gestão de recursos humanos para um grupo alargado de empregados ou para a organização inteira, sobretudo quando esta é diversificada. Tsui *et al.* (1997) demonstraram que as práticas de gestão de recursos humanos podem variar para grupos funcionais distintos. Neste sentido, Delery e Shaw (2001) preconizam que, quando se recolhe informação sobre práticas de gestão de recursos humanos a nível da empresa, se perspective a existência de grupos funcionais distintos, na senda do proposto por Lepack e Snell (1999).

Estes últimos consideram que, apesar de, a nível organizacional, poder existir uma estratégia de recursos humanos dominante, a nível operacional, tenderiam a existir práticas de recursos humanos específicas para subgrupos de empregados. Os autores desenvolvem uma arquitectura do sistema de gestão de recursos humanos que apresenta como determinantes o valor e a singularidade do capital humano para a empresa e alinha diferentes modos de emprego (contratos de trabalho), relações de emprego (contratos psicológicos) e configurações de práticas de recursos humanos. De acordo com esta arquitectura, face a capital humano valioso e com competências singulares, as empresas tenderiam a internalizar o emprego, estabelecendo um vínculo baseado no desenvolvimento interno que pressupõe uma relação de trabalho caracterizada por trocas abertas entre empregados e empregadores, pelo encorajamento da realização de investimentos mútuos significativos e pela perspectiva de envolvimento duradouro. Este tipo de relação laboral assemelha-se à relação que Tsui, Pearce, Porter e Tripolli (1997) definiram como de investimento mútuo e que recorre à utilização de práticas de gestão de recursos humanos consideradas de implicação ou de elevado envolvimento.

Contrariamente, de acordo com Lepack e Snell (1999), face a capital humano com pouco valor estratégico e competências indiferenciadas, as empresas estabeleceriam como vínculo laboral a contratação simples e tenderiam a externalizar o emprego, recorrendo, por exemplo, a contratos de trabalho temporários e ao *outsourcing* de funções. A esta situação está associada uma relação de emprego transaccional, na perspectiva de Rousseau (1995), que se focaliza em trocas económicas de curto termo. Este tipo de relação assemelha-se à relação que Tsui *et al.* (1997) definiram como *quasi spot*. Nesta relação transaccional, as empresas provavelmente não esperam e não obtêm implicação organizacional dos empregados; a relação focaliza-se na natureza económica do contrato.

Lepack e Snell consideram que os empregadores apenas teriam interesse económico em utilizar práticas de gestão de recursos humanos de “implicação” para trabalhadores com competências singulares e com valor estratégico para o negócio.

Tem sido debatida a questão da utilidade económica da segmentação das práticas de recursos humanos dentro da mesma empresa, considerando alguns autores (e.g., Delery e Shaw, 2001) que a interdependência funcional torna útil a extensão das práticas de



implicação a todas as funções da empresa, pois o sucesso dos trabalhadores com funções estratégicas dependerá de um bom desempenho dos restantes. A cultura organizacional é um outro factor que os autores referem como influenciador da aplicação generalizada das práticas de implicação, sendo vantajoso existir em culturas de valorização do sentimento de pertença à organização, uma elevada consistência na aplicação das práticas de gestão de recursos humanos.

#### 1.2.5.2 Nível de análise considerado nos estudos

Alguns autores (e.g., Becker e Gerhart, 1996; Delery e Shaw, 2001) salientam a importância de os investigadores clarificarem qual o nível de análise que adoptam, porque frequentemente têm sido agrupados sob a designação de gestão estratégica de recursos humanos e comparados estudos que incidiram sobre níveis de análise muito diferentes: os que investigaram apenas o impacto de uma prática de gestão de recursos humanos com outros que analisaram o impacto de sistemas de práticas; estudos que incidiram sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho individual e outros que se focalizaram nesta relação ao nível de grupos, departamentos ou da organização.

Delery e Shaw (2001) consideram que os resultados da investigação efectuada nos diferentes níveis é importante, contribuindo para construir um modelo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. Salientam, contudo, na linha do referido por Ostroff e Bowen (2000), que existem diferenças nas questões de investigação a formular e na extrapolação dos resultados, consoante o nível de análise considerado.

#### 1.2.5.3 Diversidade de medidas das variáveis preditoras e critério

De acordo com diversos autores (i.e., Becker e Gerhart, 1996; Bamberger e Meshoulam, 1997; Delery e Shaw, 2001), os estudos realizados para investigar a relação entre estratégias ou práticas de gestão de recursos humanos e desempenho organizacional têm apresentado alguns problemas a nível metodológico, nomeadamente no que respeita

aos indicadores escolhidos quer para operacionalizar a variável preditora (práticas ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos), quer para operacionalizar a variável critério (desempenho ou eficácia organizacional).

Relativamente à variável preditora, os investigadores não só têm utilizado práticas diferentes de recursos humanos como têm recorrido a diferentes avaliações da implementação dessas práticas, o que tem dificultado a comparação e acumulação de resultados. Por exemplo, enquanto Huselid (1995) avaliou a proporção de empregados afectados por uma dada prática de recursos humanos, Welbourne e Andrews (1996) avaliaram a profundidade/intensidade da aplicação das práticas de gestão de recursos humanos e, apesar de o conceito de recompensas contingentes ser incluído nos trabalhos de MacDuffie (1995), Huselid (1995) e Arthur (1992), as medidas utilizadas são diferentes em cada caso. Ferris *et al.* (1999) considera também que muitos estudos recorreram a medidas muito genéricas e avaliaram apenas a extensão com que as empresas, por exemplo, utilizavam processos de avaliação de desempenho; subjacente a esta utilização podem estar perspectivas muito distintas (perspectiva de desenvolvimento *versus* perspectiva avaliativa; participação alargada de agentes organizacionais *versus* participação restrita, assente nas hierarquias). Adicionalmente, nas investigações em que foram identificados agrupamentos ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos, apesar de eles serem comparáveis, nem a sua designação, nem as práticas neles incluídas são idênticas. Assim sendo, é necessário construir algum consenso teórico sobre as práticas ou configurações de práticas de gestão de recursos humanos.

No que respeita à variável critério, frequentemente os autores assumiram como indicadores de eficácia organizacional apenas um conjunto de indicadores financeiros, o que está longe de ser consensual. A este respeito, Ferris *et al.* (1999) refere a importância de operacionalizar o conceito de eficácia organizacional com base nos interesses de múltiplos *stakeholders*. Guest (1997), como já referimos anteriormente, nesta linha de argumentação, propõe que o conceito de desempenho organizacional seja substituído pelo conceito mais abrangente de resultados organizacionais, que pode e deve incluir indicadores diversificados.

Shaw e Delery (2003) preconizam que a investigação no domínio da gestão estratégica de recursos humanos inclua o estudo da saúde organizacional como uma consequência importante da estratégia de gestão de recursos humanos. Estes autores consideram a saúde organizacional um conceito multifacetado que inclui várias dimensões além da económico-financeira. Na linha do modelo que sugeriram em 2001 para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, sublinham a importância de considerar na investigação vários resultados intermédios, como a segurança no trabalho, a produtividade e o bem-estar dos empregados. Shaw e Delery (2003) referem também a necessidade de investigar o impacto que os sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho têm não apenas a nível do desempenho económico-financeiro, mas também ao nível de indicadores de bem-estar e saúde dos empregados. Todavia, consideram que, para isto ser possível, é necessário um desenvolvimento teórico adicional que contribua para uma definição clara de conceitos e para a estabilização de construtos na área da gestão estratégica de recursos humanos.

### 1.3 Síntese do Capítulo e Questões de Investigação

A síntese que efectuámos da literatura revela que o estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais tem suscitado o interesse da comunidade científica ao longo de várias décadas, tendo o mesmo sido impulsionado, a partir dos anos 80, por um conjunto de investigações que se desenvolveram no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, realizadas em diversos contextos sócio-culturais e sectores de actividade. Estes trabalhos suportam a existência de uma relação positiva entre práticas ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos, designados de elevado desempenho e resultados organizacionais.

Na literatura, os autores não apresentam uma definição exacta das práticas ou sistemas de práticas de elevado desempenho; mesmo assim, pode inferir-se que, subjacente a esta designação, parece estar uma concepção de gestão de recursos humanos direccionada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos empregados e que supõe a utilização de práticas de recrutamento e selecção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito, práticas de formação e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação nos processos de decisão e partilha de informação sobre a empresa.

Não existe também um modelo consensualmente aceite e testado para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, mas existe o pressuposto generalizado de que estas práticas de elevado desempenho influenciam as atitudes e comportamentos dos empregados, nomeadamente a implicação organizacional e os comportamentos de cidadania, que de forma agregada contribuiriam para a produtividade e os resultados financeiros das empresas.

Na literatura, permanece em aberto um debate entre defensores das perspectivas universal, contingencial, configuracional e contextual da relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais. Em nosso entender, se tivermos como referência um quadro teórico multidisciplinar, estes enquadramentos que, de forma individualizada, surgem como antagónicos, podem ser vistos como complementares. Adoptando o ponto de vista da Psicologia, podemos considerar que existe um conjunto de boas práticas de gestão de recursos humanos que contribuem para a percepção de reconhecimento, de competência, valorização profissional e vinculação dos trabalhadores à organização e, neste sentido, os pressupostos da perspectiva universal e os numerosos resultados empíricos que a suportam seriam válidos. Adoptando o ponto de vista da gestão, nomeadamente o das teorias do capital humano e da perspectiva baseada nos recursos, podemos considerar que os resultados destas práticas serão moderados pelas características do contexto imediato, nomeadamente pela estratégia da empresa e pelas características do sector de actividade, como defende a perspectiva contingencial e como alguns estudos mais recentes parecem evidenciar. Estes factores de

contingência poderão potenciar ou atenuar o retorno que as empresas têm com a utilização das práticas de elevado desempenho. As características culturais e sociais do macro-contexto, entre elas os modelos de regulação da relação de trabalho e as políticas de emprego, poderão também agir como variáveis moderadoras da adopção destas práticas, como referem os defensores da perspectiva contextual. Relativamente à perspectiva configuracional, apesar de os estudos que analisaram o efeito da interacção ou sinergia entre práticas serem escassos e terem produzido resultados inconsistentes, os resultados empíricos indicam que a utilização coerente de práticas de gestão de recursos humanos está associada à obtenção de resultados mais favoráveis.

A literatura salienta também que, na investigação, independentemente da criação de indicadores globais do sistema de práticas de gestão de recursos humanos das empresas, é relevante analisar o impacto das práticas individuais, porque diferentes práticas poderão estar na origem de atitudes e comportamentos diferentes.

Relativamente ao conceito de resultados organizacionais, estes são perspectivados como um conceito multifacetado que deve incluir indicadores significativos das perspectivas e interesses dos diversos *stakeholders* da empresa.

Do ponto de vista metodológico, parece ser recomendável que, quando se recolhe informação sobre as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa, se considere que poderão existir práticas diferenciadas para grupos diferentes de empregados, procedimento que raramente tem sido adoptado nos estudos empíricos.

Adicionalmente, afigura-se também como importante realizar estudos qualitativos que permitam descrever como as empresas utilizam as práticas de elevado desempenho, pois, maioritariamente, os estudos efectuados têm averiguado se as empresas as utilizam e a extensão com que o fazem.

Com base neste enquadramento, realizámos, como referimos na parte introdutória deste trabalho, um estudo de caso no sector bancário português, que é descrito no capítulo 4, em que, num primeiro momento, como questões de investigação, pretendemos caracterizar as práticas de gestão de recursos prescritas e percebidas em organizações do sector e averiguar se elas se aproximam das que na literatura são designadas como práticas de elevado desempenho; pretendemos averiguar também, se existe uma

diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos entre empresas e para agrupamentos funcionais distintos dentro da mesma empresa. Complementarmente, e a título exploratório, pretendeu-se testar a existência de uma associação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e indicadores de produtividade.

A escolha do sector bancário baseou-se no facto de este ser reconhecido como um sector de sucesso que apresenta indicadores comparáveis com os existentes nos melhores sectores congéneres europeus e também por ser um sector com uma taxa de sindicalização elevada, em que as práticas de gestão de recursos humanos a nível das empresas são enquadradas por um acordo de trabalho colectivo, resultante da negociação entre representantes dos sindicatos do sector e as organizações empregadoras.

## CAPÍTULO 2 - IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONSTRUTO, ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

Neste capítulo, abordamos o construto de implicação organizacional<sup>6</sup> que, de acordo com Tavares e Caetano (2000:1), “*tem sido utilizado para conceptualizar a relação de vinculação de um indivíduo com a organização em que trabalha*”.

Vários autores (e.g., Mathieu e Zajack, 1990; Meyer e Allen, 1997) referem que, nas últimas décadas, a implicação organizacional ganhou relevância na literatura da área do comportamento organizacional, por se considerar que ela se relaciona com variáveis importantes para as organizações (e.g., produtividade, comportamentos de cidadania organizacional, assiduidade) e para os indivíduos (e.g., indicadores de bem-estar). A implicação organizacional tem sido também considerada como variável central para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, e resultados organizacionais. Com efeito, subjacente aos trabalhos teóricos (e.g., Guest, 1997; Becker e Huselid, 1998; Delery e Shaw, 2001) e empíricos (e.g., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Bae e Lawler, 2000), apresentados no capítulo 1, está o pressuposto de que as práticas de elevado desempenho influenciam os resultados organizacionais através do efeito que exercem nas competências, motivação e implicação organizacional dos empregados, sendo estas características da força de trabalho que estariam na origem dos comportamentos produtivos. Todavia, como referem Meyer e Allen (1997) e Whitener (2001), estes estudos, apesar de postularem que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho são antecedentes da implicação organizacional, raramente analisaram essa relação, exceptuando o de Tsui, Pearce, Porter e Tripolli (1997) e o de Whitener (2001) que, no entanto, estudaram um número reduzido de práticas de gestão de recursos humanos.

---

<sup>6</sup> Neste trabalho, adoptamos a tradução de implicação organizacional para o construto de *organizational commitment*, contudo, este construto também é traduzido e referido como empenhamento organizacional.

Este capítulo encontra-se organizado em cinco pontos: no primeiro, caracterizamos o construto de implicação organizacional e as medidas que têm sido utilizadas na investigação empírica para o estudar; no segundo, caracterizamos os antecedentes da implicação organizacional afectiva, por ser esta que teve maior relevância para a investigação empírica que efectuámos, dando especial relevância às práticas de gestão de recursos humanos; no terceiro, caracterizamos as consequências da implicação organizacional afectiva, especialmente a sua relação com os comportamentos de cidadania organizacional; no quarto ponto, fazemos referência à relação entre implicação organizacional afectiva, indicadores de bem-estar, stress e exaustão emocional; no quinto, referimos os contributos que pretendemos dar para a investigação sobre os antecedentes e consequências da implicação organizacional com o trabalho empírico que realizámos e que é apresentado no capítulo 4.

## 2.1 Implicação Organizacional: Construto, Medidas e Relevância

Mowday, Porter e Dubin (1974) definiram a implicação organizacional como um construto multidimensional que expressa a força da identificação e do envolvimento do indivíduo na organização em que trabalha, considerando que a implicação organizacional integra três componentes principais: a crença e aceitação por parte do indivíduo dos objectivos da organização; a vontade de se esforçar em favor da organização; o desejo e a intenção do indivíduo de permanecer membro da organização.

Mowday, Steers e Porter (1979) desenvolveram o *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) como medida da implicação organizacional; a versão alargada do OCQ integra 15 itens e a versão reduzida integra nove.



De acordo com Reichers (1985), o OCQ foi durante vários anos, a principal medida utilizada na investigação para avaliar a implicação organizacional. Contudo, este instrumento tem sido criticado por manifestar o que Morrow (1983) designou como redundância conceptual ao avaliar o conceito recorrendo parcialmente a indicadores sobre as suas consequências.

O'Reilly e Chatman (1986) perspectivaram também a implicação organizacional como conceito multidimensional. Fundamentando-se no trabalho de Kelman (1958) sobre a mudança de atitudes, consideram que o laço psicológico que liga os empregados à organização pode basear-se nas seguintes dimensões: complacência - ocorre quando determinadas atitudes e comportamentos são adoptados pelos empregados com vista à obtenção de recompensas específicas; identificação - pressupõe a adopção de atitudes e comportamentos para satisfazer uma necessidade de afiliação com determinado grupo, pois os indivíduos podem sentir orgulho em fazer parte do grupo e por isso respeitam os seus valores, mas não os consideram como seus; internalização - existe a adopção de determinadas atitudes e comportamentos porque os valores e objectivos dos indivíduos são congruentes com os da organização. O'Reilly e Chatman consideram que a implicação dos indivíduos com a organização pode reflectir várias combinações destas três dimensões.

O impacto do modelo de O'Reilly e Chatman foi enfraquecido pela dificuldade empírica em distinguir a identificação da internalização, pois as medidas destas dimensões tendem a apresentar correlações elevadas. Mais recentemente (O'Reilly, Chatman e Caldwell, 1991) fundiram numa dimensão única os itens referentes à identificação e à internalização e construíram um instrumento que designaram de implicação normativa. Todavia, este tipo de implicação organizacional aproxima-se da implicação afectiva que Meyer e Allen (1991) propõem no seu modelo multidimensional, não sendo semelhante à implicação normativa que estes autores também integram no modelo.

De acordo com Meyer e Allen (1997), a identificação e a internalização, definidas por O'Reilly e Chatman (1986) mais do que dimensões da implicação organizacional, deveriam ser consideradas como processos pelos quais a implicação organizacional, sobretudo a implicação organizacional afectiva, se desenvolve.

Meyer e Allen (1991) consideram a implicação organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação do empregado com a organização e que tem consequências para a decisão de se continuar membro dessa organização. Os autores desenvolveram um modelo tridimensional da implicação organizacional que contempla: a implicação afectiva, a implicação de continuidade e a implicação normativa.

A implicação afectiva é perspectivada como a ligação emocional do indivíduo à organização: os empregados com uma implicação afectiva forte permanecem na organização, porque querem. Trata-se de uma acepção próxima da adoptada por Mowday *et al.*, (1974) para o conceito de implicação organizacional.

A implicação de continuidade resulta do reconhecimento, por parte do empregado, dos custos que irá ter e dos benefícios que irá perder por abandonar a organização (concepção baseada na teoria dos *side bets*<sup>7</sup> de Becker, 1960). Os empregados com uma implicação de continuidade elevada permanecem na organização, porque necessitam. Meyer e Allen (1991) identificaram duas subdimensões da implicação de continuidade: uma baseia-se na percepção que o indivíduo tem das alternativas de emprego disponíveis; a outra refere-se à percepção sobre o custo pessoal em sair da organização - quanto maiores tiverem sido os investimentos feitos para obter os benefícios alcançados, maiores serão os custos associados com o abandono da organização e maior será a implicação de continuidade.

A implicação normativa é considerada como uma obrigação de permanecer na organização baseada na crença da responsabilidade e da lealdade que o empregado tem para com ela. Empregados com uma implicação normativa forte mantêm-se na organização, porque, do ponto de vista moral, sentem que o devem fazer.

Segundo Meyer e Allen (1991), cada componente da implicação desenvolve-se com base em experiências profissionais e valores sociais e tem consequências diferentes para os comportamentos de trabalho.

Estes autores, para testarem o seu modelo, que é o mais relevante e integrado na actualidade sobre implicação organizacional, desenvolveram e validaram três escalas: a escala de implicação afectiva, a de implicação de continuidade e a da implicação

---

<sup>7</sup> O indivíduo mantém um determinado comportamento porque, se não o fizesse, perderia investimentos efectuados e benefícios adquiridos.

normativa. Estudos baseados em análises factoriais exploratórias e confirmatórias (Meyer, Allen e Smith, 1993; Allen e Meyer, 1996) revelaram que estas escalas eram psicometricamente consistentes e que mediam diferentes construtos. As três escalas também se correlacionam de forma diferente com variáveis consideradas como sendo antecedentes e consequentes de cada uma das dimensões da implicação. Confrontando as três escalas com OCQ de Mowday *et al.*, (1979), verificou-se que este apresenta uma correlação positiva elevada com a escala da implicação afectiva.

Meyer e Allen (1997) propõem um modelo que é multidimensional relativamente à natureza da implicação organizacional, mas também no que respeita aos destinatários ou alvos da implicação. Neste sentido, os autores advogam que, no âmbito da investigação, sejam consideradas as três dimensões da implicação e os diversos grupos organizacionais com os quais os indivíduos podem estar implicados. Reichers (1985) já tinha defendido esta tese, baseando-se na literatura que perspectiva a organização como um conjunto de múltiplos constituintes frequentemente com valores e objectivos antagónicos (e.g., Blau e Scott, 1962; Pennings e Goodman, 1979). O autor considera que a implicação organizacional deve ser perspectivada como um processo de identificação dos indivíduos com os valores e objectivos de vários grupos ou actores organizacionais: a administração da empresa, os clientes, os sindicatos e o público em geral.

O modelo dos múltiplos constituintes coloca questões interessantes para a investigação e a intervenção organizacional, como, por exemplo, os empregados terem vários perfis de implicação, podendo existir conflito entre os perfis relativos a constituintes distintos.

Recentemente, no âmbito deste modelo dos múltiplos constituintes, realizaram-se alguns estudos que tiveram como alvo a análise da implicação com os sindicatos e com a profissão. Meyer *et al.* (1993) testaram junto de uma amostra de enfermeiros a generalização do seu modelo ao nível da profissão. Os autores, com base nas escalas que avaliam as três dimensões da implicação organizacional, desenvolveram também três escalas para o domínio da profissão. Os resultados das análises factoriais confirmatórias revelaram que as três medidas da implicação para com a profissão se distinguiam das medidas de implicação organizacional; adicionalmente, verificou-se que a implicação organizacional e a implicação para com a profissão contribuíam, de forma diferente e

independente, para os comportamentos relativos à profissão e para os comportamentos de trabalho na organização.

As perspectivas sobre o contexto laboral a nível da europa (que parecem indiciar uma tendência para a existência de relações laborais com uma duração mais delimitada no tempo) poderão influenciar a natureza e os alvos da implicação organizacional dos trabalhadores. Neste sentido, a investigação sobre os diferentes alvos da implicação em contexto profissional e sobre as complementaridades ou conflito entre os vínculos resultantes surge como pertinente e actual. No entanto, neste capítulo e no estudo empírico que efectuámos e apresentamos no capítulo 4, centramos a análise na implicação com a organização.

### 2.1.1 Implicação Organizacional: Atitude *Versus* Comportamento

A implicação organizacional tem sido conceptualizada quer numa óptica de atitude (e.g., Mowday, Steers e Porter, 1979; Meyer e Allen, 1997), quer numa óptica de comportamento (e.g., Salancink, 1977).

A concepção da implicação organizacional como atitude tem implícito o pressuposto de que as atitudes são anteriores aos comportamentos e que os influenciam.

De acordo com Reichers (1985), a implicação organizacional, como atitude, reflecte a identificação do indivíduo com os objectivos da organização e a vontade de nela trabalhar. Mowday, Porter e Steers (1982) descrevem a implicação como atitude, considerando-a um estado mental em que os indivíduos ponderam em que medida os seus valores e objectivos são congruentes com os da organização. Meyer e Allen (1997), seguindo esta linha de pensamento, consideram a implicação como um estado psicológico focalizado na avaliação que os indivíduos fazem da organização onde trabalham; reconhecem que ele se pode desenvolver quer retrospectivamente, como justificação para as acções adoptadas (como é defendido no âmbito da perspectiva comportamental da implicação), quer de forma prospectiva, baseado nas percepções presentes ou futuras do

que é trabalhar na organização. Tavares e Caetano (2000) referem que a implicação como atitude é uma resposta resultante da avaliação da situação de trabalho, expressando-se ao nível do comportamento na vontade do empregado permanecer na organização.

A perspectiva da implicação organizacional como comportamento tem subjacente os processos de atribuição causal, a teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957) e a teoria do processamento social da informação (e.g., Salancik, 1977). Segundo esta perspectiva, é a auto-observação dos comportamentos passados e presentes que vai causar as atitudes futuras dos indivíduos. Neste âmbito, considera-se que o indivíduo, para manter a consistência entre comportamentos e atitudes, atribui uma atitude de implicação organizacional a si próprio para explicar os seus comportamentos face à organização quando estes comportamentos foram voluntários, repetidos, explícitos e irrevogáveis.

No âmbito deste trabalho, neste capítulo e no estudo empírico que realizámos e apresentamos no capítulo 4, iremos centrar-nos na perspectiva da implicação organizacional como atitude, porque é esta a perspectiva que tem sido mais estudada e é nesta óptica que a implicação organizacional tem sido considerada no âmbito dos modelos que pretendem explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais.

### 2.1.2 Relevância da Implicação Organizacional na Actualidade

Meyer e Allen (1997) referem que existe um debate geral, no sentido de saber se, face aos contextos organizacionais actuais, a lealdade e a implicação organizacional afectiva ainda fazem sentido para as organizações e para os indivíduos. Com efeito, a globalização e o aumento da concorrência levam as empresas a buscarem a eficiência e a flexibilidade, frequentemente através da redução de postos de trabalho e da externalização do emprego, existindo uma tendência para as relações de trabalho se tornarem menos estáveis e para a mudança dos contratos relacionais (na acepção de Rousseau, 1995) para outros de natureza mais económica e com duração delimitada. Contudo, estes autores argumentam

que a implicação organizacional afectiva continua a ser importante para as organizações, talvez ainda mais importante que no passado, porque os processos de *downsizing* colocam mais exigências ao nível da função e mais responsabilidade nos empregados que ficam na empresa. Adicionalmente, as empresas necessitam de investir na formação destes empregados para que eles possam corresponder a estas novas exigências e, se não os motivarem, eles, com maior valor no mercado de trabalho, podem sair. Acresce ainda que, mesmo quando as organizações recorrem à contratualização externa de actividades, estas necessitam também da implicação dos fornecedores. Neste contexto, Meyer e Allen (1997) salientam que, do ponto de vista da organização, a implicação organizacional afectiva continua a ser vantajosa. Todavia, alguns autores (e.g., Randall, 1987) referem que uma implicação afectiva muito elevada dos indivíduos pode trazer problemas para a organização; o autor sugere que uma implicação “cega” com a organização pode levar os empregados a aceitarem o *statu quo* mesmo se isso significa que a empresa pode perder a sua capacidade de adaptação e de inovação. Adicionalmente, conseguir a implicação dos empregados e a sua lealdade requer que os empregadores tenham comportamentos recíprocos, e os custos associados a esses comportamentos podem ser tão elevados que as empresas poderão nada ganhar com a implicação.

Do ponto de vista dos indivíduos, de acordo com Meyer e Allen (1997), empregados com uma implicação afectiva elevada parecem ter maiores possibilidades de receber recompensas extrínsecas (remuneração e benefícios) e psicológicas (maior satisfação com a função e com os colegas, maiores oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional). Contudo, estar implicado afectivamente poderá também ter efeitos negativos, levar a despender tempo e energia na organização que não fica disponível para investir na saúde, família, relações pessoais e tempos livres. Os empregados muito implicados poderão também descuidar o seu valor de mercado e o investimento na sua formação profissional e isto poderá ser contraproducente face a reestruturações da organização ou à sua extinção.

Randall (1987) refere que existe pouca investigação sobre as consequências da implicação organizacional elevada, mas defende as vantagens, quer para os indivíduos, quer para as empresas, da existência de níveis moderados de implicação, considerando

que estes favorecem a existência de uma força de trabalho satisfeita e estável sem ser “consumida” pela organização. O autor considera que o pressuposto da existência de uma relação linear entre implicação organizacional e consequências desejáveis deve ser questionado, referindo que esta relação é melhor representada por uma curva em U invertido ( $\cap$ ) com um máximo num nível moderado de implicação.

A defesa da importância e valorização de níveis moderados de implicação organizacional surge em consonância com os resultados do estudo de Hewlett e Luce, (2006) sobre os “*extreme jobs*”, realizados com amostras diversificadas de trabalhadores de empresas americanas e de multinacionais. No estudo, eles são caracterizados, entre outros indicadores, por trabalharem mais de 60 horas por semana, auferirem remunerações muito elevadas, ocuparem funções com um fluxo de trabalho imprevisível e exigência de disponibilidade permanente. Estes indivíduos parecem adoptar o projecto da empresa como elemento definidor da sua personalidade, perspectivar o trabalho como uma espécie de desporto radical e considerar o local de trabalho como o centro e a fonte da sua vida social. Apesar de não apresentarem sinais de *burnout*, quando questionados sobre os aspectos negativos da sua função, admitem que esta tinha consequências a nível da sua saúde (dormiam poucas horas, tinham necessidade de tomar relaxantes) e a nível das relações interpessoais (consideraram que se trabalhassem menos horas teriam relações mais saudáveis com filhos e parceiros). Quando também questionados se, no futuro, pretendiam manter esse ritmo de trabalho, mais de metade referiu que não pretendia. Esta constatação, de acordo com os autores, poderá ter consequências negativas a nível dos processos de sucessão nas empresas, sobretudo porque foram essencialmente os trabalhadores mais jovens que mais referiram não o pretender manter. Segundo Hewlett e Luce, os “*extreme jobs*” existem em todos os sectores de actividade, e o seu aumento tem-se verificado devido ao efeito combinado das pressões competitivas a nível empresarial e no mercado de trabalho e ao desenvolvimento da globalização e das tecnologias de informação.

## 2.2 Antecedentes da Implicação Organizacional Afectiva

A maioria dos estudos sobre os antecedentes da implicação organizacional não discriminam as várias dimensões da implicação. Segundo Meyer e Allen (1997), isto deve-se ao facto de só recentemente, a partir dos anos 90, se terem desenvolvido medidas consistentes das várias dimensões da implicação. Contudo, e ainda segundo estes autores, como a maioria dos estudos que foram efectuados recorreram ao *Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steeers e Porter, 1979) ou às medidas sobre identificação e internalização de O' Reilly e Chatman (1986), muita desta investigação, ainda que sob a designação geral de implicação organizacional, incidiu sobre a dimensão afectiva da implicação.

Diversos autores (e.g., Mowday *et al.*, 1982; Mathieu e Zajack, 1990; Meyer e Allen, 1997) caracterizam os antecedentes da implicação organizacional afectiva usando três categorias: características pessoais, experiências de trabalho (características do posto de trabalho e factores situacionais ligados ao contexto de trabalho) e características organizacionais (estrutura e mais recentemente as práticas de gestão de recursos humanos). Meyer e Allen (1997) salientam também o papel mediador da percepção de suporte organizacional, da percepção de justiça organizacional e da percepção de competência na relação entre variáveis relacionadas com a experiência de trabalho e a implicação organizacional.

### 2.2.1 Influência das Características Pessoais na Implicação Organizacional Afectiva

A investigação sobre a influência das características pessoais na implicação organizacional focalizou-se essencialmente em dois tipos de variáveis: variáveis



demográficas (idade, antiguidade, sexo, estado civil e nível de habilitações) e variáveis disposicionais (personalidade e valores).

Os estudos (e.g., Mathieu e Zajack, 1990) revelam que existe uma correlação positiva, fraca, mas significativa, entre a idade e a implicação afectiva e que esta se mantém mesmo quando as variáveis relacionadas com a idade, a antiguidade na organização e na função são controladas. Meyer e Allen (1997) consideraram que é difícil encontrar uma justificação para esta relação; no entanto, referem ser possível que os trabalhadores mais velhos tenham experiências de trabalho mais satisfatórias.

A investigação revela também existir uma correlação positiva fraca, mas significativa entre antiguidade na organização e implicação afectiva. De acordo com Meyer e Allen (1997), várias justificações podem ser encontradas para esta relação. Como exemplos: trabalhadores com maior antiguidade tenderão a ter uma melhor posição na organização; pode ser necessário ter alguma experiência organizacional para que a implicação afectiva se desenvolva; pode acontecer que, no decorrer do tempo, os empregados que não desenvolveram uma implicação afectiva saiam da empresa.

De acordo com Mathieu e Zajack (1990), a investigação tem revelado que existe uma correlação negativa fraca entre o nível de habilitações e a implicação organizacional. Mowday *et al.* (1982) referem que esta correlação negativa pode resultar do facto de os indivíduos com um nível mais elevado de habilitações terem expectativas profissionais mais elevadas que as organizações não conseguiriam satisfazer, ou de terem mais alternativas de trabalho (esta último argumento justificaria, sobretudo, a implicação de continuidade).

Relativamente ao sexo e ao estado civil, não foram encontradas relações significativas, entre estas variáveis e a implicação organizacional.

De acordo com a meta-análise efectuada por Mathieu e Zajack (1990), existe uma correlação elevada entre a competência pessoal percebida e a implicação organizacional: os empregados com maior confiança nas suas capacidades têm uma implicação afectiva mais elevada com a organização. Segundo Meyer e Allen (1997), para justificarem esta relação, referem que a auto-confiança poderá desempenhar um papel importante no desenvolvimento da implicação organizacional afectiva; ainda segundo estes

autores, pessoas competentes estarão aptas a escolher organizações de elevada qualidade que, por seu lado, contribuem para uma implicação afectiva elevada; além disso os indivíduos poderão ligar-se às organizações que contribuem para o seu desenvolvimento. Com excepção da competência pessoal percebida, as outras características disposicionais demonstraram não se correlacionarem de forma consistente e significativa com a implicação organizacional.

### 2.2.2 Relação entre Experiências de Trabalho e Implicação Organizacional Afectiva

Os resultados dos estudos sobre os antecedentes da implicação organizacional sugerem que ela está mais fortemente relacionada com variáveis relativas à experiência profissional.

A implicação afectiva tem sido relacionada com as características da função (autonomia, variedade, *skills* exigidos aos empregados) em vários estudos e, em todos eles, os resultados revelam uma correlação positiva entre enriquecimento da função ao nível da diversidade de tarefas e da autonomia e o desenvolvimento da implicação afectiva. Mathieu e Zajack (1990) referem que o *job scope* (medida compósita daquelas características da função) se correlaciona de forma elevada com a implicação afectiva. Contudo, apesar de esta relação ter sido consistentemente encontrada, não foram propostos modelos teóricos para a explicar, tendo a maioria dos autores adoptado como quadro de referência o modelo de Hackman e Oldam (1976). A interdependência de tarefas surge também correlacionada de forma moderada com a implicação afectiva. Morris e Steers (1980) justificam esta relação referindo que, quando os empregados experimentam uma interdependência funcional de tarefas, ficam mais conscientes das suas contribuições para a organização e para o grupo imediato.

Mowday *et al.* (1982) propõem as características de papel como antecedentes da implicação organizacional. A investigação revelou existirem relações negativas entre ambiguidade de papel, conflito de papel, sobrecarga de trabalho e implicação. Contudo,

de acordo com Mathieu e Zajack (1990), não está claro se a relação entre as características de papel e a implicação organizacional é directa ou, se outras variáveis, como a satisfação e o stress, são mediadores da relação.

As relações que os empregados estabelecem com o líder parecem também influenciar a implicação afectiva, sendo esta mais elevada para os empregados nas situações em que os líderes permitem que participem nos processos de decisão e tratam os empregados com consideração (Rhodes e Steers, 1981; DeCotiis e Summers, 1987).

### 2.2.3 Características Organizacionais e Implicação Organizacional Afectiva

Algumas características da estrutura organizacional, nomeadamente o nível de descentralização, parecem relacionar-se de forma moderada, mas positiva, com a implicação organizacional (e.g., Morris e Steers, 1980).

De acordo com Meyer e Allen (1997), o impacto das práticas de gestão de recursos humanos na implicação organizacional tem sido pouco estudado, eventualmente por estas serem consideradas antecedentes distantes da implicação. No entanto, o estudo da influência que elas possam exercer é importante, porque as práticas de gestão de recursos humanos podem ser controladas directamente pelas empresas.

Gaertner e Nollen (1989) constataram que a percepção dos empregados sobre as características das práticas de gestão de recursos humanos da empresa (oportunidades de carreira, oportunidades de formação e de desenvolvimento, segurança de emprego) estava relacionada de forma positiva com a implicação afectiva, revelando uma relação mais forte que as variáveis relacionadas com a experiência directa de trabalho (relações com o supervisor, padrão de comunicação, participação nas decisões). Estes resultados surgem na linha dos obtidos no estudo pioneiro de O' Gilvie (1986) sobre o tema.

A relação entre práticas de recrutamento, selecção e socialização e implicação esteve na origem de alguma investigação. Os resultados parecem indicar que entrevistas de selecção em que se criam expectativas realistas sobre o trabalho e a organização contribuem para o

desenvolvimento precoce da implicação afectiva (Premack e Wanouns, 1985). As práticas de socialização que reforçam a percepção de suporte do grupo de trabalho e da organização têm também surgido, de um modo consistente, associadas com a implicação afectiva (e. g., Allen e Meyer, 1990a; Ashforth e Saks, 1996).

Segundo alguns autores (e.g., Saks, 1995), as empresas que investem na formação, no desenvolvimento e na promoção interna têm empregados com um auto-conceito mais positivo, uma percepção de eficácia mais elevada e que desenvolvem uma maior implicação afectiva com a organização. Tannembaum *et al.* (1991) constataram, num trabalho empírico, que a implicação organizacional estava positivamente associada com a satisfação e com o desempenho na formação; no entanto, tinha também um efeito recíproco sobre esta, existindo também uma correlação positiva forte entre implicação e motivação para a formação. Este resultado foi replicado num estudo realizado por Facticeau *et al.* (1995).

A investigação (e.g., Gaertner e Nollen, 1989; Wayne, Shore e Liden, 1997) tem revelado que existe uma relação positiva entre segurança de emprego, experiências de promoção, percepção que a empresa tem uma política de progressão interna e implicação afectiva. Gaertner e Nollen justificam esta relação referindo que a segurança de emprego e as oportunidades de progressão contribuem para a percepção de suporte organizacional dos empregados (percepção dos empregados de que a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberg *et al.*, 1986), levando-os, de acordo com a norma da reciprocidade<sup>8</sup>, a ter um comportamento de implicação com a organização.

De acordo com Meyer e Allen (1997), é quase inexistente a investigação sobre o impacto da avaliação de desempenho na implicação organizacional dos empregados. Contudo, os autores sugerem que, por analogia com o que acontece com outras práticas de gestão de recursos humanos, a percepção de justiça, sobretudo da justiça procedimental,<sup>9</sup> das práticas de avaliação deverá influenciar a implicação organizacional dos empregados.

---

<sup>8</sup> De acordo com a teoria da troca social, que tem estudado o desenvolvimento e manutenção das relações interpessoais, a norma da reciprocidade leva as pessoas a responderem de forma positiva ao tratamento favorável que recebem (e.g., Gouldner, 1960; Blau, 1964).

<sup>9</sup> A justiça procedimental é um construto que se refere à percepção que os indivíduos têm dos métodos, mecanismos e processos de tomada de decisão utilizados pela organização (e.g., Folger e Konovsky, 1989).

A investigação parece revelar que a relação entre salário e implicação organizacional é baixa (e.g., Mathieu e Zajack, 1990). Alguns estudos revelaram uma relação positiva moderada entre a atribuição de planos de acções aos empregados e a implicação afectiva (e.g., Klein e Hall, 1988). Contudo, os resultados parecem também indiciar que a introdução do plano de acções, só por si, não é suficiente para aumentar a implicação afectiva, parece ser necessário que o plano seja significativo do ponto de vista financeiro e permitir também a participação dos empregados nos processos de decisão sobre a gestão da empresa. De acordo com Meyer e Allen (1997), relativamente ao sistema de recompensas, os resultados das pesquisas desenvolvidas revelam que as políticas de recompensas e de benefícios, só por si, estão pouco relacionadas com a implicação afectiva, sendo o processo de atribuição causal que o indivíduo elabora sobre as intenções da organização uma variável moderadora importante.

#### 2.2.4 Processos Mediadores na Relação entre Variáveis Antecedentes e Implicação Afectiva

Meyer e Allen (1997) sugerem a existência de cinco processos que exercem o papel de mediadores (antecedentes mais próximos) e/ou moderadores (condições necessárias) na relação entre experiências profissionais, incluindo as práticas de gestão de recursos humanos e a implicação organizacional afectiva: o ajustamento da pessoa com a função (em que medida as experiências de trabalho são congruentes com os valores e necessidades individuais); a confirmação das expectativas iniciais sobre o que é trabalhar na organização; os processos de atribuição causal (motivação que os empregados consideram estar subjacente às iniciativas ou práticas desenvolvidas pelas empresas e que afectam a sua vida na organização); a percepção de suporte organizacional, a percepção de justiça organizacional e a percepção de competência pessoal.

Seguidamente, iremos referir três destas variáveis (percepção de suporte organizacional, percepção de justiça organizacional e percepção de competência pessoal)

que têm encontrado suporte nos estudos empíricos, enquanto variáveis mediadoras da relação entre experiências de trabalho, incluindo as práticas de gestão de recursos humanos e a implicação afectiva.

#### 2.2.4.1 Papel do suporte organizacional

Diversos estudos têm revelado que existe uma relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e a implicação afectiva (e.g., Eisenberger, Fasolo e Davis-LaMastro, 1990; Wayne *et al.*, 1997; Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001).

Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) realizaram um conjunto de estudos para analisarem a relação entre percepção de suporte organizacional e a implicação afectiva. Num desses estudos, os autores analisaram a relação entre três variáveis da experiência de trabalho (recompensas organizacionais, percepção de justiça procedimental e suporte do supervisor<sup>10</sup>) e a implicação afectiva. Os resultados revelaram que a percepção de suporte organizacional mediava a relação entre experiências de trabalho favoráveis (recompensas generosas, procedimentos justos nos processos de tomada de decisão que afectam os empregados e tratamento digno dos supervisores) e a implicação organizacional afectiva. Num outro estudo longitudinal, os autores procuraram analisar a direcção da relação entre percepção de suporte organizacional e implicação afectiva em dois momentos distintos. Constataram, após um período de dois e de três anos, que a percepção de suporte organizacional surgiu relacionada de forma expressiva e significativa com mudanças na implicação afectiva, e que mudanças da implicação afectiva não se relacionavam com mudanças na percepção de suporte organizacional. De acordo com Rhoades *et al.* (2001), estes resultados levam a considerar a percepção de suporte organizacional como um antecedente da implicação afectiva, sendo consistentes com a teoria do suporte organizacional que defende que os empregados apresentam um comportamento recíproco relativamente ao que recebem da organização (e.g., Eisenberger *et al.*, 1986; Shore e Shore, 1995; Wayne, Shore e Liden, 1997).

---

<sup>10</sup> O suporte do supervisor é definido, por analogia com o suporte organizacional, como a percepção que os empregados têm sobre a forma como o supervisor valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem estar (Rhoades e Eisenberger, 2002).

#### 2.2.4.2 Percepção da justiça organizacional

De acordo com Meyer e Allen (1997), a literatura sobre os antecedentes da implicação organizacional sugere que a percepção de justiça, sobretudo a de justiça procedimental, é um antecedente da implicação afectiva. Os resultados de vários estudos (e.g., Folger e Konovsky, 1989; Kim e Mauborgne, 1993; Konovsky e Cropanzano, 1991) revelam que os indivíduos avaliam as suas experiências de trabalho, incluindo as práticas de gestão de recursos humanos, em função da justiça que atribuem aos procedimentos utilizados nos processos de tomada de decisão.

#### 2.2.4.3 Percepção de competência pessoal

Um tema central que emerge da literatura sobre antecedentes da implicação organizacional envolve as práticas que as organizações adoptam para fazerem sentir aos empregados que eles dão contributos importantes para a organização. O estudo de Mathieu e Zajack (1990) revelou que a percepção dos empregados quanto à sua própria competência está associada de forma positiva com a implicação afectiva. Neste sentido, parece poder afirmar-se que as organizações que proporcionam experiências de desenvolvimento aos empregados contribuem indirectamente, através do aumento de percepção de competência pessoal, para a implicação afectiva. Os resultados obtidos nos estudos empíricos que relacionam os desafios da função (e.g., Meyer, Bobocel e Allen, 1991) e as oportunidades de promoção dentro da organização (e.g., Gaertner e Nollen, 1989) com a implicação afectiva são congruentes com esta tese.

De acordo com Meyer e Allen (1997), reconhecer que o efeito das práticas organizacionais, incluindo as práticas de gestão de recursos humanos, na implicação afectiva pode ser mediado pela percepção de suporte organizacional, percepção de justiça e de competência pessoal leva a considerar que, para gerir a implicação, as empresas têm de influenciar a percepção dos empregados, não podendo assumir que as práticas organizacionais, mesmo as “boas práticas”, serão interpretadas de forma unívoca e terão

um efeito directo nas atitudes e comportamentos de trabalho. As práticas de comunicação que as organizações adoptam para transmitir o que fazem e os motivos subjacentes às decisões tomadas são importantes para gerir a implicação organizacional. Estes autores consideram também que são necessárias investigações adicionais para analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos nas três dimensões da implicação organizacional, nomeadamente o impacto dos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos designados como sistemas de implicação, sistemas de elevado envolvimento, boas práticas.

### 2.3 Consequentes da Implicação Organizacional Afectiva

Meyer e Allen (1997), baseados na natureza psicológica diferente das dimensões da implicação organizacional, referem que a implicação afectiva, a implicação normativa e a implicação de continuidade têm consequências diferentes para os comportamentos de trabalho (e.g., *turnover*, assiduidade, desempenho na função e comportamentos de cidadania organizacional). Empregados com uma implicação afectiva elevada estão emocionalmente ligados à organização; por isso, devem estar motivados para contribuir de forma significativa para os resultados organizacionais. Os que apresentam implicação de continuidade permanecem na organização de uma forma reactiva porque não querem suportar os custos de deixar a organização, o que, de acordo com Meyer e Allen (1997), pode contribuir para sentimentos de ressentimento e de frustração e levar a que tenham comportamentos de maior absentismo e de menor desempenho, excepto nos casos em que a permanência na organização seja contingente com o desempenho. Os trabalhadores que têm uma implicação essencialmente normativa estão ligados à organização por sentimentos de obrigação, o que pode contribuir para que manifestem comportamentos de



defesa dos interesses da organização, mas de forma menos intensa do que os apresentados pelos empregados que apresentam uma implicação afectiva elevada.

À semelhança do que fizemos relativamente aos antecedentes da implicação organizacional, em que foram aprofundados os antecedentes da implicação afectiva, por ser esta a dimensão que tem sido considerada nos modelos que têm sido propostos para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, iremos também centrar a análise nas consequências desta dimensão da implicação organizacional.

### 2.3.1 Comportamentos de Permanência e de Assiduidade

As revisões de literatura levam a considerar a existência de uma relação negativa e consistente entre a intenção dos empregados de deixarem a organização e a implicação afectiva (e.g., Mathieu e Zajack, 1990; Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001). Diversas investigações examinaram também a relação entre implicação organizacional afectiva e absentismo. Tal como se previa, a implicação afectiva surge consistentemente relacionada de forma negativa com o absentismo voluntário (Meyer, Allen e Smith, 1993; Mathieu e Zajack, 1990).

### 2.3.2 Comportamentos de Desempenho na Função

De acordo com Mowday *et al.* (1982) e Ostroff (1992), a investigação empírica, realizada ao nível individual, tem demonstrado existir uma relação positiva significativa, mas moderada ou baixa, entre implicação afectiva e desempenho. Meyer e Allen (1997) consideram que vários estudos têm demonstrado, quer através de medidas de auto-avaliação do desempenho (e.g., Bycio, Hackett e Allen, 1995), quer através de indicadores

objectivos, como vendas (e.g., Bashaw e Grant, 1994) e controlo de custos (e.g., Decotiis e Summers, 1987), que os empregados com uma implicação afectiva elevada trabalham mais e com maior qualidade. Contudo, globalmente, as pesquisas revelaram que: a implicação afectiva estava, essencialmente, relacionada com os comportamentos de desempenho que os empregados consideravam relevantes para a organização; a relação entre implicação afectiva e desempenho ocorria quando os empregados tinham o controlo sobre os recursos necessários à realização do trabalho; a relação era mais expressiva quando os indicadores utilizados para analisar o desempenho reflectiam a motivação dos empregados.

Os estudos que analisaram a relação entre implicação afectiva e desempenho ao nível da equipa ou da organização têm apresentado correlações positivas significativas mais elevadas que as encontradas a nível individual. Ostroff (1992) considera que empregados satisfeitos e implicados terão mais vontade de contribuir para a concretização dos objectivos organizacionais, para trabalharem em equipa e colaborarem com a organização. O autor analisou a relação entre atitudes colectivas (satisfação e implicação afectiva dos membros da organização) e várias medidas de desempenho organizacional, tendo constatado a existência de uma relação positiva significativa e que esta era mais elevada do que a encontrada usualmente a nível individual. Ostroff justifica esta diferença, argumentando que as medidas de desempenho ao nível da empresa captam as respostas de trabalho acumuladas e que pequenas mudanças ao nível do desempenho dos indivíduos podem ter um impacto expressivo ao nível da organização. Adicionalmente, as medidas organizacionais integram o resultado da interacção e cooperação entre empregados, processos que, em determinadas circunstâncias, podem contribuir para prevenir lacunas no processo de trabalho e, conseqüentemente, quebras de produtividade.

### 2.3.3 Reacções Face à Insatisfação

A implicação afectiva parece influenciar também a forma como os empregados reagem a situações desfavoráveis, susceptíveis de criar insatisfação no local de trabalho.

Meyer e Allen (1993) analisaram três reacções face a situações de insatisfação (voz, lealdade e negligência). Os resultados revelaram que a implicação afectiva estava positivamente relacionada com a apresentação de sugestões (voz), com a aceitação da situação (lealdade) e relacionados negativamente com comportamentos de boicote e com a tendência para agir passivamente.

#### 2.3.4 Comportamentos de Cidadania Organizacional

Os comportamentos extra-papel têm sido definidos e designados de várias formas, por exemplo: cidadania organizacional (Organ, 1988), comportamentos pró-sociais (Brief e Motowidlo, 1986), espontaneidade organizacional (George e Brief, 1992), desempenho contextual (Borman e Motowidlo, 1993; Organ 1997). A maioria dos investigadores inclui nesta categoria os comportamentos que vão para além do que é estipulado pelas políticas organizacionais e pelas descrições de funções e que beneficiam as empresas. De um modo geral, são considerados comportamentos extra-papel: os actos de ajuda a vários actores organizacionais (e.g., clientes e colegas); comportamentos de defesa externa da organização e de divulgação de uma imagem favorável; comportamentos de defesa dos interesses e da segurança da organização e a apresentação de sugestões construtivas.

A investigação empírica, quer a que utilizou medidas auto-avaliativas dos comportamentos extra-papel (e.g., Meyer *et al.*, 1993), quer a que recorreu a medidas independentes da avaliação destes comportamentos (e.g., Shore e Wayne, 1993), revelou que existem relações positivas significativas entre a implicação afectiva e comportamentos extra-papel. Estes resultados encontram suporte na meta-análise que Organ e Ryan (1995) realizaram sobre a investigação dos antecedentes dos comportamentos de cidadania organizacional em que, de uma forma consistente, foram encontradas correlações significativas moderadas entre implicação afectiva e duas formas de comportamentos de cidadania: o altruísmo relativamente a membros da

organização e a complacência (comportamento genérico de respeito pelas normas e regras organizacionais).

Nos pontos seguintes, iremos aprofundar o construto de cidadania organizacional, sobretudo a categoria de comportamentos designados por George e Brief (1992) como de espontaneidade organizacional (*organizational spontaneity*).

#### 2. 3.4.1 Comportamentos de cidadania organizacional: construto, dimensões, controvérsias

De acordo com Podsakoff, MacKenzie, Paine e Bachrach (2000), de entre os comportamentos extra-papel, os de cidadania organizacional são aqueles que têm sido mais estudados e cuja designação está mais generalizada. Organ (1988:4) definiu os comportamentos de cidadania organizacional como “*comportamentos individuais que são discricionários, que não são directamente ou explicitamente reconhecidos através do sistema formal de recompensas e que, de forma agregada, contribuem para o funcionamento eficaz da organização*”.

Esta definição original de comportamentos de cidadania organizacional tem sido sujeita a algumas críticas (e.g., Graham, 1991; Van Dyne, Cummings e Parks, 1995) porque, como refere Rego (2000)<sup>11</sup>, assenta no pressuposto de que os comportamentos de cidadania organizacional são comportamentos extra-papel e a investigação tem revelado que nem sempre é fácil distinguir entre comportamentos de papel e extra-papel. Alguns estudos demonstraram (e.g., Mackenzie *et al.*, 1991; Podsakoff e MacKenzie, 1994) que, quando as chefias são solicitadas a avaliarem o desempenho dos subordinados, têm em consideração os comportamentos de cidadania organizacional, o que leva a concluir que os integram no desempenho da função e que, conseqüentemente, estes comportamentos podem suscitar a atribuição de recompensas através da obtenção de melhores classificações na avaliação. Passos e Caetano (2000), referem também que a distinção entre comportamentos de papel e extra-papel é difícil, porque, na prática, ela é

---

<sup>11</sup> Resultados da investigação de Rego (2000), revelam que cerca de 70% da variância da notação global na avaliação de desempenho, numa amostra diversificada de empresas portuguesas, era explicada pelas quatro dimensões da cidadania organizacional que foram testadas.

influenciada pelo contexto em que o comportamento ocorre, dependendo da perspectiva do observador que interpreta o comportamento (diferentes observadores podem ter expectativas diferentes para o mesmo comportamento), das características da pessoa que executa o comportamento (um mesmo observador pode ter expectativas diferentes para o comportamento quando este é executado por pessoas distintas) e do momento em que o comportamento ocorre (um mesmo observador pode ter expectativas diferentes para o mesmo comportamento em momentos distintos).

Face à evidência acumulada sobre a dificuldade de distinguir, de forma precisa, comportamentos de papel e extra-papel e também face à dificuldade de sustentar empiricamente que os comportamentos de cidadania organizacional não são reconhecidos pelo sistema formal de recompensas, Organ (1997) sugere uma reformulação do construto de cidadania organizacional, aproximando-o do de desempenho contextual proposto por Borman e Motowidlo (1993). De acordo com estes autores, o desempenho contextual engloba as acções dos trabalhadores que não estão directamente relacionadas com o desempenho da função, mas que são importantes porque moldam o contexto organizacional, social e psicológico em que o desempenho das tarefas prescritas ocorre. Borman e Motowidlo (1993) integram nesta categoria de comportamentos: a realização voluntária de tarefas, mesmo quando estas não são exigidas pela função; ser persistente e, se necessário, despende esforço extra para realizar com sucesso uma determinada tarefa; apoiar e ajudar os outros actores organizacionais; cumprir as regras e os objectivos organizacionais, mesmo quando isso origina inconvenientes a nível pessoal. No âmbito da reconceptualização, Organ (1997) sugere que os comportamentos de cidadania organizacional passem a ser considerados como comportamentos que têm menor probabilidade de serem um requisito formal da função e que são menos susceptíveis de serem automaticamente reconhecidos e recompensados pelas organizações.

Outra categoria de comportamentos extra-papel frequentemente analisada na literatura é a de comportamentos pró-sociais. Brief e Motowidlo (1986: 711) consideram como comportamentos pró-sociais: “*Comportamento de um membro da organização dirigido a outro indivíduo, grupo ou organização com o qual o indivíduo interage no âmbito do desempenho do seu papel organizacional e que tem a intenção de beneficiar*

*esse indivíduo, grupo ou organização*”. George e Brief (1992) criticam esta definição por ela ser muito abrangente, podendo englobar comportamentos que, ainda que benéficos para indivíduos ou grupos específicos (e.g, colegas, clientes), são prejudiciais para a organização.

George e Brief (1992), adoptando uma posição muito próxima da posição de Katz, (1964), sobre comportamentos espontâneos ou inovadores, introduziram o conceito de comportamentos de espontaneidade organizacional, referindo-se a comportamentos que são extra-papel, no sentido de voluntários e espontâneos, não surgindo na descrição formal de funções, e que contribuem para a eficácia organizacional.

Todas as categorias de comportamentos atrás referidos (cidadania organizacional, desempenho contextual, comportamentos pró-sociais, comportamentos de espontaneidade organizacional), apesar das designações diferentes, apresentam sobreposições que se devem ao facto de, na sua conceptualização, estar subjacente o trabalho pioneiro de Katz, (1964). Este autor identificou três tipos básicos de comportamentos essenciais para o funcionamento da organização: comportamentos de captação e retenção dos empregados; comportamentos de papel, relacionados com o desempenho das funções; comportamentos inovadores e espontâneos que vão além do que é determinado pela função do indivíduo. Segundo Katz, os comportamentos inovadores e espontâneos são essenciais para a sobrevivência da organização e distinguem-se dos comportamentos de papel por envolverem processos motivacionais distintos.

De acordo com Podsakoff *et al.* (2000) e Van Dyne *et al.* (1995), o crescimento rápido da investigação na área da cidadania organizacional, a partir de finais da década de 80, teve alguns efeitos nefastos. Van Dyne *et al.* (1995) consideram que muita da investigação empírica sobre os comportamentos de cidadania organizacional, e conceitos relacionados, se centrou essencialmente no que Schwab (1980) designou como validade substantiva, pouco tendo avançado relativamente à validade de construto. Com efeito, os trabalhos teóricos e empíricos focalizaram-se, sobretudo, no estudo da relação dos comportamentos de cidadania com outros construtos, avançando pouco no que respeita à definição clara da sua natureza, dimensões e na criação de medidas consistentes e

consensuais para avaliá-los. Adicionalmente, a proliferação, não integrada, da investigação sobre as diversas formas de comportamentos extra-papel resultou, frequentemente, na ausência de diferenciação entre construtos.

A revisão de literatura efectuada por Podsakoff *et al.* (2000) demonstrou haver falta de consenso sobre as dimensões do construto de cidadania organizacional, existindo pelo menos 30 potenciais formas de comportamentos com essa designação. Os autores consideram, contudo, que a sobreposição entre estes comportamentos é elevada e agregaram-nos em sete dimensões gerais.

Quadro 2.1 - Dimensões da cidadania organizacional

Dimensões	Autores (exemplos)
Comportamentos de ajuda	Organ, 1988; George e Brief, 1992
Desportivismo	Organ, 1990 b
Lealdade organizacional	Graham, 1991; George e Brief, 1992
Complacência	Organ, 1988; Graham, 1991; Borman e Motowidlo, 1993
Iniciativa individual	Organ, 1988; George e Brief, 1992
Virtude cívica	Organ, 1988; Graham, 1989
Auto-desenvolvimento	George e Brief, 1992

(Adaptado de Podsakoff *et al.*, 2000)

Os “comportamentos de ajuda”, têm sido referidos pela generalidade dos autores, englobando a dimensão designada por Organ (1988) como “altruísmo” e a de “ajuda aos outros” de George e Brief (1992). Nesta dimensão geral, são integrados os comportamentos de ajuda a elementos da organização (supervisor, colegas, clientes) e a prevenção de problemas relacionados com o trabalho. Smith, Near e Organ (1983) criaram uma escala para avaliar o altruísmo que tem sido frequentemente utilizada na investigação.

O “desportivismo” é uma dimensão que foi definida por Organ (1990); envolve a ausência de reclamação face a acontecimentos relacionados com o trabalho que causam transtorno ao empregado e a manutenção de uma atitude positiva, mesmo quando os factos não são favoráveis do ponto de vista individual.

A “lealdade organizacional” é uma dimensão que integra a de “lealdade organizacional” proposta por Graham (1991), a “divulgação de uma imagem positiva da organização” e a “defesa da organização” de George e Brief (1992). Pressupõe a adopção de comportamentos de protecção da organização face a ameaças externas, divulgação de uma imagem positiva da empresa.

A “complacência organizacional” surge com frequência analisada nos estudos empíricos, nomeadamente através da escala de “complacência generalizada” de Smith *et al.* (1983); integra também a dimensão de “obediência organizacional” de Graham (1991) e a de “seguimento das normas e regras organizacionais”, de Borman e Motowidlo (1993). Relaciona-se com a interiorização e a aceitação das normas e regras da organização e com o seu cumprimento, mesmo na ausência de monitorização externa.

A “iniciativa individual” engloba a dimensão que Organ (1988) designou como “consciência”, a “formulação de sugestões” de George e Brief (1992). Inclui actos voluntários de criatividade para aumentar o desempenho das tarefas e os resultados organizacionais.

A “virtude cívica” integra a “virtude cívica” definida por Organ (1988) e a “participação organizacional” de Graham (1989). Envolve comportamentos reveladores do interesse dos empregados em participarem na vida e gestão da organização.

No que respeita ao “auto-desenvolvimento”, George e Brief (1992) consideraram-no uma dimensão-chave que envolve comportamentos voluntários dos empregados para desenvolverem as suas competências e *skills*, contudo, raramente foi considerado na investigação empírica.

#### 2.3.4.2 Comportamentos espontâneos e inovadores

George e Brief (1992), tendo subjacente o trabalho de Katz (1964) sobre comportamentos espontâneos e inovadores, definem cinco formas de comportamentos que dão o nome de espontaneidade organizacional: ajuda a colegas, protecção da organização, apresentação de sugestões construtivas, comportamento de auto-



desenvolvimento e de aprendizagem e comportamentos de divulgação de uma imagem positiva da organização.

Ajuda a colegas - esta categoria engloba os comportamentos voluntários de apoio e assistência que os membros da organização fornecem uns aos outros: chamar atenção para erros, partilhar recursos e ajudar um colega sobrecarregado com trabalho a realizá-lo. De acordo com os autores, estes comportamentos são voluntários e espontâneos já que raramente fazem parte da descrição de funções, mas, quando não existem, podem originar quebras na produtividade.

Protecção da organização - envolve os actos voluntários dos empregados para proteger pessoas ou bens patrimoniais da organização: alertar para quebras de segurança relativamente a situações de prevenção de fogo, roubo, ou actividades suspeitas ou perigosas e tomar iniciativas para prevenir ou evitar acidentes de trabalho, mesmo se isso implicar a desobediência a ordens. De acordo com George e Brief, estes comportamentos raramente fazem parte dos papéis atribuídos aos empregados, mas, se eles não ocorrerem, as organizações podem ter perdas consideráveis.

A apresentação de sugestões construtivas - nesta categoria, os autores incluem os actos voluntários de criatividade e de inovação que podem ir desde a opção por uma forma mais eficaz de desempenho da função a propostas de reestruturação e de melhoria do funcionamento da equipa ou da organização. Os autores referem que, apesar de algumas organizações encorajarem os empregados a apresentarem sugestões, estas, regra geral não fazem parte das suas atribuições explícitas. Todavia, as sugestões construtivas podem levar a melhorias organizacionais importantes.

Comportamentos de auto-desenvolvimento e de aprendizagem - incluem todos os comportamentos voluntários adoptados pelos empregados para aumentarem os seus conhecimentos e desenvolverem competências úteis para o desempenho da função actual ou de funções futuras na organização; como exemplos, temos: frequência de acções de formação, implicando o dispêndio de dinheiro ou tempo pessoal dos empregados, assinar revistas ou adquirir livros especializados.

Divulgação de uma imagem positiva da organização - engloba as acções dos empregados para representarem a organização de uma forma positiva na comunidade:

falar a pessoas conhecidas e amigos de uma forma positiva das políticas, produtos e serviços da organização são exemplos de comportamentos que contribuem para a legitimidade e aceitação da organização junto de vários *stakeholders*.

George e Brief consideram que o construto de espontaneidade organizacional apresenta sobreposições com o de comportamentos pró-sociais (Brief e Motowidlo, 1986) e com o de cidadania organizacional (Organ, 1988), mas apresenta também algumas divergências. Os comportamentos pró-sociais diferem dos de espontaneidade, na medida que podem incluir comportamentos que, embora favoreçam alguns indivíduos ou grupos, podem ser disfuncionais para a organização. Na formulação inicial de Organ (1988), os comportamentos de cidadania organizacional diferiam dos de espontaneidade por incluírem comportamentos prescritos (e.g., pontualidade e assiduidade), comportamentos passivos (e.g., ausência de reclamação face a situações de trabalho inconvenientes do ponto de vista individual) e pelo facto de os comportamentos de cidadania não poderem ser formalmente reconhecidos pelo sistema de recompensas da empresa. No entanto, após a reformulação de Organ (1997), os dois construtos diferem essencialmente na ênfase colocada por George e Brief (1992) na necessidade de os comportamentos de espontaneidade organizacional serem comportamentos activos, baseados na iniciativa individual. Estas duas características estiveram subjacentes à relevância que lhes atribuímos neste capítulo e no estudo empírico que efectuámos, em que foram considerados como variáveis critério.

George e Jones (1997) referem que a compreensão dos comportamentos de espontaneidade organizacional, e outros comportamentos extra-papel, pode ser aumentada pela consideração do contexto em que estes comportamentos ocorrem. Segundo os autores, a investigação tem-se focalizado na análise das características pessoais, nas atitudes e nas percepções como antecedentes-chave dos comportamentos extra-papel (e.g., Organ e Ryan, 1995). No entanto, as características do contexto em que estes comportamentos ocorrem continua a ser uma área pouco explorada, sendo necessário desenvolver enquadramentos teóricos e investigar como é que os factores contextuais encorajam ou são obstáculos à ocorrência destes comportamentos.

George e Jones (1997) adoptam uma perspectiva de análise alargada sobre o contexto, considerando que este incorpora forças a nível individual, de grupo, da organização e a nível interorganizacional. Para os autores, as influências de nível individual distinguem-se dos antecedentes individuais da espontaneidade organizacional (e.g., disposição afectiva, George e Brief, 1992; atitudes, Organ e Ryan, 1995) porque não actuam como causas directas da espontaneidade organizacional, mas como moderadores que podem facilitar ou inviabilizar a ocorrência destes comportamentos.

Os autores consideram a existência de vários factores ao nível individual, do grupo, da organização e interorganizacional que podem influenciar os comportamentos de espontaneidade organizacional.

O nível de *skills* que os indivíduos possuem é um factor individual que pode facilitar ou dificultar a ocorrência de comportamentos de ajuda a colegas, comportamentos de auto-desenvolvimento pessoal e os comportamentos de divulgação de uma imagem positiva da organização; indivíduos ainda que tenham atitudes e percepções favoráveis sobre a sua situação profissional e tenham uma disposição positiva elevada terão dificuldade em apresentar os comportamentos espontâneos referidos se não conhecerem de forma conveniente os processos e produtos da organização.

Quadro 2.2 - Níveis e influências do contexto nos comportamentos de espontaneidade organizacional

Nível	Influências
Individual	<i>Skills</i> Auto-eficácia Definição de papel Qualidade das relações interpessoais Pedidos de ajuda
Grupo	Normas Interdependência Objectivos
Organização	Estrutura Cultura Políticas organizacionais Política de recompensas
Interorganizacional	Coercivas Miméticas Normativas

(Adaptado de George e Jones, 1997)

A percepção de auto-eficácia<sup>12</sup>, que a investigação revelou estar relacionada com o desempenho dos comportamentos de papel, de acordo com George e Jones, também influencia o desempenho dos comportamentos de espontaneidade organizacional: níveis elevados de auto-eficácia criam oportunidades para a ocorrência destes comportamentos. Como a percepção de auto-eficácia é específica das tarefas, os indivíduos terão níveis diferentes de auto-eficácia para cada uma das cinco formas de comportamentos de espontaneidade.

A literatura demonstrou que a fronteira entre comportamentos de papel e extra-papel é difusa e que os indivíduos diferem na abrangência que atribuem aos comportamentos de papel (e.g., Morrison, 1994), sendo provável, para George e Jones, que os empregados que percebem as suas funções de uma forma alargada se envolvam mais em comportamentos de espontaneidade.

Segundo Jones e George, a qualidade das relações interpessoais existentes na situação de trabalho influencia a ocorrência dos comportamentos de ajuda: os indivíduos têm tendência a ajudar as pessoas de quem gostam e com quem concordam. O tipo de relações interpessoais também influencia a ocorrência dos comportamentos de ajuda, sendo mais provável que estes surjam quando as relações são perspectivadas como afiliativas<sup>13</sup> do que quando são interpretadas como relações de troca.

O pedido dos receptores também influencia a ocorrência dos comportamentos de ajuda. Segundo George e Jones (1997), a investigação (e.g., Anderson e Williamson, 1996) demonstrou que estes comportamentos são frequentemente iniciados por pedidos que sinalizam que a ajuda é necessária e que será bem recebida pelo destinatário.

Os comportamentos de espontaneidade organizacional ocorrem no contexto imediato do grupo de trabalho e, neste sentido, estes autores consideram que as normas do grupo, a interdependência de tarefas e a definição de objectivos podem facilitar ou colocar obstáculos à emergência dos comportamentos de espontaneidade. As normas de grupo

---

<sup>12</sup> Crença nas capacidades pessoais para mobilizar os recursos cognitivos e o esforço necessário para o desempenho com sucesso de uma tarefa específica (Wood e Bandura, 1989).

<sup>13</sup> Milles e Clark (1982) distinguiram entre relações afiliativas e relações de troca. No âmbito das relações afiliativas, as pessoas sentem-se mais responsáveis pelo bem-estar dos outros e pela ajuda.

sinalizam aos seus membros o que é valorizado e como estes se devem comportar. George e Jones (1997), baseados nos estudos sobre climas de inovação e de auto-desenvolvimento (e.g., Schneider e Reichers, 1983; Noe e Wilk, 1993), consideram que os grupos podem desenvolver climas de espontaneidade organizacional ou climas baseados em cada uma das formas de espontaneidade organizacional. A natureza do trabalho do grupo influencia o nível de interdependência dos seus elementos e níveis elevados de interdependência favorecem a ocorrência de comportamentos de ajuda relativamente a colegas e a apresentação de sugestões construtivas relacionadas com o desempenho das tarefas. Os objectivos de trabalho, se definidos a nível individual, se forem específicos e se apresentarem um nível de dificuldade elevada, podem ser um obstáculo à ocorrência de comportamentos de espontaneidade (e.g., Wright *et al.*, 1993) porque estes comportamentos consomem tempo e serão interpretados pelos indivíduos como um desvio relativamente aos objectivos individuais. Contudo, George e Jones referem que, se os objectivos forem definidos a nível da equipa, facilitam os comportamentos de espontaneidade relacionados com o desempenho dessa mesma equipa.

A nível organizacional, os autores, baseados no sugerido por Schneider (1996), consideram que as cinco formas de espontaneidade organizacional têm maior probabilidade de ocorrência em estruturas orgânicas<sup>14</sup> do que nas mecanicistas. As normas, crenças e valores que compõem a cultura organizacional, bem como as políticas organizacionais, também influenciam a ocorrência de determinadas formas de comportamentos de espontaneidade organizacional. De acordo com os autores, os sistemas de recompensas: se baseados no desempenho individual, podem ser benéficos para os comportamentos relacionados com a função, mas ser restritivos para o desempenho de comportamentos de espontaneidade organizacional (e.g., Lawler, 1981); se baseados no desempenho da equipa, tendem a encorajar os comportamentos espontâneos benéficos para a equipa (comportamentos de ajuda a colegas e a

---

<sup>14</sup> A categorização das organizações em orgânicas e mecanicistas foi realizada por Burns e Stalker, 1961. As estruturas mecanicistas são caracterizadas por definição específica de funções, centralização das decisões e comportamentos de coordenação baseados na hierarquia. As estruturas orgânicas são caracterizadas por funções com contornos mais difusos, descentralização de decisões, coordenação por ajustamento mútuo.

apresentação de sugestões construtivas); se baseados nos resultados organizacionais, são susceptíveis de favorecer as cinco formas de espontaneidade organizacional, mas podem baixar o desempenho individual nas tarefas prescritas e favorecer a preguiça social (*social loafing*).

Relativamente ao contexto interorganizacional, os autores, baseados em Dimaggio e Powell (1983), consideram que, com o tempo, as organizações tendem a tornar-se similares devido à pressão de forças coercivas, normativas e miméticas e, neste sentido, os comportamentos de espontaneidade podem ser generalizados a uma população de organizações devido às relações interorganizacionais que os elementos das organizações estabelecem e também devido aos processos de *turnover* e de recrutamento que facilitam a transferência das práticas organizacionais.

## 2.4 Implicação Afectiva, Indicadores de Bem-Estar, Stress e Exaustão Emocional

Nesta secção, iremos referir as relações que têm sido encontradas entre implicação afectiva, stress e indicadores de bem-estar individual. Faremos também referência ao construto de exaustão emocional por este surgir igualmente relacionado com a implicação afectiva .

### 2.4.1 Implicação Afectiva, Stress e Indicadores de Bem-Estar

Vários estudos têm revelado existir relações significativas negativas entre implicação afectiva e medidas de stress e exaustão emocional (e.g., Reilly e Orsack, 1991). Mathieu e Zajack (1990), na meta-análise que realizaram, encontraram também uma correlação negativa moderada entre implicação afectiva e stress. Begley e Czajka (1993)

constatarem, num estudo longitudinal conduzido durante um período de reestruturação organizacional, que o stress sentido pelos empregados se correlacionava positivamente com o desconforto que estes sentiam face à mudança, mas apenas para os empregados que tinham uma implicação afectiva fraca; os que apresentavam uma implicação elevada pareciam estar protegidos contra o impacto do stress.

Meyer e Allen (1997) referem que tem sido argumentado que uma implicação afectiva elevada com a organização pode ter consequências negativas para a vida extra-profissional dos indivíduos (e.g., Randall, 1987); contudo, de acordo com os autores, os resultados da investigação parecem não suportar este argumento. Romzek (1989), num estudo longitudinal, verificou que a implicação afectiva estava positivamente associada com a satisfação na carreira profissional e com a satisfação em aspectos da vida extra-profissional. Kirchmeyer (1992) constatou que os empregados com uma implicação afectiva elevada com a organização referiam despende mais tempo em actividades parentais e comunitárias. Meyer e Allen (1997) consideram que, apesar de estes resultados da investigação não serem suficientes para sustentar que a implicação afectiva está relacionada com o bem-estar dos empregados, parecem permitir pôr em causa a hipótese de que ela tem consequências negativas para a vida extra-profissional.

#### 2.4.2 Exaustão Emocional

De acordo com Cronpazano, Byrne, Rupp (2003), a investigação tem demonstrado que a exaustão emocional, além de ter consequências negativas para o bem-estar dos indivíduos, estando relacionada com problemas físicos, psicológicos e sociais, tem também consequências negativas para as organizações. Os empregados exaustos revelam menores níveis de implicação organizacional afectiva e estão mais disponíveis para abandonar a organização.

O conceito de exaustão emocional emerge do modelo multidimensional de Maslach sobre o *burnout*. De acordo com a autora, o *burnout* é uma resposta a uma situação de exposição prolongada a stressores interpessoais relacionados com a função. Segundo

Maslach e Jackson (1981), as três dimensões do *burnout* são: a exaustão emocional, a despersonalização e a redução da capacidade de concretização pessoal.

A exaustão emocional relaciona-se com o sentimento de ter esgotado os recursos emocionais para fazer face a uma situação. Envolve um sentimento de estar “drenado” sem capacidade de recuperar e com falta de energia para enfrentar um novo dia na profissão. De acordo com Maslach (1999), a exaustão emocional que representa a dimensão de stress do *burnout* é a dimensão central deste síndrome complexo e a manifestação mais óbvia que as pessoas utilizam para descrever o que sentem quando experimentam o *burnout*. Contudo, para Maslach, o facto de a exaustão ser uma condição necessária do *burnout* não é uma condição suficiente.

A despersonalização caracteriza uma resposta negativa de distanciamento e de cinismo na relação com os outros, inclui uma perda de idealismo e desenvolve-se como resposta à exaustão emocional, representando a dimensão interpessoal do *burnout*. A investigação revelou existir uma relação forte e consistente entre exaustão emocional e despersonalização.

A redução da capacidade de concretização pessoal refere-se a um declínio do sentimento de competência e de produtividade no trabalho. Esta diminuição da percepção de auto-eficácia surge frequentemente relacionada com a depressão e com a incapacidade de lidar com as exigências da função e parece aumentar em situações de falta de suporte social.

Segundo Maslach e Leiter (1997), durante vários anos o *burnout* foi reconhecido como um risco das profissões orientadas para a prestação de serviços na área da educação e da saúde que envolvem um contacto emocional intenso entre o prestador e o receptor (e.g., relações terapêuticas, assistência social). Contudo, recentemente, à medida que outras profissões passaram a ser mais orientadas para o cliente e personalizadas, o *burnout* passou também a ser considerado.

Maslach e Jackson (1981) desenvolveram o Maslach Burnout Inventory (MBI), que é considerado o instrumento standard para a investigação. Existem actualmente três versões deste instrumento dirigidas para profissões distintas: versão dirigida aos profissionais de



saúde, a dirigida aos profissionais da educação e a versão geral do MBI orientada para as outras profissões.

Recentemente, Maslach e Leiter (1997) reconceptualizaram o *burnout* como o extremo negativo do contínuo da relação que a pessoa estabelece com a situação profissional e que tem como extremo positivo o comprometimento (*engagement*). Nesta reconceptualização, o comprometimento surge como um estado de saúde mental e de funcionamento social saudável no domínio da profissão e o *burnout* passa a ser considerado como um estado de erosão do comprometimento. O comprometimento é definido pelos autores com base nas três dimensões do *burnout*, mas considerando a sua vertente positiva: à exaustão emocional corresponde um estado de energia positiva; à despersonalização corresponde o envolvimento; à redução de concretização pessoal corresponde a auto-eficácia. Maslach e Leiter (1997) referem que uma consequência desta reconceptualização é a de que as estratégias para desenvolverem o *engagement* podem ser importantes para a prevenção do *burnout*.

Os estudos têm revelado que o *burnout* surge relacionado com diversos estados fisiológicos e psicológicos como a depressão e a ansiedade (e.g., Maslach e Jackson, 1986). Várias características relacionadas com a situação de trabalho também se associam positivamente com o *burnout*: pressão de tempo, excesso de trabalho, a ambiguidade e conflito de papel, ausência de informação e de *feedback* sobre o trabalho e ausência de participação nas decisões (Maslach, Shaufelli e Leiter, 2001). O *burnout* tem revelado também uma associação positiva com várias formas de comportamentos de ausência e com o *turnover* e uma associação negativa com a satisfação no trabalho e a implicação organizacional. Contudo, a natureza da relação entre satisfação no trabalho, implicação organizacional e o *burnout* não é consensual, permanecendo a questão de saber se é o *burnout* que conduz à diminuição da satisfação e da implicação ou se é uma quebra na satisfação e na implicação que leva ao *burnout*.

## 2.5 Síntese e Questões de Investigação

A revisão da literatura, que efectuámos, permite constatar que a implicação organizacional é consensualmente aceite como um construto multidimensional relativamente ao conteúdo e a potenciais grupos ou constituintes do contexto profissional.

Relativamente ao conteúdo ou dimensões, os estudos empíricos efectuados durante várias décadas têm revelado que a implicação afectiva (na acepção de vínculo afectivo que liga o trabalhador à organização e expressa a intensidade do seu envolvimento com ela) se relaciona com variáveis que são importantes para os resultados das organizações e para o bem-estar e desenvolvimento dos indivíduos. Alguns autores defendem, contudo, que a relação entre implicação afectiva e consequências desejáveis para os indivíduos e para as organizações não é linear, sendo conseguidos melhores resultados com níveis moderados de implicação.

A investigação sobre os diferentes destinatários ou potenciais alvos da implicação em contexto profissional, apesar de ainda se encontrar numa fase inicial, surge como interessante e pertinente na actualidade, face a potenciais alterações do modelo de relações de trabalho. Porém, neste trabalho, não desenvolvemos este tema e adoptamos como referência a implicação afectiva dos trabalhadores com a organização.

Na literatura, a implicação organizacional tem sido conceptualizada quer numa óptica de atitude, quer numa óptica de comportamento. Neste trabalho, abordamo-la como atitude, antecedente de comportamentos, porque é nesta acepção que ela é considerada nos modelos que, no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, pretendem explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais.

Relativamente aos antecedentes da implicação organizacional, os estudos são numerosos e têm revelado que a implicação afectiva se relaciona com variáveis demográficas e com variáveis do contexto de trabalho. A relação entre práticas de gestão

de recursos humanos e implicação organizacional raramente tem sido estudada, apesar de, como referimos na introdução deste capítulo, se pressupor que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho são antecedentes da implicação organizacional.

Neste trabalho, centrámos a nossa análise na relação entre práticas de elevado desempenho e implicação afectiva, tendo como referência os pressupostos dos modelos de explicação da relação destas práticas com os resultados organizacionais, já referenciados. Salientamos, contudo, a importância de investigar a relação que as práticas de elevado desempenho poderão ter na implicação normativa e na implicação de continuidade (perspectivadas na aceção de Meyer e Allen, 1991). Face a eventuais alterações do modelo de relações laborais, em nossa opinião, estas duas dimensões da implicação poderão adquirir uma relevância acrescida.

A literatura sugere que a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e implicação organizacional poderá não ser directa, mas mediada pelas percepções dos empregados, nomeadamente pela percepção de suporte organizacional, percepção de justiça procedimental e percepção de competência pessoal, o que leva a considerar que, para gerir a implicação organizacional dos empregados, as empresas, mesmo as que adoptam práticas de elevado desempenho têm de comunicar de uma forma consistente e clara os objectivos das suas práticas de gestão de recursos humanos.

Relativamente às consequências da implicação organizacional afectiva, os estudos têm revelado que ela se relaciona de forma negativa com o absentismo, o *turnover*, o stress e a exaustão emocional e apresenta uma relação positiva com comportamentos de cidadania organizacional e uma relação positiva moderada, a nível individual, com o desempenho das funções.

A literatura revela que a investigação sobre a cidadania organizacional teve um desenvolvimento acentuado a partir dos anos 80; contudo, a natureza, as dimensões e as medidas utilizadas para avaliar este tipo de comportamentos não é ainda consensual.

Neste trabalho, demos relevância aos comportamentos designados por George e Brief (1992) como *organizational spontaneity*, por estes serem considerados como comportamentos activos e proactivos baseados na iniciativa individual e por integrarem dimensões que consideramos importantes para o contexto da prestação de serviços

bancários. No entanto, passaremos a designá-los por comportamentos espontâneos favoráveis às organizações.

No capítulo 4, apresentamos um estudo correlacional, realizado a nível individual, com trabalhadores do sector bancário português, em que se testou o papel mediador da implicação afectiva na relação entre percepções de práticas de gestão de recursos de elevado desempenho e estes comportamentos espontâneos. Com esse estudo, pretendemos dar um contributo para a investigação sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e implicação organizacional afectiva e para a investigação sobre as consequências da implicação organizacional, analisando o papel que a implicação afectiva tem na emergência dos comportamentos espontâneos favoráveis às organizações.

Na escolha das variáveis critério, considerámos o interesse que elas têm na actualidade para o sector bancário português. Um sector de prestação de serviços, caracterizado pela concorrência de âmbito europeu, em que a necessidade de eficiência, produtividade e de relacionamento personalizado com os clientes exige comportamentos activos e proactivos por parte dos empregados. Com efeito, a redução do número de trabalhadores por agência bancária e a necessidade de cumprir objectivos de venda exigentes tornam essenciais os comportamentos de partilha de recursos, ajuda e apoio entre colegas. A apresentação de sugestões construtivas para melhoria do funcionamento da equipa, da organização, ou do aconselhamento de clientes, os comportamentos voluntários de desenvolvimento de competências e os de divulgação dos produtos e de uma imagem positiva da organização são necessários para a prestação de serviços de aconselhamento com qualidade e para fidelizar os clientes.

Analisámos também a exaustão emocional como variável critério por considerarmos o seu estudo relevante no sector bancário, face ao ritmo de trabalho intenso, aos horários de trabalho prolongados, que são referidos como existindo no sector, e ao eventual aumento da necessidade de os trabalhadores mobilizarem recursos emocionais acrescidos, decorrente da personalização da prestação de serviços.

### CAPÍTULO 3 - SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS: CARACTERIZAÇÃO GERAL

Neste capítulo, apresentamos uma breve caracterização do sector bancário português que serviu de contexto à investigação empírica que realizámos e que apresentamos no capítulo seguinte.

O sector bancário português é considerado um sector de sucesso que apresenta indicadores de produtividade, rendibilidade e de qualidade de prestação de serviços comparáveis com os existentes nos melhores sectores congéneres europeus. É também reconhecido como um dos sectores da economia portuguesa de maior inovação, produtividade e internacionalização bem sucedida.

Neste sector, as relações laborais são reguladas por um acordo colectivo de trabalho vertical, negociado entre os cinco sindicatos e as entidades patronais, a taxa de sindicalização tem permanecido elevada e, nas últimas duas décadas, tem predominado a concertação e a ausência de conflito social.

O sector tem sido protagonista, já desde a década de 70, de processos de mudança contínuos e profundos a nível do enquadramento regulamentar, da estrutura e das condições de mercado. Vários actores institucionais (e.g., Salgueiro, 2006; Carreira, 2006) consideram que os indicadores de sucesso, até agora conseguidos pelo sector, são resultantes da conjugação de vários factores: o papel das entidades reguladoras, que criaram condições para que as mudanças profundas a nível da regulamentação da actividade fossem introduzidas de forma gradual; o clima de diálogo e de concertação social; a estratégia proactiva de antecipação e preparação da mudança seguida pelas organizações do sector; a capacidade de cooperação das instituições que se associaram para criarem a Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS)<sup>15</sup> que permitiu a existência de

---

<sup>15</sup> A SIBS foi criada em 1983, resultante de uma iniciativa de cooperação entre bancos.

um sistema de pagamentos electrónico integrado, e o Instituto de Formação Bancária (IFB)<sup>16</sup>, vocacionado para a formação profissional e o aumento de qualificações académicas e competências profissionais dos trabalhadores do sector. A SIBS e o IFB têm sido considerados, a nível internacional, como casos de sucesso e são reveladores de capacidade de cooperação interorganizacional num país em que, de acordo com Moreira e Corvelo (2002: 19) “...a cooperação interorganizacional constitui ainda uma estratégia relativamente pouco explorada pelo tecido empresarial como forma de acrescentar valor...”.

Este capítulo está organizado em três secções; na primeira, efectuamos uma breve caracterização do sector bancário português e das tendências que têm marcado a sua evolução; na segunda, apresentamos uma caracterização dos recursos humanos existentes e da sua gestão; na terceira secção, elaboramos uma síntese, referindo algumas tendências da evolução do sector.

### 3.1 Sector Bancário Português: Caracterização

Apresentamos, seguidamente, alguns elementos sobre a estrutura, indicadores de desempenho e vectores de evolução do sector bancário português.

#### 3.1.1 Estrutura do Sector

Em 2005, segundo dados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), operavam, no sector bancário português, 47 instituições, incluindo o Sistema de Crédito Agrícola Mútuo.

---

<sup>16</sup> O IFB foi criado em 1982 e teve a sua origem num acordo negociado entre bancos e sindicatos; foi criado pela então Associação de Formação Bancária.

As organizações que operam no sector podem ser agrupadas, segundo Vilhena da Cunha (2006) em três categorias: cinco grandes grupos universais com distribuição multi-canal, um conjunto de grupos bancários de média dimensão nacional e um conjunto de bancos especializados de pequena dimensão.

De acordo com dados do Banco de Portugal, (2003) e da APB (2003, 2004, 2005), desde finais de 2000 que os cinco maiores grupos detêm no seu conjunto uma quota de mercado de cerca de 75% do total do sistema em termos de captação de recursos e de concessão de crédito, empregando também cerca de 65% dos trabalhadores do sector em Portugal. Esta estrutura sectorial foi atingida depois de um processo de consolidação que foi iniciado no final dos anos 80 e início dos anos 90 com o processo de privatização das organizações do sector e continuado através dos processos de aquisição e fusões que ocorreram entre 1995 e 2001.

### 3.1.2 Indicadores de Desempenho

De acordo com vários autores e estudos, a comparação do desempenho do sector bancário com o da economia portuguesa portuguesa revela que o desempenho da banca tem sido mais favorável:

*“ Se procurarmos comparar a evolução do produto interno bruto português (entre 1985-2003), verificamos que, enquanto o PIB nacional aumentou em termos de preços de mercado 6 vezes, os activos dos bancos cresceram mais 12 vezes, ou seja, o dobro do produto interno bruto (Almeida e Sousa, 2005: 7).*

*“Merece destaque o acréscimo dos serviços prestados, muito superior ao crescimento da actividade económica nacional, que se evidencia quando se compara a evolução no último decénio com o dos activos e passivos bancários – tanto o crédito concedido como os recursos captados representavam já em 2001 mais de 133% do produto.” (Salgueiro, 2002: 49).*

“ De 2000 a 2004 verificou-se um crescimento do VAB bancário acima do crescimento da economia.”(Silva, 2006).

Relativamente à produtividade do sector bancário, Almeida e Sousa (2005: 7) referem que no sector bancário: “ os activos por emprego aumentaram 16 vezes em 10 anos”.

Um estudo coordenado por Silva (2006), que avaliou a produtividade do sector entre 2000 e 2004 com recurso a vários indicadores, entre eles, o VAB<sup>17</sup> do sector e o produto bancário<sup>18</sup> (indicador que, de acordo com o autor, é mais influenciável pela dedicação do factor trabalho), concluiu que a produtividade no sector bancário aumentou progressivamente no período em análise.

Relativamente a comparações internacionais, Gonçalves (2003: 82) refere que “...a rentabilidade (ex.: return on equity do sector bancário português) está em linha ou é superior aos mais competitivos sectores bancários internacionais”.

Silva (2006), numa análise comparativa, com base em dados da Associação Portuguesa de Bancos, Associação Espanhola de Bancos e Fédération des Banques Françaises, concluiu que a produtividade no sector bancário é superior à francesa e espanhola para os anos de 2003 e 2004, quando a comparação é feita em relação ao produto bancário, à margem de exploração e à eficiência de custos; só em relação à margem financeira a situação é menos favorável a Portugal.

Relativamente à qualidade de prestação de serviços no sector, um estudo da empresa de consultoria britânica Lafferty (Semanário *Expresso*, Junho, 2006) realizado em 75 bancos de 11 países europeus,<sup>19</sup> coloca as agências bancárias dos bancos estudados em Portugal no topo da qualidade da prestação de serviços, concluindo que as agências portuguesas são as mais modernas, apresentam melhor *design*, melhor equipamento e melhor qualidade de atendimento que as congéneres dos países europeus estudados.

---

<sup>17</sup> Utilizou como medidas de produtividade os rácios VAB do sector e nº de empregados, horas trabalhadas e custos com pessoal.

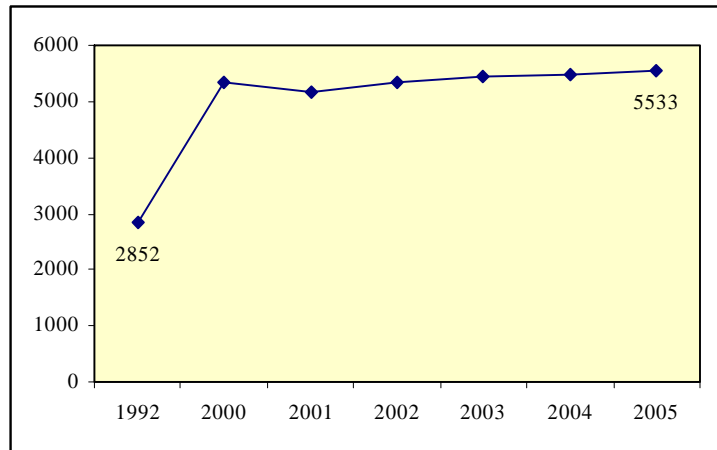
<sup>18</sup> Avaliou a produtividade através dos rácios: produto bancário e número de empregados, salário e custos com pessoal.

<sup>19</sup> Portugal, Grã-Bretanha, Alemanha, Roménia, Polónia, Hungria, França, República Checa, Bulgária, Espanha, Itália.



De acordo com Gonçalves (2003), a competitividade no sector bancário nacional pode ser aferida também por indicadores como o número de agências, que, na última década, duplicou, Gráfico, 3.1, enquanto o número de trabalhadores permaneceu sensivelmente idêntico, ou na modernidade e sofisticação dos canais de distribuição.

Gráfico 3.1 - Evolução da rede de agências

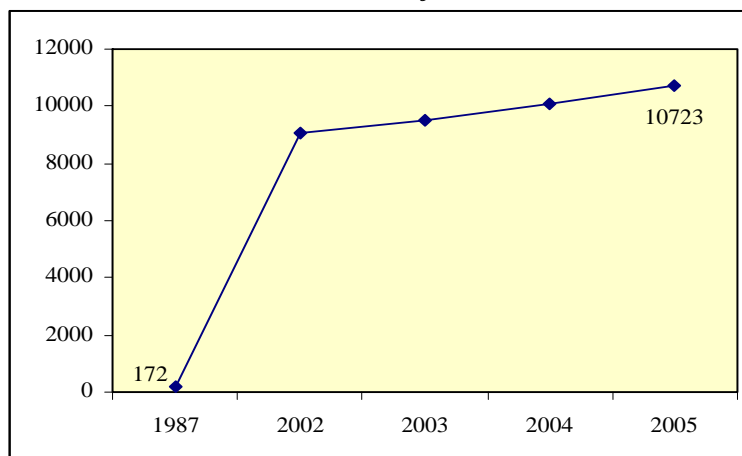


Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

Salgueiro (2000: 15) refere também que “...*Os indicadores em matéria de meios de pagamento electrónico que se encontram entre os melhores da Europa...*”.

O Gráfico 3.2 ilustra a evolução da rede de ATM.

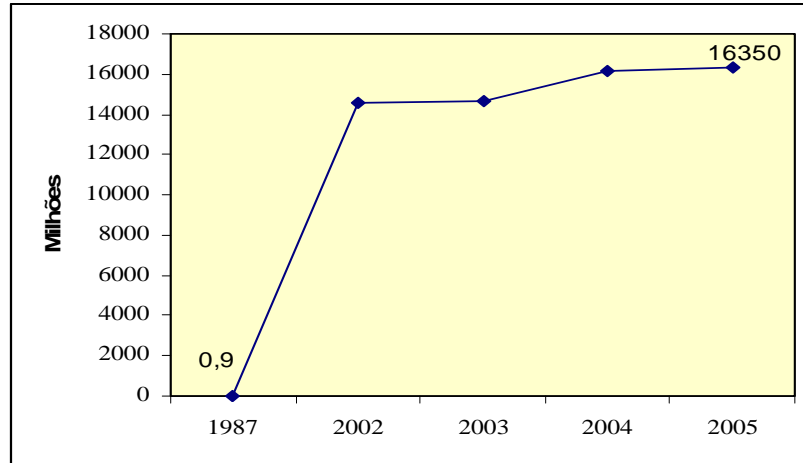
Gráfico 3.2 - Evolução das ATM



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

O mesmo autor refere ainda que os rácios de bancarização são também dos mais elevados do continente europeu. Neste âmbito, o Gráfico 3.3 ilustra a evolução dos cartões de pagamento.

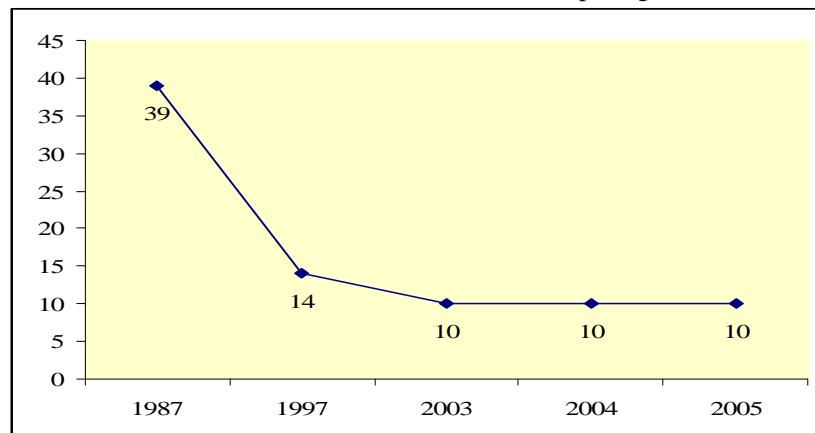
Gráfico 3.3 - Evolução dos cartões de pagamento



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

De acordo com dados do Banco de Portugal (2003) e da APB (2003, 2004, 2005), a gestão do sector tem sido caracterizada pela produtividade, evidenciada pelo número de trabalhadores por agência, que tem estabilizado em torno de 10 trabalhadores, Gráfico 3.4, e pelo indicador *cost to income*, que tem permanecido abaixo dos 60%.

Gráfico 3.4 - Número de trabalhadores por agência



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

Verifica-se também uma tendência para alargar a oferta de produtos e serviços bancários cujos proveitos associados têm participado, nos últimos anos, com um peso superior a 20% para o produto bancário de exploração, valor que tem contribuído para compensar a quebra de resultados associados à intermediação financeira.

Paralelamente à diversificação da actividade em território nacional, algumas organizações do sector têm prosseguido estratégias de internacionalização.

Os custos administrativos têm sido também alvo de controlo, nomeadamente através de medidas adoptadas pelas organizações para reorganizar e racionalizar procedimentos internos.

### 3.1.3 Sector Bancário: Vectores de Evolução

De acordo com Salgueiro (2002), a situação da banca portuguesa na actualidade é o resultado de um processo de alterações profundas, que têm ocorrido desde os anos 70, marcado pela abertura ao exterior e pelo aumento da concorrência.

Na década de 70, a maioria das organizações do sector foi nacionalizada, o processo de descolonização ocorrido na época levou à perda de activos em Angola e Moçambique e tornando necessária a integração dos trabalhadores que neste sector exerciam actividade nas ex-colónias.

*“A fixação administrativa das taxas de juro, os limites quantitativos à expansão do crédito condicionaram fortemente os proveitos das instituições financeiras e as restrições ao livre estabelecimento e prestação de serviços financeiros contribuíram deste modo para a ausência total da concorrência”* (Gonçalves, 2003: 80).

A partir de 1984, a legislação permitiu a criação de novas instituições, vários bancos estrangeiros estabeleceram-se em Portugal e novos bancos foram criados, o que contribuiu para aumentar a concorrência.

No início dos anos 90, a abolição dos limites de crédito e das taxas de juro fixadas administrativamente e a transposição para o ordenamento jurídico português de

disposições comunitárias, entre elas a segunda directiva de coordenação bancária<sup>20</sup>, proporcionaram um novo impulso competitivo ao sector, criando um mercado com uma escala europeia.

Nos finais dos anos 90, a banca enfrentou as tarefas inerentes à transição para o euro e de adaptação à união monetária.

Em 2005, o sistema bancário adoptou novas regras contabilísticas de relato financeiro (IAS/IFRS) que visam facilitar a comparabilidade da informação financeira prestada por instituições bancárias no espaço europeu. Actualmente, os bancos estão a preparar-se para a entrada em vigor, em 2008, do Acordo de Basileia II, que exige mais sofisticação no controlo e gestão dos riscos de crédito, incluindo o risco operacional, e também para as implicações resultantes da criação da área única de pagamentos em euros (SEPA).

A dinâmica que a abertura do sector e a concorrência geraram originou a adopção de estratégias competitivas por parte das organizações, que se reflectiram a nível comercial numa cultura de orientação para o mercado fundamentada numa oferta global de produtos e serviços financeiros disponibilizados 24 horas por dia através de uma rede multicanal.

De acordo com Almeida (2001), a banca atravessou uma fase de crescimento quantitativo baseada no aumento do número de clientes e balcões, sobretudo na década de 70 e 80, e uma fase de crescimento qualitativo, suportada por uma cuidadosa segmentação de mercados e personalização de serviços na década de 90.

Segundo vários autores (e.g., Almeida, 2001; Woodworth *et al.*, 2005), a informática e os desenvolvimentos das tecnologias da informação têm contribuído também para a modernização do sector, libertando os bancos de restrições temporais e espaciais no exercício da actividade; permitiram reduzir custos, padronizar processos de decisão, melhorar a qualidade da gestão da informação, nomeadamente sobre o perfil de necessidades dos clientes, e reduziram também as barreiras à entrada de novos concorrentes no sector.

---

<sup>20</sup> Na União Europeia, em termos legislativos o mercado interno do sector é uma realidade desde 1 de Janeiro de 1993, data da entrada em vigor da segunda directiva de coordenação bancária. Esta directiva consagrou o princípio da autorização única que conferiu aos bancos a possibilidade de se estabelecerem livremente e de oferecerem os seus serviços em toda a União Europeia.

Os desenvolvimentos tecnológicos e o aumento da concorrência repercutiram-se também nos modelos de gestão e de organização das instituições, originando frequentemente uma redução de níveis hierárquicos e a flexibilização dos modelos de organização de trabalho que passaram a integrar funções com contornos menos definidos e a exigir trabalhadores mais qualificados, com capacidade de aconselhamento e venda de produtos e serviços a clientes com mais fontes de informação e com opções de escolha num mercado que tem uma dimensão europeia.

Recentemente, alguns estudos (e.g., Deloitte Consulting, 2006) e especialistas (e.g., Gonçalves, 2005) consideram que os obstáculos, a nível da Europa, para as fusões e aquisições transfronteiriças estão a desaparecer, o que levará a uma maior consolidação do sector bancário europeu, cujas operações de concentração têm, até agora, ocorrido, sobretudo, a nível nacional. De acordo com a Deloitte, se este movimento acontecer e seguir o padrão americano, poderá originar o desaparecimento de centenas de bancos na Europa, permanecendo apenas um conjunto de organizações com dimensão e escala mundial resultante de fusões transfronteiriças.

*O sector bancário português é atractivo e vulnerável, pelo que os riscos de consolidação por entrada de um player estrangeiro são bastante elevados* (Gonçaves, 2005: 8).

### 3.2 Caracterização dos Recursos Humanos no Sector Bancário e das Práticas de Gestão

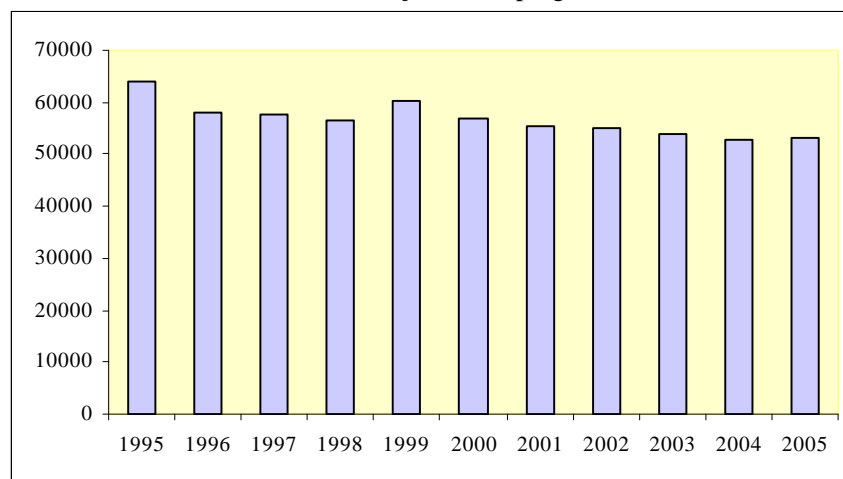
Seguidamente, apresentamos uma breve caracterização dos recursos humanos e da sua gestão no sector bancário português.

#### 3.2.1 Caracterização dos Recursos Humanos no Sector Bancário

De acordo com Almeida (2001), a banca europeia sofreu uma quebra real no volume de emprego na década de 90. Este facto verificou-se também em Portugal; entre 1995 e 2005,

a banca perdeu cerca de 10 708 empregos. O Gráfico 3.5 mostra que o nível mais elevado de emprego ocorreu em 1995 (63 888 trabalhadores) e que a partir desse ano a tendência tem sido para a diminuição gradual do volume de emprego, parecendo estar a estabilizar à volta dos 53 000 trabalhadores, Gráfico 3.5.

Gráfico 3.5 - Evolução do emprego no sector

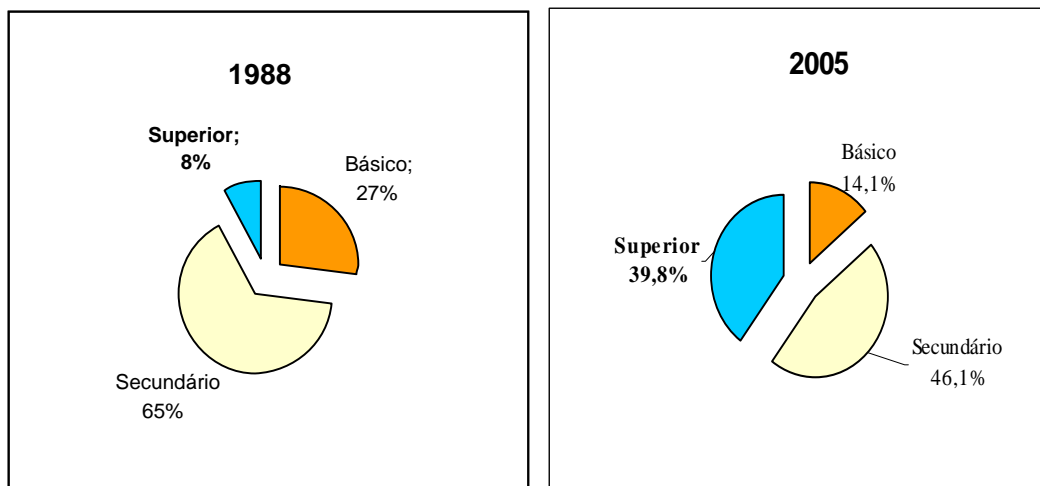


Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

Todavia, Almeida e Sousa (2005) referem que a banca tem hoje menos trabalhadores do que teve no passado, mas não tem menos pessoas ao seu serviço, pois as organizações do sector têm vindo progressivamente a externalizar actividades, quando estas não estão relacionadas com o seu negócio (serviços de limpeza, segurança, manutenção de edifícios) ou quando se trata de serviços especiais (serviços de avaliação do património, contencioso, assessoria jurídica, consultoria na área de informática ou de marketing).

As saídas de pessoal no sector têm ocorrido através de acordos negociados e reformas antecipadas. A informação da APB (2004, 2005 e 2006) revela que são os colaboradores que desempenham funções administrativas e auxiliares que têm diminuído, verificando-se, em contrapartida, um acréscimo de colaboradores adstritos a funções mais qualificadas e com qualificações a nível do ensino superior.

Gráfico 3.6 - Tendência da evolução das qualificações no sector



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

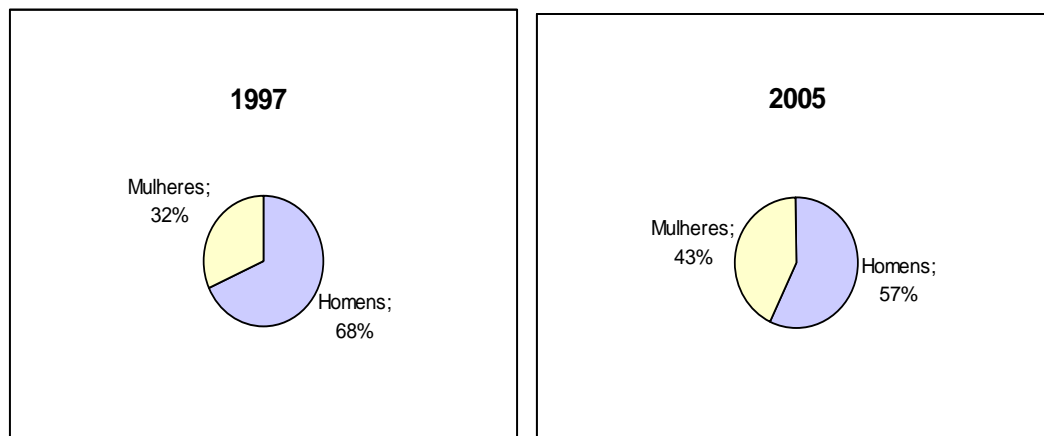
O aumento do nível de qualificação dos trabalhadores do sector tem sido expressivo, Gráfico 3.6. Em 2005, os licenciados representavam aproximadamente 40% da população empregada.

Segundo a Associação Portuguesa de Bancos, tem existido um rejuvenescimento da população bancária: em 2004, 72% dos empregados tinham uma idade inferior a 44 anos e 67% dos colaboradores tinham uma antiguidade inferior a 15 anos.

O recrutamento de colaboradores tem incidido maioritariamente em licenciados e, em 2005, os recrutados foram maioritariamente mulheres, verificando-se uma tendência para o equilíbrio do número de trabalhadores por sexo, Gráfico 3.7.

No que respeita ao vínculo laboral, apesar de o tipo predominante ser o contrato com duração indeterminada, nos últimos anos os contratos a prazo têm aumentado. Em 2004, existiam no sector 2665 trabalhadores (5,2%) com contratos a prazo. Valor que a Direcção do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (2005) considerou exagerado face à estabilidade do sector, referindo também como excessivo o número de trabalhadores (5644) que, nessa data, detendo habilitações de ensino superior, exerciam funções administrativas.

Gráfico 3.7 - Evolução da distribuição da população bancária por sexo



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

Relativamente ao horário de trabalho, a grande maioria dos trabalhadores, mais de 92%, está afectada a um horário integral.

### 3.2.2 Características da Gestão de Recursos Humanos no Sector

A gestão de recursos humanos está enquadrada pelo Acordo Colectivo de Trabalho Vertical (ACTV), negociado entre os sindicatos existentes no sector (Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas, Sindicato dos Bancários do Centro, Sindicato dos Bancários do Norte, Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários e Sindicato dos Trabalhadores da Caixa Geral de Depósitos<sup>21</sup>) e as entidades patronais. O ACTV regula as relações laborais do sector no que respeita às condições de admissão de trabalhadores, atribuição de categoria profissional, regras de remuneração de base e prémios de antiguidade, condições gerais de progressão na carreira, horário de trabalho e mobilidade geográfica, formação profissional e benefícios sociais (segurança social, assistência médica e acesso a crédito para aquisição de habitação).

<sup>21</sup> O Sindicato dos Trabalhadores do Grupo Caixa Geral de Depósitos foi criada em 2001.



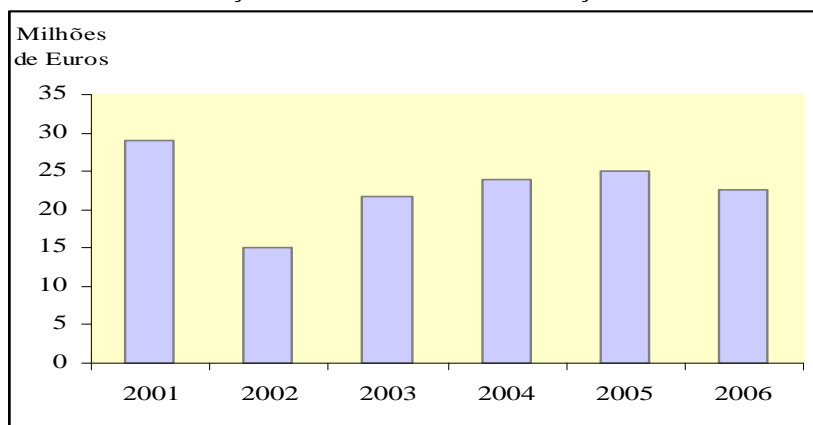
### 3.2.2.1 Formação profissional

Vários estudos (e.g., Almeida, 2002; Lima *et al.*, 2006) e indicadores revelam que o investimento na formação profissional dos trabalhadores tem sido uma prática consistente das organizações do sector.

De acordo com dados da APB, o investimento em formação nos últimos anos tem rondado os 22 milhões de euros, Gráfico 3.8, o que tem representado cerca de 1,2% dos custos administrativos, e as acções de formação têm abrangido mais de 86% dos trabalhadores do sector.

Salgueiro (2000) e Carreira (2006) referem que o Instituto de Formação Bancária (IFB) e o Instituto Superior de Gestão Bancária<sup>22</sup> têm contribuído para a cultura de valorização da formação bancária existente no sector. Ambas as organizações, criadas no âmbito da Associação Portuguesa de Bancos, permitiram, nas duas últimas décadas, a formação de milhares de quadros bancários quer através da realização de acções de actualização profissional, quer de cursos com equiparação ao 12º ano de escolaridade e ao grau de licenciatura, o que impulsionou a elevação do nível de qualificações existentes no sector.

Gráfico 3.8 - Evolução do investimento em formação no sector bancário



Fonte: Associação Portuguesa de Bancos

<sup>22</sup> O Instituto Superior de Gestão Bancária é um estabelecimento de ensino superior que foi constituído em 1991 pela APB, ao abrigo do Estatuto do Ensino Particular e Cooperativo.

### 3. 2.2.2 Práticas de remuneração

Segundo Almeida (2001), as práticas salariais na banca evoluíram no sentido de uma maior flexibilidade; além do estipulado no ACTV e nos acordos de empresa,<sup>23</sup> as organizações do sector têm graus de liberdade para estabelecerem sistemas de remuneração específicos que cada vez mais incluem componentes de remuneração variável baseadas no mérito e nos lucros das empresas.

De acordo com o estudo de Lima e al.<sup>24</sup>(2006), a isenção de horário de trabalho assume particular relevância na banca portuguesa enquanto complemento de remuneração, tendo 84,7% dos bancários, que participaram na investigação, referido ter isenção de horário de trabalho.

### 3. 2.2.3 Horário de trabalho e trabalho suplementar

O horário de trabalho na banca portuguesa é de 35 horas semanais; contudo, os dirigentes sindicais (e.g., Carreira, 2006) e os resultados de estudos (e.g., Lima *et al.*, 2006) indicam que o número de horas cumpridas pelos trabalhadores é superior, correspondendo algumas a trabalho suplementar não remunerado.

Carreira (2006) considera haver uma tendência na Europa, a nível do sector de serviços, para a existência de trabalho suplementar não remunerado.

Os bancários sindicalizados no Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários (SNQTB) que participaram no estudo de Lima *et al.*, afirmam trabalhar em média 40 a 50 horas por semana e 93, 9% consideraram que nos últimos 12 meses tinham trabalhado mais de sete horas por dia. Relativamente a trabalho suplementar não remunerado, 70,2% consideraram realizá-lo. Esta situação é atribuída pelos bancários ao ritmo intenso de trabalho verificado no sector para responder em permanência às solicitações dos clientes.

---

<sup>23</sup> O Grupo Millennium BCP estabeleceu um acordo de empresa com os sindicatos que, em alguns pontos (e.g., não existência de obrigatoriedade de promoções por antiguidade para os quadros, sendo estas efectuadas apenas por mérito), apresenta especificidades relativamente ao ACTV do sector.

<sup>24</sup> Este estudo teve por base um questionário efectuado aos sócios do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários, abrangeu uma amostra de 1038 inquiridos e foi efectuado com o objectivo de realizar um diagnóstico da situação dos quadros na banca.

A organização de trabalho por objectivos, com prémios de desempenho associados, incentiva também esta situação de disponibilidade permanente. Relativamente aos escalões etários, são os bancários mais jovens que admitem mais realizar trabalho suplementar não remunerado.

No que respeita à capacidade de conciliação do trabalho com a vida social (papéis familiares e outros), 56,6% dos participantes no estudo afirmam conseguir fazê-lo, enquanto 41,6% referem não o conseguir. São apresentados como principais obstáculos à conciliação entre trabalho e vida social os horários de trabalho longos, o excessivo volume de trabalho e o nível de exigência elevado dos objectivos de trabalho.

#### 3.2.2.4 Concertação social e sindicalização

De acordo com as entrevistas que efectuámos a um Quadro Dirigente do SNQTB e a um Quadro Dirigente do SBSI (Maio de 2005, Anexo I), a negociação colectiva é privilegiada no Código de Trabalho português e na banca portuguesa sempre existiu, verificando-se, nos últimos anos, alterações regulares nas convenções colectivas, além da negociação salarial.

No sector bancário português, o papel dos sindicatos é o de participarem na negociação colectiva e zelarem pelo cumprimento do estipulado no ACTV, considerando os dirigentes sindicais que este Acordo deixa um grau elevado de liberdade de actuação à gestão das empresas. Compete às comissões de trabalhadores existentes nas organizações realizarem o acompanhamento da gestão e participarem nos processos internos de mudança que afectam a vida dos trabalhadores.

Globalmente, os dirigentes sindicais consideram que existem relações cordatas entre sindicatos e entidades patronais. Todavia referem que os sindicatos e os representantes dos trabalhadores não são, na prática quotidiana, perspectivados como parceiros estratégicos pela gestão das organizações; estas cumprem o dever de informá-los e solicitam-nos sobretudo quando ocorrem processos de mudança para que estes possam “sossegar” os trabalhadores, mas o pedido regular de sugestões e de pareceres não ocorre.

De acordo com Almeida (2001), a banca e os seguros são apresentados a nível europeu como um sector fortemente sindicalizado e com condições de trabalho favoráveis.

Em Portugal, a taxa de sindicalização no sector bancário é de cerca de 90% e os sindicatos têm mantido a capacidade de crescimento e de captação de novos sócios (e.g., SNQTB). De acordo com Cerdeira (1997), a elevada taxa de sindicalização que alguns sindicatos do sector bancário apresentam pode também ser atribuída à capacidade de estes prestarem aos associados serviços de qualidade reconhecida, nomeadamente na área da saúde.

O SBSI, seguindo a via adoptada por outros sindicatos europeus, sobretudo os do Europa do Norte, tem diversificado a oferta de serviços prestados aos associados, desenvolvendo, além das actividades reconhecidas no âmbito da saúde, actividades associadas ao lazer e de âmbito sócio-cultural.

Face às tendências de globalização e de internacionalização da actividade do sector e ao incremento das operações de concentração e de fusões transfronteiriças existente na Europa, existe também uma tendência para a criação de procedimentos europeus de informação e de concertação sindical, de fusões de sindicatos e de criação de federações de âmbito europeu.

### 3.3 Sector Bancário Português: Síntese e Perspectivas

O sector bancário português tem vindo a ser considerado um sector de sucesso. Esta situação parece ter sido conseguida devido à conjugação virtuosa de vários factores, entre eles a capacidade das entidades reguladoras e a capacidade das organizações do sector para gerirem um contínuo processo de mudança que, desde os anos 70, vem moldando o enquadramento regulamentar, a estrutura e as condições de mercado. Salientam-se, nomeadamente, o clima de concertação e diálogo social que nas duas últimas décadas tem existido entre entidades empregadoras e sindicatos, a capacidade das organizações para se

associarem e cooperarem no que respeita ao desenvolvimento de estruturas tecnológicas e de qualificação dos trabalhadores comuns, que revelaram ser factores básicos de competitividade a nível sectorial, e situações referenciadas como bem sucedidas a nível internacional.

Nas últimas décadas, tal como aconteceu a nível da Europa, diminuiu o número de trabalhadores no sector em virtude quer da existência de situações de aposentações antecipadas, quer da externalização de actividades que as organizações consideraram como não fazendo parte da sua área central de negócio.

Actualmente, o recrutamento incide na população jovem com habilitações de nível superior. Este facto, conjugado com o investimento na formação e na promoção do aumento das qualificações académicas dos trabalhadores, algo fomentado continuamente pelos protagonistas do sector, contribui para que o actual nível médio de qualificações existente na banca se afaste de forma expressiva e positiva do existente na população activa portuguesa.

Alguns estudos e actores estratégicos consideram que, nos próximos anos, no mercado financeiro europeu, irão ocorrer alterações estruturais resultantes de processos de fusões e concentrações transfronteiriças; neste cenário, o sector bancário português irá estar envolvido, nomeadamente por ser vulnerável, no que respeita à estrutura accionista de algumas organizações e ser apeteável do ponto de vista de rentabilidade e de desempenho.

Em síntese, a dinâmica actualmente existente parece apontar para que os processos de mudança continuem a ocorrer no sector. Neste sentido, formulamos uma questão de investigação que, por incompatibilidade temporal, não iremos desenvolver neste trabalho, mas que nos parece relevante para investigações futuras. Essa questão diz respeito ao modo, como irão evoluir, caso o cenário de um aumento das concentrações a nível europeu e em Portugal se concretize, os factores atribuídos ao sucesso do sector: o papel das entidades reguladoras que têm criado condições para que as mudanças profundas a nível da regulamentação da actividade sejam introduzidas de forma gradual; o clima de diálogo e de concertação social que tem existido; a estratégia proactiva de antecipação e preparação da mudança seguida pelas organizações do sector e a capacidade de estas cooperarem e se associarem.



# ESTUDOS EMPÍRICOS





## CAPÍTULO 4 - ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS NO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS E ATITUDES E COMPORTAMENTOS DE TRABALHO

Os trabalhos teóricos e empíricos realizados, nas duas últimas décadas, no âmbito da área da gestão estratégica de recursos humanos, cuja síntese apresentamos no capítulo 1, suportam a hipótese da existência de uma relação positiva entre a qualidade do sistema de práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente entre as práticas consideradas de elevado desempenho e os resultados organizacionais.

Como referimos nos capítulos 1 e 2, a implicação organizacional tem sido considerada como uma variável central para explicar a relação encontrada entre práticas de gestão de recursos humanos, de elevado desempenho e os resultados das empresas. Com efeito, subjacente aos trabalhos de vários autores que têm estudado o tema (e.g., Guest, 1997; Becker e Huselid, 1998; Delery e Shaw, 2001) está o pressuposto de que estas práticas de gestão de recursos humanos influenciam os resultados das organizações através do efeito que exercem nas competências, na motivação e na implicação organizacional dos empregados. De acordo com os autores, essas características da força de trabalho estão na origem de comportamentos mais efectivos de desempenho da função e de comportamentos extra-papel e assim, de forma agregada, contribuem para a melhoria dos resultados organizacionais.

A investigação teórica e empírica sobre os antecedentes e consequentes da implicação organizacional, efectuada sobretudo no âmbito da área do comportamento organizacional, cuja síntese apresentámos no capítulo 2, revela que o papel das práticas de gestão de recursos humanos, enquanto antecedentes da implicação organizacional, não tem sido

estudado. Contudo, os trabalhos, ainda que raros, sobre o assunto (e.g., Gaertner e Nollen, 1989) revelam que a percepção que os empregados têm das práticas de gestão de recursos humanos da empresa influencia a implicação afectiva com a organização.

Relativamente aos consequentes da implicação organizacional, os resultados dos estudos empíricos suportam o pressuposto da existência de uma relação positiva entre implicação afectiva e comportamentos efectivos no desempenho da função e comportamentos extra-papel benéficos para as organizações. Adicionalmente, os resultados da investigação indiciam a existência de uma associação negativa entre implicação organizacional afectiva e indicadores de stress e exaustão emocional.

Com base nos trabalhos teóricos e empíricos referidos, realizámos um estudo de caso no sector bancário português que engloba três estudos empíricos.

O primeiro foi um estudo exploratório, incidiu no nível organizacional, utilizou uma metodologia qualitativa e teve como objectivo caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos prescritas em oito organizações e averiguar se estas se aproximam das que são designadas na literatura como práticas de elevado desempenho. Pretendemos também averiguar se existe uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos dentro da mesma organização para grupos funcionais distintos.

O segundo estudo foi comparativo e baseou-se nos resultados que encontrámos no primeiro; pretendeu-se testar a existência de diferenças nas percepções de práticas de gestão de recursos humanos entre organizações e entre agrupamentos funcionais dentro da mesma organização. Explorou-se, ainda, a hipótese da existência de uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e indicadores de produtividade das organizações.

O terceiro estudo foi correlacional, incidiu no nível de análise individual e teve como objectivo contribuir para a compreensão da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho, testando o papel mediador da implicação afectiva na relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e comportamentos extra-papel; mais especificamente, entre os comportamentos designados por George e Brief (1992) como *organizational spontaneity*. Adicionalmente, pretendeu-se também averiguar a relação entre implicação afectiva e exaustão emocional.

Escolhemos o sector bancário por ser reconhecido, como referimos no capítulo 3, como um dos sectores de maior produtividade e inovação na economia portuguesa e também por ser um sector com uma taxa elevada de sindicalização, onde as práticas de gestão de recursos humanos a nível das empresas são enquadradas por um acordo colectivo de trabalho resultante da negociação entre os cinco sindicatos existentes no sector e os representantes dos empregadores. A nível organizacional, existem comissões de trabalhadores que têm de ser auscultadas quando existem alterações de processos e práticas que afectem a vida profissional dos empregados, sendo, portanto, um sector onde o contexto legal e institucional tem uma influência na moldagem das práticas de gestão de recursos humanos das empresas.

O capítulo está organizado em quatro pontos. Nos três primeiros, descrevemos, respectivamente, cada um dos estudos efectuados, referindo as questões de investigação e hipóteses consideradas, a amostra e procedimento adoptado, as técnicas de análise de dados e os resultados obtidos. No quarto ponto, apresentamos uma síntese das conclusões dos estudos.

#### 4.1 Estudo Exploratório: Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Sector Bancário Português

Com base nos trabalhos teóricos e empíricos apresentados no capítulo 1 (vide Quadro 1.2), que suportam a existência de uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e os resultados organizacionais, realizámos um estudo exploratório para caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos em oito organizações do sector bancário português.

#### 4.1.1 Questões de Investigação

Pretendeu-se caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos prescritas em oito organizações do sector bancário português e averiguar se estas se aproximam das que são designadas na literatura como práticas de elevado desempenho; pretendeu-se igualmente indagar sobre a existência de práticas diferenciadas, dentro da mesma empresa, para grupos funcionais distintos (na linha do sugerido por Lepack e Snell, 1999, sobre a potencial utilidade económica, para as empresas, da existência de práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas de acordo com o valor estratégico atribuído aos empregados).

#### 4.1.2 Amostra

A selecção das oito instituições teve subjacente os seguintes critérios: serem relevantes a nível de emprego e de implantação no mercado; representarem, sob o ponto de vista do enquadramento legal, os tipos de instituições de crédito de retalho a operar em Portugal.

Quadro 4.1 - Caracterização da amostra de organizações

Bancos	Natureza	Empregados (actividade doméstica)	Agências Portugal	Activo (mil euros)	Posição no sector (valor do activo)
A	Integra grupo financeiro público	10 274	778	70.268.817	2
B	Integra grupo financeiro privado	8 194	989	71.678.496	1
C	Integra grupo financeiro privado	3 980	471	45.900.965	3
D	Integra grupo financeiro privado	6 009	523	24.010.267	6
E	Pertencente a associação mutualista	2863	297	12.418.904*	7
F	Integra rede de instituições de carácter cooperativo	3661	616	8.693.169	8
G	Integra grupo financeiro privado	1541	156	4.898.966*	13
H	Pertencente a grupo estrangeiro	517	50	3.496.726	18

Fonte: *Boletim Informativo da Associação Portuguesa de Bancos*, Julho de 2005

\*Contas não consolidadas

#### 4.1.3 Procedimentos

Com o objectivo de adquirir informação geral sobre as práticas de gestão de recursos humanos no sector, realizámos uma revisão de alguns estudos publicados nos últimos cinco anos sobre práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário (e.g., Bogalho e Caetano, 1999; Almeida, 2001) e duas entrevistas semi-directivas a representantes do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas e do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários, (anexo I).

Com base no estudo de Bae e Lawler (2000) referido no Quadro 1.2 (estudo que constatou a existência de uma relação positiva entre os valores da gestão face aos recursos humanos, enquanto fonte de vantagens competitivas e adopção de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho), realizámos uma análise ao conteúdo de entrevistas publicadas de Presidentes do Conselho de Administração de quatro das oito organizações que participaram no estudo.

Posteriormente, elaborámos um questionário (anexo II) sobre as práticas de gestão de recursos humanos para grupos funcionais distintos (funções de enquadramento e chefias, funções técnicas e de aconselhamento de clientes e funções de atendimento geral, Caixa e de *backoffice*), que foi enviado aos Directores de Recursos Humanos de cada uma das oito organizações. Seguidamente, foram efectuadas entrevistas com os mesmos Directores de Recursos Humanos para clarificar e aprofundar as respostas dadas ao questionário.

A escolha destes agrupamentos funcionais e não dos constantes no Acordo Colectivo de Trabalho Vertical (ACTV) do sector, nem dos agrupamentos utilizados pela Associação Portuguesa de Bancos (APB), baseou-se no facto de pretendermos recolher informação sobre as práticas de gestão de recursos humanos em uso nas organizações para funções nucleares ou empregos-tipo, tal como são designados, reconhecidos e avaliados nas organizações do sector pelos órgãos de gestão e pelos trabalhadores. A informação recolhida, aquando da elaboração do pré-teste do questionário, junto de 12 bancários e de três especialistas do sector e a recolhida em vários contactos informais

com bancários levou-nos a considerar quer os agrupamentos funcionais do ACTV, quer os da APB, como muito genéricos para os nossos objectivos. Veja-se, a título de exemplo, a categoria funções administrativas da APB, que pode incluir empregos-tipo tão diferentes como funções de *backoffice*, funções de acolhimento de clientes e atendimento geral e funções de aconselhamento de clientes, para as quais as organizações do sector são susceptíveis de ter práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas. Adicionalmente, a designação “funções administrativas”, quer existente no ACTV, quer na tipologia da APB, surge-nos, na actualidade, incongruente com o investimento que os bancos têm realizado, através de práticas de comunicação interna e externa, recrutamento, selecção e formação,<sup>25</sup> no desenvolvimento de competências comerciais nos trabalhadores e na alteração da sua identidade profissional de trabalhadores administrativos para comerciais e conselheiro de clientes.

O questionário inicial e as entrevistas realizadas aos Directores de Recursos Humanos tiveram por base as práticas de gestão de recursos que apresentamos no Quadro 4.2.

Quadro 4.2 - Práticas de gestão de recursos humanos integradas nos sistemas de elevado desempenho

Práticas de Gestão de Recursos Humanos
Segurança de emprego
Recrutamento selectivo
Formação e oportunidades de desenvolvimento
Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento
Oportunidades de carreira
Remuneração com componentes contingentes ao desempenho
Oportunidades de participação
Acesso a informação

Como foi referido no capítulo 1, os autores não têm sido consensuais na identificação das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho nem no tipo de medidas utilizadas para avaliá-las. Contudo, a revisão de literatura que efectuámos relativa

<sup>25</sup> Fonte: Instituto de Formação Bancária; análise: aos conteúdos das acções de formação solicitadas pelos bancos nos últimos três anos; das características dos perfis de candidatos seleccionados pelos bancos para estagiários; do tipo de provas utilizadas nos processos de selecção de estagiários.

aos trabalhos empíricos publicados durante a década de 90 na revista *Academy of Management Journal*, às obras de Pfeffer (1994; 1998) entre outros (Quadro 1.2), revelou que as oito práticas de gestão de recursos humanos que constam no Quadro 4.2 são, regra geral, integradas nos sistemas designados como de “boas práticas” (Pfeffer, 1998), práticas de “elevado desempenho” (Huselid, 1995; Cappelli e Neumark, 1999), “práticas estratégicas” de gestão de recursos humanos (Delery e Doty, 1996), práticas de “implicação” (Arthur, 1994; Lepack e Snell, 1999), práticas de “elevado envolvimento” (Bae e Lawler, 2000; Guthrie, 2001).

Como referimos também no capítulo 1, os autores não definem “prática” de gestão de recursos humanos; contudo, em nossa opinião, utilizam-na numa acepção próxima da apresentada por Schuler (1998: 27) como “acções específicas utilizadas pelas empresas para atrair, motivar, reter e desenvolver os empregados”. É também nesta acepção que passaremos a utilizá-lo neste trabalho.

No que respeita à segurança de emprego, esta tem sido perspectivada e operacionalizada através da ocorrência de um vínculo laboral duradouro com a organização e da existência de acções, por parte das empresas, para manterem a relação de trabalho ou para protegerem os trabalhadores face a situações de reestruturação e de mudança organizacional.

Relativamente ao recrutamento selectivo, esta é uma prática referida pela quase totalidade dos autores e tem sido concebida e avaliada através de acções e indicadores reveladores do esforço e do nível de exigência das organizações para preencherem os lugares disponíveis (tempo despendido, dinheiro investido, existência de critérios pré-definidos, aplicação de testes, dimensão do universo de candidatos qualificados para o lugar).

A formação e as oportunidades de desenvolvimento são também referenciadas pela maioria dos autores, que as consideram como acções reveladoras da importância que as organizações lhes atribuem e da sua acessibilidade (valor do investimento em formação, existência de programas formais de formação, diversidade dos programas de formação, orientação das acções para o desenvolvimento de competências específicas e/ou genéricas, número de horas de formação por ano, número de trabalhadores abrangidos pelas acções).

A avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento é uma prática que tem sido operacionalizada de diversas formas; contudo, alguns autores (e.g., Snell e Dean, 1992, e Youndt *et al.*, 1996) concebem-na como orientada para fornecer *feedback* e tutoria aos empregados, para identificar necessidades de formação e baseada em critérios multifacetados e não apenas na concretização de objectivos de trabalho.

De um modo geral, os autores perspectivam as oportunidades de carreira como acções da organização que facilitam a progressão interna dos empregados na empresa.

A remuneração com componentes contingentes ao desempenho é considerada na literatura, como integrando práticas competitivas de remuneração e práticas de remuneração variável cuja atribuição está dependente do desempenho dos indivíduos, das equipas e/ou das empresas.

As oportunidades de participação, enquanto práticas, são perspectivada pelos autores como as acções da organização que facilitam o envolvimento dos empregados na discussão e nos processos de tomada de decisão sobre os assuntos do contexto de trabalho e incentivam a apresentação de sugestões.

O acesso a informação é uma prática que surge referida na literatura como as acções da organização que levam à partilha com os empregados de informação sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

#### 4.1.4 Análise de Resultados

A análise de resultados baseou-se numa triangulação da informação obtida através de várias fontes de informação (Quadro 4.3) e foi realizada de acordo com o preconizado por Yin (2003).

As respostas dadas ao questionário pelos Directores de Gestão de Recursos Humanos dos bancos, (anexo II) foram conjugadas e complementadas com os resultados da análise de conteúdo das respostas da entrevista, que lhes foi realizada posteriormente para



precisar e aprofundar as respostas dadas ao questionário, e com elementos do balanço social das organizações.

Estes elementos recolhidos a nível organizacional foram confrontados e enquadrados com informação recolhida sobre o sector contida em publicações da Associação Portuguesa de Bancos, entrevistas a dirigentes de dois dos principais sindicatos do sector e informação publicada pelos Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas e do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários.

Quadro 4.3 - Fontes de informação utilizadas no estudo exploratório

Fontes de informação	Objectivos
Estudos publicados sobre práticas de GRH no sector bancário português	Realizar uma caracterização inicial das práticas de GRH existentes no sector.
Entrevistas publicadas a Presidentes dos Conselhos de Administração das organizações	Captar o valor que a gestão das empresas atribui aos recursos humanos enquanto fonte de vantagens competitivas para as empresa.
Entrevistas realizadas a dirigente do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas e do Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários	Caracterizar o papel dos sindicatos e representantes dos trabalhadores na definição das práticas de GRH a nível do sector e das empresas; Captar a percepção dos sindicatos sobre as práticas vigentes.
Questionário a Directores de Gestão de Recursos Humanos das oito organizações	Caracterizar as práticas de GRH existentes nos bancos para cada um dos grupos funcionais.
Entrevistas a Directores de Gestão de Recursos Humanos das oito organizações	Aprofundar e esclarecer as respostas dadas ao questionário. Captar a opinião e vivências dos decisores sobre o assunto.
Balanço Social das organizações	Complementar os dados recolhidos no questionário e entrevista aos Directores de Gestão de Recursos Humanos.
Boletins da Associação Portuguesa de Bancos	Complementar a informação recolhida a nível organizacional.

#### 4.1.5 Resultados

Seguidamente, apresentamos os resultados obtidos, a nível das organizações e dos agrupamentos funcionais para cada uma das oito práticas de gestão de recursos humanos.

##### 4.1.5.1 Segurança de emprego

Nas oito organizações, predominam as práticas de segurança de emprego: vínculo laboral permanente para mais de 90% dos colaboradores; recurso sistemático ao recrutamento interno; existência de programas de integração na organização e na função para recém-admitidos e recém-promovidos; programas de reconversão de trabalhadores face a processos de reestruturação e mudança que levaram à extinção ou redução de postos de trabalho; existência de compensações, reformas antecipadas e/ou indemnizações para os trabalhadores sujeitos à quebra do vínculo laboral, quando as reconversões não foram possíveis.

Ao nível funcional, os colaboradores que exercem as funções de atendimento geral e *backoffice* poderão ter, nos primeiros tempos de permanência, um período de maior insegurança devido à vinculação a contratos de trabalho com duração determinada, sendo este o vínculo privilegiado para os recém-admitidos que vão exercer estas funções. No entanto, várias organizações referiram não realizar mais do que um contrato a termo com o mesmo trabalhador. Em regra, o trabalhador adapta-se e passa a ter vínculo permanente ou então sai da organização.

A extinção de postos de trabalho resultante das reestruturações ocorreu para as chefias e funções de *backoffice*, sobretudo nas organizações de maior dimensão e nas mais antigas, não se tendo verificado para as funções técnicas e de aconselhamento de clientes. Os dados publicados pela Associação Portuguesa de Bancos para o sector vão neste sentido, revelando que, em 2004, são os colaboradores com funções administrativas e auxiliares

que diminuem, tendo-se verificado um acréscimo de colaboradores para funções específicas.

#### 4.1.5.2 Recrutamento e selecção

Relativamente às tendências do recrutamento, verifica-se em todas as organizações uma política de recrutamento externo muito selectiva. As admissões realizam-se apenas para manter as pirâmides etárias equilibradas e aumentar o nível de qualificação dos recursos humanos. A principal fonte de recrutamento são os protocolos de estágios que as organizações mantêm com instituições de ensino superior ou escolas técnico-profissionais.

Os estagiários são sujeitos a um processo de selecção que, na maioria das organizações, integra a realização de provas de avaliação psicológica, entrevistas e provas de grupo. Os seleccionados durante o período de estágio, que é remunerado, são observados e avaliados e, se a organização considerar o seu perfil adequado no final do estágio, propõe-lhes a realização de um contrato de trabalho de duração determinada que, regra geral, irá tornar-se definitivo se tal for do interesse de ambas as partes. Quando as organizações consideram o perfil dos candidatos adequado, mas não têm vagas disponíveis, inserem os seus dados numa base de candidatos e, quando abrem vagas, contactam-nos.

No preenchimento de vagas para funções de chefias e para funções técnicas e de aconselhamento de clientes, privilegia-se o recrutamento interno.

#### 4.1.5.3 Avaliação de desempenho

Os bancos analisados têm um sistema formal de avaliação de desempenho. Em todos eles, a avaliação tem como critérios quer a análise dos resultados do trabalho (componente quantitativa), quer a análise da adequação das competências e comportamentos de trabalho ao perfil definido como necessário para o desempenho da função (componente qualitativa). O sistema integra obrigatoriamente uma entrevista entre chefia e colaborador que tem

como objectivos: realizar o balanço do trabalho efectuado; definir objectivos; detectar necessidades de formação e incentivar o desenvolvimento de competências.

Todos os bancos referiram que as chefias recebem formação sobre o sistema e sobre a condução da entrevista, e em todos existe a possibilidade de recurso da avaliação, Quadro 4.4. Contudo, o encaminhamento que é dado ao recurso não é idêntico em todas as organizações.

Na opinião do dirigente do Sindicato dos Quadros e Técnicos Bancários, apesar de todos os bancos integrarem no sistema a possibilidade de recurso da avaliação de desempenho, raramente as classificações são alteradas e “em alguns casos, o facto de o empregado recorrer da avaliação poderá ser prejudicial na atribuição futura de prémios”.

A avaliação de desempenho é considerada em todas as organizações como um instrumento estratégico, estando os seus resultados associados quer a oportunidades de progressão, quer à atribuição de prémios e acesso mais rápido a benefícios. Todas as organizações referiram realizar revisões periódicas, normalmente trienais, do sistema.

Quadro 4.4 - Características da avaliação de desempenho

Organização	Periodicidade	Entrevista de avaliação	Auto-avaliação	Recurso da avaliação
A	Anual	V	Não	Hierarquia da área de actividade
B	Semestral	V	Sim	Hierarquia da área de actividade (processo de negociação)
C	Anual	V	Não	Hierarquia da área de actividade
D	Anual	V	Não	Hierarquia da área de actividade
E	Anual	V	Sim	Hierarquia da área de actividade (processo de negociação)
F	Semestral	V	Não	Hierarquia da área de actividade
G	Semestral	V	Sim	Hierarquia da área de actividade (processo de negociação)
H	Semestral	V	Não	Departamento de Recursos Humanos, onde é arquivado

Ao nível funcional, o sistema aplica-se igualmente às diversas funções, existindo, no entanto, adaptações nos critérios de avaliação e nos perfis de competências considerados para os diferentes grupos.

#### 4.1.5.4 Oportunidades de carreira

Nas oito organizações, os critérios privilegiados para a progressão na carreira são o nível de desempenho, nomeadamente os resultados verificados nos últimos três anos, e as competências. As decisões de carreira são tomadas de forma colegial (superior hierárquico e responsável pela área de actividade) e sujeitas à aprovação da alta direcção da instituição.

Todas as organizações referem que não valorizam a definição de linhas de carreira e que a mobilidade tem como “motor” as necessidades da organização e os perfis de competências dos trabalhadores. Em algumas organizações, existem projectos de “gestão da relação com os empregados”, que incluem informação permanente sobre as vagas disponíveis, o perfil de competências necessário para as ocupar e as actividades de desenvolvimento aconselhadas para aceder às funções.

Em duas organizações, em situações de reconversão profissional, o Departamento de Recursos Humanos ou um órgão específico a quem é atribuída a gestão da mobilidade tem um papel privilegiado na colocação, na formação e no *coaching* dos trabalhadores que maioritariamente são direccionados para a área comercial.

Não foram encontradas diferenças expressivas nas práticas de progressão dos três agrupamentos funcionais. Todavia, apesar de a antiguidade ser sempre o critério menos considerado para a progressão, o mesmo surge com alguma relevância para as funções de chefia.

#### 4.1.5.5 Práticas de remuneração

Em termos gerais, constata-se que a remuneração de base tem como limiar o estipulado a nível de contratação colectiva; no entanto, algumas organizações têm tabelas salariais internas mais favoráveis. O pacote remuneratório de todas as organizações integra um conjunto de benefícios, sendo alguns de natureza social e, por princípio, de acesso universal e outros específicos a determinadas categorias. As organizações fazem depender a rapidez da concessão destes benefícios do nível dos resultados da avaliação de desempenho. Na maioria, verificou-se um aumento dos custos com os benefícios sociais nos dois últimos

anos. Independentemente da designação que lhe atribuem, todas têm uma componente de remuneração variável (prémios de desempenho, distribuição de lucros, participação de lucros) que, por princípio, é de acesso universal e depende dos resultados da avaliação de desempenho (apenas uma organização não faz depender a atribuição de prémios dos resultados da avaliação).

Os bancos realizam estudos salariais para averiguarem a competitividade das práticas e fazem avaliações periódicas da equidade interna, nomeadamente entre a área comercial e as funções de apoio.

O peso dos prémios associados ao desempenho pode variar entre os três agrupamentos funcionais, Quadro 4.5. Os estudos salariais são realizados periodicamente para as funções de chefia e de aconselhamento e esporadicamente para as funções de *back-office*.

Quadro 4.5 - Peso dos prémios de desempenho na remuneração anual total

Bancos	Enquadramento e Chefias	Técnicos	Atendimento Geral e <i>Backoffice</i>
B, E	41 a 70%	26 a 40%	11 a 25%
F,A, H	5 a 10%	5 a 10%	5 a 10%
C,D,H	11 a 25%	5 a 10%	5 a 10%

#### 4.1.5.6 Formação e oportunidades de desenvolvimento

O orçamento de formação das oito organizações tem uma rubrica destinada ao aumento da qualificação académica dos trabalhadores. O apoio até ao grau de licenciatura é, regra geral, sempre concedido, desde que esta seja considerada de interesse para a organização (a maioria das organizações tem uma lista de licenciaturas, que é conhecida dos trabalhadores, ordenada de acordo com o interesse que aquelas têm para a organização). Actualmente, o apoio para formação pós-licenciatura tem critérios selectivos, salientando-se o interesse da formação para a organização, o mérito do colaborador e o benefício desta para a sua evolução na empresa. A decisão é frequentemente colegial (envolvendo a chefia directa e a chefia hierárquica da área de trabalho).

Todas as organizações revelaram ter uma estrutura de formação organizada segundo duas dimensões temporais: formação orientada para a manutenção de competências técnicas e comportamentais necessárias ao desempenho da função actual e acções orientadas para o desenvolvimento de competências genéricas necessárias para o desempenho das funções no futuro ou para progressão na carreira.

Maioritariamente, as organizações investem anualmente, em média, entre trinta e cinco a setenta horas na formação dos colaboradores, Quadro 4.6. Apenas uma organização refere investir menos de trinta e cinco horas, justificando a situação face ao sector com o nível, elevado, das habilitações e qualificações dos colaboradores.

Em todas as organizações, existem processos de avaliação da aquisição de conhecimentos e do desenvolvimento de competências inerentes às acções, ainda que estas sejam frequentemente realizadas, adoptando a designação de Reto e Nunes (1992), no âmbito da “metáfora escolar” e sem que existam metodologias de análise do impacto da formação. Aliás, esta é uma área que todas as organizações referem como alvo de investimento futuro, estando algumas a ensaiar indicadores e métodos.

As organizações estão a adoptar metodologias de formação diversificadas: em sala; em alternância, *on job* e em *e-Learning*. Algumas, no que respeita às funções de chefia, têm em curso projectos de *coaching* para o desenvolvimento de competências interpessoais.

Várias organizações têm programas especializados para o acesso a funções de chefia que integram *assessment centers* e a frequência de acções de formação específicas, ministradas segundo as metodologias da formação em alternância e da investigação-acção. Regra geral, a formação de acesso a funções de chefia é organizada no âmbito de parcerias entre o banco e instituições de ensino superior.

Quadro 4.6 - Média anual de horas de formação

Bancos	Enquadramento e Chefias	Técnicos	<i>Backoffice</i> e Atendimento Geral
A, F, D, E	35-70	35-70	35-70
B	35-70	71-105	35-70
C	106-140	35-70	< 35
G	< 35	< 35	< 35
H	71-105	71-105	35-70

Em termos funcionais, valoriza-se a formação das chefias nas áreas da gestão estratégica e do comportamento organizacional. As funções comerciais surgem também como um alvo privilegiado do investimento em formação. As de atendimento geral e de *backoffice* são as que têm acesso, em média, a menos horas de formação.

De acordo com a informação da Associação Portuguesa de Bancos, em 2004, o investimento em formação no sector foi de 24 milhões de euros, cerca de 81% das acções de formação foram presenciais e cerca de 10% funcionaram em *e-Learning*.

Para os dirigentes dos sindicatos entrevistados, o investimento na formação dos empregados não constitui um problema no sector, pois, tradicionalmente, os bancos sempre investiram e investem na formação dos trabalhadores.

#### 4.1.5.7 Oportunidades de participação e acesso a informação

Na maioria das organizações, realizam-se reuniões anuais para todos os colaboradores em que são apresentados os resultados do exercício, os objectivos e as orientações estratégicas.

Exceptuando uma organização, todas as outras realizam, com uma periodicidade pluri-anual, questionários sobre o clima organizacional em que participam todos os colaboradores. Os resultados são discutidos internamente e geralmente publicados no boletim da organização.

Verifica-se uma tendência para criar processos de recolha de sugestões e de opiniões espontâneas: criação de fóruns sobre temas específicos a uma determinada área (por exemplo, área comercial) ou fóruns alargados sobre temas de interesse geral (higiene e saúde no trabalho, normas de circulação nos edifícios, nomes para projectos); criação de concursos de sugestões que poderão ser objecto de prémios monetários e recompensas simbólicas, Quadro 4.7.

Todas as organizações têm também um boletim informativo interno onde é divulgada informação considerada com interesse para os colaboradores e todas referem que a intranet do banco é actualizada diariamente com informação sobre o negócio: produtos, taxas, regulamentação e outra de interesse geral.



Ao nível funcional, verifica-se que em todas as organizações existem reuniões anuais e semestrais de apresentação de resultados e de definição de objectivos onde participam as funções de direcção. Estas reuniões têm normalmente seguimento em cascata para os outros níveis.

Também em todas as organizações, as funções de enquadramento participam na definição de objectivos e na proposta de métodos de organização do trabalho. As chefias intermédias e restantes funções participam em reuniões periódicas de informação sobre objectivos e esporadicamente são auscultadas sobre métodos de organização e de execução do trabalho.

No que respeita à participação em actividades e projectos relacionados com o funcionamento global da organização, qualidade, produtividade ou outros, existem reuniões gerais de quadros. As chefias intermédias e os técnicos poderão participar em reuniões e equipas de projecto.

Quadro 4.7 - Práticas de incentivo à participação e de partilha de informação

Organizações	Práticas
Todas	Reuniões anuais sobre balanço da actividade e transmissão de orientações estratégicas
B, C,D, E,F,G,H	Questionários sobre clima organizacional
Todas	Existência de um boletim informativo interno que divulga os acontecimentos importantes da vida da empresa e intranet do Banco actualizada diariamente com informação relevante sobre o negócio e a empresa
A, B	Fóruns on line sobre temas de interesse geral ou sobre temas relevantes para áreas funcionais específicas
C,G	Concursos de sugestões
E,F, D, H	Reuniões temáticas de debate para os empregados de determinada área de actividade ou departamento

Relativamente à participação das comissões de trabalhadores na gestão das empresas e nomeadamente no que respeita à gestão de recursos humanos, de acordo com os dirigentes sindicais entrevistados, o papel das Comissões de Trabalhadores é perspectivado numa

versão minimalista, limitando-se frequentemente os empregadores a cumprirem a obrigação de informar.

A tendência verificada neste estudo para a gestão das organizações procurar e incentivar sobretudo as iniciativas individuais de participação, é convergente com a encontrada por Bogalho e Caetano (1999).

#### 4.1.6. Importância Atribuída aos Recursos Humanos pela Gestão de Topo

Com base no estudo de Bae e Lawler (2000), já referido, que constatou a existência de uma relação positiva entre os valores da gestão face aos recursos humanos enquanto fonte de vantagens competitivas e a adopção de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, seguidamente apresentamos alguns excertos das respostas a uma entrevista publicada na revista *Inforbanca*: (n<sup>os</sup> 63 e 64 de 2005), de Presidentes de quatro das oito organizações que participaram no estudo. Estas citações foram interpretadas como ilustrativas do valor estratégico que publicamente os Presidentes dos Bancos atribuem aos recursos humanos das organizações.

Questões:

*“3) Quais os principais objectivos que o seu banco estabeleceu para 2005 e que estratégias foram pensadas para os atingir?”*

*4) Qual o papel dos colaboradores nessas estratégias e que políticas de recursos humanos e de formação profissional serão aplicadas?”*

Respostas:

*“....O negócio bancário é acima de tudo um negócio de pessoas em que as relações de confiança que se estabelecem são o cimento que une o banco aos seus clientes. É por isso fundamental que os colaboradores se sintam motivados, realizados na função que desempenham e alinhados com os objectivos globais da Instituição.....”*

*“...O grupo sempre teve na qualificação e dedicação dos seus colaboradores uma das suas principais vantagens competitivas...”*

*“...Para o cumprimento das estratégias assumidas é naturalmente fundamental o papel dos colaboradores, dada a sua contribuição decisiva para a manutenção e conquista de negócio. A excelência das pessoas é uma preocupação de carácter funcional, encarada como um dos pilares da estratégia e um alicerce da competitividade...”*

*“ Na prossecução dos objectivos da organização é fundamental desenvolver e motivar equipas comerciais jovens e de elevado potencial, com crescentes níveis de habilitações que, colhendo a experiência e empenho e dedicação de todos quanto laboram na organização, não só permitam excelentes resultados como enriqueçam o clima social vigente...!”*

#### 4.1.7 Conclusões do Estudo

As práticas de gestão de recursos humanos das oito organizações surgem congruentes com as práticas que diversos autores integraram nos sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho. Este resultado, encontrado no sector bancário, está em consonância com os estudos que revelam que a adopção destas práticas está relacionada de forma positiva com maior produtividade e melhores resultados financeiros. Adicionalmente, a análise das respostas dos presidentes dos bancos indicia uma valorização dos colaboradores como uma fonte de vantagens competitivas, o que, segundo os resultados obtidos por Bae e Lawler (2000), é facilitador da adopção de estratégias de gestão de recursos humanos de elevado desempenho.

A valorização da segurança de emprego surge congruente quer com o pensamento de Lepack e Snell (1999), que consideram que o tipo de vínculo laboral influencia o contrato psicológico e a configuração de práticas de gestão de recursos humanos, quer com Pfeffer

(1998), que considera a segurança de emprego basilar para a aplicação das restantes “boas práticas”.

Globalmente, podemos considerar que, nas oito organizações, existe investimento e valorização das práticas de formação e desenvolvimento. O facto de as organizações não terem metodologias que permitam uma avaliação sistemática do impacto da formação está em consonância com os resultados obtidos por Brewster (1995) junto de uma amostra de empresas europeias, incluindo portuguesas.

Os resultados encontrados vão no sentido das tendências e dos resultados obtidos por Bogalho e Caetano (1999); contudo, não foram encontrados indícios, quer a nível das práticas de segurança de emprego, quer de remuneração, da acentuação da tendência para atribuir menor importância ao controlo relacional e à identificação organizacional dos empregados.

A informação recolhida, ao nível das práticas declaradas e prescritas, não indicia a existência de uma diferenciação acentuada de práticas entre as organizações. As diferenças verificam-se sobretudo ao nível da expressão de determinadas práticas (remuneração com componentes contingentes ao desempenho e avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento). Esta não diferenciação leva-nos, na linha do sugerido por Neves (2000), a formular a hipótese da existência de um modelo de estratégia e cultura organizacional relativamente comum às organizações do sector bancário português.

A não diferenciação acentuada de práticas de gestão de recursos humanos entre organizações poderá encontrar explicação nas teorias institucionais (e.g., DiMaggio e Powell, 1983), nomeadamente nos processos de isomorfismo mimético e normativo, referidos no capítulo 1. Neste sentido, julgamos que o aumento da internacionalização da educação dos executivos e a intervenção que as empresas internacionais de consultadoria têm realizado na banca portuguesa, poderão contribuir para a convergência, que foi encontrada, de práticas de gestão de recursos humanos.

Para os agrupamentos funcionais estudados (apesar de existirem diferenças na expressão dos prémios de desempenho e no acesso a oportunidades de formação e participação), a informação recolhida, junto do órgão de decisão, não indicia a existência de práticas diferenciadas na mesma empresa, pois, quando determinada prática existe, a sua aplicação é universal. Na origem desta não diferenciação, poderá estar, considerando o sugerido por Delery e Shaw (2001), a existência de interdependência funcional elevada entre os colaboradores com competências estratégicas (i.e., quadros e funções técnicas e de aconselhamento) e trabalhadores com exigência de competências mais administrativas (funções de atendimento geral e de *backoffice*), bem como a influência de práticas de negociação colectiva tendentes a manter culturas em que as práticas igualitárias são valorizadas.

Convirá também salientar que, como referimos no capítulo 3, nos últimos anos, as organizações do sector bancário já externalizaram muitas das actividades que consideraram como não fazendo parte do seu núcleo central de negócio e, neste sentido, a não diferenciação poderá estar relacionada, também, com o facto de todos os agrupamentos funcionais estudados serem perspectivados como estratégicos para as organizações.

Neste estudo, para caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos, recorreremos a uma metodologia qualitativa, o que nos permitiu recolher informação mais aprofundada do que aquela que tem sido obtida na maioria dos trabalhos empíricos, já referenciados, pois, além de indagarmos sobre a presença ou ausência de determinada prática e a extensão com que ela é utilizada nas empresas, recolhemos informação, na linha do sugerido por Ferris *et al* (1999), sobre a forma como as organizações aplicam as práticas de elevado desempenho.

O facto de termos recolhido informação sobre práticas de gestão de recursos humanos para grupos funcionais distintos na mesma empresa constitui também uma inovação face à metodologia utilizada na maioria dos estudos, que geralmente abordam as práticas de gestão de recursos humanos sem realizar esta distinção.

#### 4.2. Estudo Comparativo: Caracterização das Práticas de Gestão de Recursos Humanos Percepcionadas e Análise das Diferenças entre Organizações e Funções

Este estudo teve subjacentes as conclusões do estudo exploratório e pretendeu recolher informação adicional para suportar os resultados obtidos. Estes levam a considerar que: as práticas de gestão de recursos humanos existentes nas organizações do sector bancário se aproximam das que na literatura são designadas como práticas de elevado desempenho; indiciam a não existência de diferenças acentuadas nas práticas de gestão de recursos humanos entre organizações do sector que operam no mercado de retalho; sugerem também a não diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos entre agrupamentos funcionais dentro da mesma organização.

##### 4.2.1 Questões de Investigação e Hipóteses

O estudo, num primeiro momento, incidiu no nível de análise individual e teve como objectivo caracterizar as percepções que os empregados têm das práticas de gestão de recursos humanos em uso nas suas organizações. Seguidamente e com base nos resultados obtidos nesta caracterização, testaram-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Não existem diferenças significativas na percepção das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, entre os bancos.

Hipótese 2: Dentro da mesma organização, não existem diferenças significativas na percepção das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, entre os quatro agrupamentos funcionais estudados (funções de enquadramento, funções técnicas e de assessoria, funções de aconselhamento de clientes e funções de atendimento geral e *backoffice*).

#### 4.2.2 Amostra

Utilizou-se uma amostra de conveniência (constituída por bancários que se encontravam a frequentar as licenciaturas e os cursos de pós-graduação do Instituto Superior de Gestão Bancária. Foram integradas no estudo as respostas de bancários de seis instituições, Quadro 4.8, (as de maior dimensão que participaram no primeiro estudo). Não foi possível obter respostas de bancários das instituições G e H.

Quadro 4.8 - Amostra por bancos

Instituição	Natureza	Amostra (n)	%
A	Pertence a grupo financeiro público	173	33,7
B	Pertence a grupo financeiro privado	111	21,6
C	Pertence a grupo financeiro privado	40	7,8
D	Pertence a grupo financeiro privado	111	21,6
E	Pertence a associação mutualista	45	8,8
F	Integra rede de instituições de carácter cooperativo.	34	6,6
Total		514	100

A amostra foi constituída maioritariamente por bancários com funções de atendimento geral e funções técnicas e de assessoria, Quadro 4.9, tendo também as funções de enquadramento e chefia e as de aconselhamento de clientes alguma expressão.

Quadro 4.9 - Amostra por funções

Função na Organização	Frequência	%
Funções de enquadramento.	90	17,6
Funções técnicas e de assessoria.	143	28,0
Funções de aconselhamento.	92	18,0
Funções de atendimento geral.	153	29,9
Outras	33	6,5
Total	511	100

Cerca de 75% dos inquiridos tinham idades compreendidas entre os 25 e os 39 anos, sendo a faixa etária predominante a dos 30-34 anos, Quadro 4.10.

Quadro 4.10 - Distribuição por idades

Idade	Frequência	%
<25 anos	40	7,8
25-29	92	17,9
30-34	162	31,6
35-39	91	17,7
40-44	47	9,2
45-49	52	10,1
50-54	18	3,5
>54	11	2,1
Total	513	100

Relativamente à antiguidade, Quadro 4.11, 63,5% dos bancários tinham uma antiguidade na organização compreendida entre os 3 e os 12 anos e cerca de 16% tinham uma antiguidade igual ou superior a 18 anos.

Quadro 4.11 - Distribuição por antiguidade

Idade	Frequência	%
<3 anos	56	10,9
3-7	133	26,0
8-12	136	26,6
13-17	106	20,7
18-22	21	4,1
>22	60	11,7
Total	512	100

Como consta do Quadro 4.12, a amostra foi maioritariamente composta por indivíduos com frequência do ensino superior, 57,8%.

Quadro 4.12 - Distribuição por habilitações

Habilitações máximas	Frequência	%
Até ao 9º ano	10	2
12º ano completo	206	40,2
Bacharelato completo	82	16
Licenciatura completa	214	41,8
Total	512	100



Considerando a idade, a antiguidade e o nível de habilitações existentes no sector, referidos no capítulo 3, esta amostra é mais jovem e apresenta um nível mais elevado de habilitações.

#### 4.2.3 Procedimento

O questionário foi respondido pelos bancários, no início das aulas e na presença do investigador ou dos docentes a quem previamente tinha sido solicitada colaboração para o efeito. Os participantes foram informados da confidencialidade das respostas quer a nível dos indivíduos, quer das organizações.

##### 4.2.3.1 Medidas

O questionário utilizado (anexo III) estava subdividido em quatro partes. A primeira incluía trinta e uma questões sobre práticas de gestão de recursos humanos que resultaram de uma adaptação para o nível individual das utilizadas junto dos Directores de Recursos Humanos dos Bancos. As questões foram elaboradas com base nos estudos que constam no Quadro 4.13.

Neste estudo, recolhemos informação sobre sete das oito práticas, consideradas de elevado desempenho. Optámos por não recolher informação sobre a prática de recrutamento selectivo, pois a informação recolhida no estudo exploratório junto dos Directores de Recursos Humanos, conjugada com os dados da Associação Portuguesa de Bancos e ainda com a informação existente no Instituto Superior de Gestão Bancária sobre os processos de atribuição de estágios e de recrutamento de recém-licenciados, levou-nos a concluir que esta prática está presente no sector bancário e que não existem diferenças expressivas nas acções adoptadas entre as organizações.

Quadro 4.13 - Estudos subjacentes à elaboração das questões relativas às práticas de GRH

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Segurança de emprego	<p><b>1:</b> Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998;</p> <p><b>2:</b> Ichniowski <i>et al.</i>, 1995; Delery e Doty, 1996; Bae e Lawler, 2000.</p> <p><b>3:</b> Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996.</p> <p><b>4:</b> Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Neves, 2000.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p><b>1.</b> .Permitem-me ter segurança de emprego.</p> <p><b>2.</b> Dão-me oportunidades de concorrer a novas funções quando abrem vagas.</p> <p><b>3.</b> Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.</p> <p><b>4.</b> Permitem-me aceder a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.</p>
Avaliação de desempenho	<p><b>1:</b> Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p><b>2:</b> Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p><b>3:</b> Pfeffer, 1998.</p> <p><b>4:</b> Neves, 2000.</p> <p><b>5:</b> Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p><b>6 e 7</b> Snell e Dean, 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996; Caetano, 1996.</p>	<p>Na organização em que trabalho as práticas de GRH:</p> <p><b>1.</b> Baseiam a avaliação do meu desempenho, na análise da concretização de objectivos de trabalho.</p> <p><b>2.</b> Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.</p> <p><b>3.</b> Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e aprendizagem.</p> <p><b>4.</b> Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.</p> <p><b>5.</b> Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.</p> <p><b>6.</b> Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.</p> <p><b>7.</b> Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.</p>
Práticas remuneração	<p><b>1:</b> Snell e Dean; 1992; Youndt, Snell, Dean e Lepak, 1996.</p> <p><b>2:</b> Arthur, 1994; Huselid, 1995.</p> <p><b>3:</b> Pfeffer, 1998; Delery e Doty, 1996; Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p> <p><b>4:</b> Huselid, 1995, Ichniowski <i>et al.</i>, 1995.</p>	<p>Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:</p> <p><b>1.</b> Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas.</p> <p><b>2.</b> Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).</p> <p><b>3.</b> Permitem-me receber prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.</p> <p><b>4.</b> Permitem-me receber a prémios monetários com valor significativo.</p>

Quadro 4.13 - Estudos subjacentes à elaboração das questões relativas às práticas de GRH  
(continuação)

Práticas GRH	Fonte	Indicadores
Oportunidades de carreira	1: Huselid, 1995. 2: Huselid, 1995. 3: Huselid, 1995. 4: Delery e Doty, 1996.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho. 2. Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências. 3. Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade. (R) 4. Permitem-me ter oportunidades de evolução na carreira.
Oportunidades de formação	1. Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Bae e Lawler, 2000. 2: Delery e Doty, 1996; Snell e Dean, 1992. 3: Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000. 4: Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Youndt <i>et al.</i> , 1996; Arthur, 1994; Bae e Lawler, 2000.	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Demonstram que a organização investe na minha formação profissional. 2. Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas. 3. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual. 4. Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na empresa.
Oportunidades de participação	1: Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995; Arthur, 1994; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995 2, 3, 4 e 5 Delery e Doty, 1996; Pfeffer, 1998; Gaertner e Nollen, 1989	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação. 2. Levam-me a participar em equipas de trabalho para discutir questões relacionadas com o funcionamento da organização. 3. Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa. 4. Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho. 5. Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.
Acesso a informação	Huselid, 1995; Ichniowski <i>et al.</i> , 1995; Pfeffer, 1998; Pereira de Moura, 2000	Na organização em que trabalho, as práticas de GRH: 1. Permitem-me ter informação regular sobre a situação económico-financeira da empresa. 2. Permitem-me ter informação regular sobre a estratégia da empresa. 3. Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.

No sentido de mais uma vez tentarmos recolher informação não apenas sobre a presença ou ausência das práticas, mas também sobre a forma como estas são utilizadas nas organizações, para cada uma das práticas estudadas utilizaram-se vários indicadores (mais que os usados na maioria dos estudos efectuados no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos).

A segunda parte do questionário incluía seis questões sobre implicação organizacional afectiva e oito questões sobre exaustão emocional.

A terceira parte integrava doze questões sobre comportamentos de trabalho extra-papel (Quadro 4.47).

A segunda e terceira parte do questionário estiveram subjacentes ao estudo correlacional que apresentamos na ponto 3 deste capítulo.

No total, 57 questões fechadas integraram o questionário e foram respondidas numa escala tipo Likert de cinco posições (1, discordo completamente; 5, concordo completamente).

Os respondentes foram também solicitados a assinalarem a idade e a antiguidade na organização, a identificarem as suas habilitações e a escolherem, entre quatro agrupamentos funcionais (funções de enquadramento, funções técnicas e de assessoria, funções de aconselhamento de clientes e funções de atendimento geral e de *backoffice*), a função que desempenhavam e a organização em que trabalhavam.

Resultados do pré-teste do questionário realizado junto de uma amostra de 20 bancários levaram-nos a diferenciar os agrupamentos funcionais em quatro categorias, incluindo a categoria de funções técnicas e de assessoria, que não existia no questionário respondido pelos Directores de Gestão de Recursos Humanos, pois as funções deste agrupamento, contrariamente ao que sucede com as dos outros agrupamentos, são, regra geral, desempenhadas nos serviços centrais dos bancos, sendo susceptíveis de ter especificidades no que respeita a algumas práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente na avaliação de desempenho e práticas de remuneração.

#### 4.2.4 Resultados: Caracterização das Percepções sobre Práticas de Gestão de Recursos

A análise das respostas que os bancários das seis organizações deram às questões sobre práticas de gestão de recursos humanos em uso na organização em que trabalham levam-nos a afirmar o que a seguir é exposto.

##### 4.2.4.1 Segurança de emprego

Globalmente (Quadro 4.14), podemos considerar que existe a percepção de se ter segurança de emprego; 77,4% dos inquiridos afirmam claramente tê-la. Existe também a percepção de se ter oportunidade de concorrer a novas funções em 63% dos respondentes e de se ter acesso a programas de integração, aquando da entrada na organização em 64%.

No que respeita ao acesso a acções de reconversão em caso de reestruturação do serviço onde trabalham, 52,4% dos bancários afirmam claramente ter essa possibilidade e 15,9% consideram não a ter.

Quadro 4.14 – Segurança de emprego

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala*					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Permitem-me ter segurança de emprego.	0,6	6,8	15,2	63,2	14,2	513	3,8	0,8
Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.	2,3	13,5	21,2	54,2	8,8	513	3,5	0,9
Permitiram-me frequentar um programa de integração quando fui admitido.	8,6	15,1	12,3	39,3	24,7	511	3,6	1,2
Permitem-me ter acesso a programas de reconversão em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.	1,8	14,1	31,7	45,2	7,2	511	3,4	0,9

\*Escala: (1, discordo completamente; 5, concordo completamente).

Uma análise do Quadro 4.15 permite constatar que, apesar de a percepção de segurança de emprego estar generalizada em todas os grupos etários considerados, são os bancários com idade superior a 40 anos, os que apresentam uma maior percepção de segurança, sendo o valor mais elevado (90,0%) referente ao grupo com idade superior a 54 anos e o valor mais baixo (72,5%) correspondente à faixa etária dos 35-39 anos.

Quadro 4.15 – Segurança de emprego por grupos etárias

Idade	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
<25 anos	2,5	7,5	17,5	65,0	7,5	40	3,7	0,8
25-29	0,0	3,3	20,7	70,7	5,4	92	3,8	0,6
30-34	0,6	6,2	13,7	65,8	13,7	161	3,9	0,8
35-39	1,1	12,1	14,3	53,8	18,7	91	3,8	0,9
40-44	0,0	6,4	10,6	70,2	12,8	47	3,9	0,7
45-49	0,0	7,7	17,3	51,9	23,1	52	3,9	0,9
50-54	0,0	5,6	11,1	61,1	22,2	18	4,0	0,8
> 54	0,0	0,0	9,1	54,5	36,4	11	4,3	0,7

Uma análise comparativa entre organizações (Quadros 4.16 e 4.17) revela algumas diferenças: por exemplo, a percepção clara de se ter oportunidade de concorrer a novas funções é menor no banco B (48,6) e no banco C (57,5) e mais elevada no banco D (70,3). Estas organizações pertencem todas a grupos financeiros privados de grande dimensão no mercado de retalho português.

Quadro 4.16 – Oportunidade de concorrer a novas funções

Organizações	Escala					N	média	Desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	1,7	9,8	20,2	61,3	6,9	173	3,6	0,8
B	3,6	17,1	30,6	38,7	9,9	111	3,3	1,0
C	2,5	17,5	22,5	42,5	15,0	40	3,5	1,0
D	1,8	12,6	15,3	63,1	7,2	111	3,6	0,9
F	3,0	21,2	15,2	45,5	15,2	33	3,5	1,2
E	2,2	11,1	20,0	60,0	6,7	45	3,6	0,9

A análise do Quadro 4.17 permite observar que a percepção de acesso a acções de reconversão em caso de reestruturação do serviço é menor na organização E (apenas cerca de 30% dos respondentes expressam claramente que elas existem), valor que é de cerca de 65% no banco B (organização em que esta percepção surge mais acentuada); este banco pertence a um grupo financeiro privado que tem adoptado como um dos vectores da estratégia de crescimento a aquisição de várias organizações existentes no mercado bancário português.

Quadro 4.17 – Acesso a acções de reconversão

Organizações	Escala					N	média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	0,6	13,4	33,1	45,9	7,0	172	3,5	0,8
B	0,0	5,4	29,7	50,5	14,4	111	3,7	0,8
C	5,0	25,0	17,5	47,5	5,0	40	3,2	1,0
D	3,6	12,7	35,5	44,5	3,6	110	3,3	0,9
F	2,9	20,6	23,5	50,0	2,9	34	3,3	0,9
E	2,3	27,3	40,9	25,0	4,5	44	3,0	0,9

#### 4.2.4.2 Avaliação de desempenho

Relativamente às práticas de avaliação de desempenho, Quadro 4.18, existe a percepção de que elas são baseadas quer na concretização de objectivos de trabalho (59,7%) dos inquiridos, quer em atitudes e comportamentos de trabalho (69,2%). O cumprimento de metas de formação e de aprendizagem é o critério que surge como menos percebido (51,1%). Em todas as organizações, os bancários consideram ter acesso a uma entrevista de avaliação.

Quadro 4.18 – Avaliação de desempenho

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	Desvio Padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objectivos de trabalho.	1,9	16,7	21,6	46,7	13,0	514	3,5	1,0
Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.	1,2	10,5	19,1	58,9	10,3	513	3,7	0,8
Consideram, na avaliação do meu desempenho, o cumprimento de metas de formação e aprendizagem.	3,9	17,4	27,6	45,0	6,1	511	3,3	1,0
Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.	5,3	22,0	30,6	36,3	5,8	513	3,2	1,0
Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.	4,1	14,9	25,9	46,2	8,8	509	3,4	1,0
Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.	10,3	23,6	23,2	31,4	11,5	513	3,1	1,2
Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.	2,9	7,4	14,5	52,1	23,0	512	3,9	1,0

A percepção da possibilidade de recorrer da avaliação e ter auto-avaliação são mais moderadas (55% e 42,9%, respectivamente), sendo, contudo, esta última mais acentuada nas organizações B e E, que integram formalmente a auto-avaliação no sistema de avaliação.

Relativamente à percepção de clareza dos critérios de avaliação de desempenho, 27,3% dos inquiridos considera que ela não existe e 42% consideram que têm uma ideia clara sobre os critérios utilizados. É no banco B, Quadro 4.19, que a percepção de clareza é maior (59,5%).

Quadro 4.19 – Clareza dos critérios de avaliação de desempenho, por bancos

Organizações	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	3,5	23,7	30,6	37,6	4,6	173	3,2	1,0
B	0,9	13,5	26,1	50,5	9,0	111	3,5	0,9
C	0,0	17,5	40,0	35,0	7,5	40	3,3	0,9
D	14,5	22,7	31,8	25,5	5,5	110	2,9	1,1
F	0,0	41,2	29,4	23,5	5,9	34	2,9	1,0
E	8,9	24,4	31,1	33,3	2,2	45	3,0	1,0

Relativamente à clareza dos critérios de avaliação por agrupamentos funcionais, (Quadro 4.20), constata-se que são os técnicos e funções de assessoria que mais consideram não ter uma percepção clara dos critérios de avaliação (39,5% consideram não ter e 35,2% afirmam ter). Relativamente aos outros agrupamentos funcionais, são as funções de aconselhamento de clientes que afirmam mais, ainda que de forma muito moderada, ter uma ideia clara (47,8%).

Quadro 4.20 – Clareza dos critérios de avaliação de desempenho, por funções

Grupos Funcionais	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Quadros e funções de chefia	4,4	21,1	30,0	38,9	5,6	90	3,2	1,0
Técnicos e funções de assessoria	9,2	30,3	25,4	31,7	3,5	142	2,9	1,0
Aconselhamento de clientes	3,3	22,8	26,1	39,1	8,7	92	3,3	1,0
Atendimento geral	3,3	15,0	37,3	38,6	5,9	153	3,3	0,9



#### 4.2.4.3 Práticas de remuneração

Quanto às práticas de remuneração (Quadro 4.2.1), não existe a percepção de se ter uma remuneração competitiva, mas existe uma percepção clara de se ter acesso a benefícios e prémios associados ao desempenho. A percepção de se ter acesso a benefícios está generalizada por todas as organizações. Convirá salientar que alguns destes benefícios como crédito para habitação com juros bonificados, resultam da contratação colectiva existente no sector.

Quadro 4.21 – Práticas de remuneração

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Permitem-me ter uma remuneração mais alta que a praticada no sector para funções idênticas.	15,6	27,5	33,1	20,1	3,7	513	2,7	1,1
Permitem-me aceder a benefícios (crédito para habitação, crédito individual, etc.).	0,8	2,5	6,8	48,4	41,4	514	4,3	0,8
Permitem-me aceder a prémios monetários (prémios de desempenho, partilha de lucros) com base no meu desempenho.	1,8	9,3	11,3	52,7	24,9	514	3,9	0,9
Permitem-me aceder a prémios de desempenho com valor significativo.	4,3	28,3	34,0	28,3	5,1	512	3,2	1,0

A percepção de ter acesso a prémios é menor na organização E (20%) e está mais generalizada na organização A (87,9%); nas restantes organizações, o valor não se afasta muito do encontrado nesta última, que é uma instituição financeira pública (Quadro 4.22).

Quadro 4.22 – Acesso a prémios com base no desempenho, por organizações

Organizações	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	1,7	3,5	6,9	60,7	27,2	173	4,0	0,8
B	0,0	8,1	7,2	44,1	40,5	111	4,2	0,9
C	0,0	2,5	12,5	67,5	17,5	40	4,0	0,6
D	0,9	9,9	11,7	60,4	17,1	111	3,8	0,9
F	2,9	20,6	5,9	44,1	26,5	34	3,7	1,2
E	8,9	31,1	40,0	17,8	2,2	45	2,7	0,9

#### 4.2.4.4 Percepções sobre oportunidades de carreira

Com base no Quadro 4.23, verificamos que cerca de 52% dos inquiridos consideram claramente que têm oportunidades de carreira na organização, enquanto 17,4% consideram não as ter.

Quadro 4.23 – Oportunidades de carreira

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.	2,3	21,5	33,0	39,1	4,1	512	3,2	0,9
Associam as minhas oportunidades de progressão às minhas competências.	4,1	17,6	38,9	35,4	4,1	512	3,2	0,9
Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.	5,1	28,8	45,3	19,3	1,6	514	2,8	0,9
Permitem-me ter oportunidades de carreira na organização.	3,7	13,7	31,1	46,1	5,5	512	3,4	0,9

Uma análise do Quadro 4.24 permite constatar que são sobretudo os bancários mais jovens, até aos 39 anos, aqueles que percebem ter mais oportunidades de carreira nas organizações (72,5% para o grupo com idade inferior a 25 anos, 58,2% para o grupo com idade entre os 25 e 29 anos e 56,8% para o dos 30-34 anos).

Quadro 4.24 – Oportunidades de carreira, por grupos etários

Idade	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
<25 anos	0,0	5,0	22,5	62,5	10,0	40	3,8	0,7
25-29	3,3	4,4	34,1	50,5	7,7	91	3,6	0,9
30-34	1,2	11,7	30,2	52,5	4,3	162	3,5	0,7
35-39	4,4	17,8	31,1	42,2	4,4	90	3,2	1,0
40-44	2,1	21,3	40,4	34,0	2,1	47	3,1	0,7
45-49	11,5	26,9	26,9	28,8	5,8	52	2,9	1,2
50-54	11,1	16,7	22,2	44,4	5,6	18	3,1	1,3
> 54	9,1	18,2	45,5	18,2	9,1	11	3,0	1,2

Relativamente aos factores que contribuem para a progressão na carreira, Quadro 4.23, existe a percepção de que a antiguidade não é um factor determinante. O desempenho e as

competências são considerados claramente por 43,2% e 39,5% dos inquiridos como relevantes.

Quadro 4.25 – Associar as oportunidades de carreira às competências, por organizações

Organizações	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	4,7	15,7	41,3	35,5	2,9	172	3,2	0,9
B	1,8	15,5	30,0	47,3	5,5	110	3,4	0,9
C	0,0	20,0	22,5	50,0	7,5	40	3,5	0,9
D	8,1	17,1	53,2	19,8	1,8	111	2,9	0,9
F	0,0	17,6	32,4	41,2	8,8	34	3,4	0,9
E	4,4	28,9	35,6	26,7	4,4	45	3,0	1,0

De acordo com os dados do Quadro 4.25, são os bancários das organizações C (57,5%), B (52,8%) e F (50%) aqueles que mais claramente referem as competências como um critério relevante para a sua progressão profissional. Os inquiridos do banco D são os que menos consideram que a progressão na carreira está associada às competências (apenas 21,6% as referem claramente como estando associadas à sua progressão no banco e 25,2% consideram que elas não são um critério relevante). Em todas as organizações existe um número considerável de respondentes que não concorda, mas também não discorda de que a sua progressão na empresa possa estar associada às competências.

#### 4.2.4.5 Formação e oportunidades de desenvolvimento

Segundo o Quadro 4.26, existe a percepção de que há investimento por parte das organizações na formação dos trabalhadores (62,8% dos inquiridos afirmam-no de forma clara) e 67% consideraram que a organização apoia o aumento das suas qualificações académicas. O acesso quer a formação necessária ao desempenho da função actual, quer a formação destinada ao desenvolvimento de competências genéricas visando a preparação para novos desafios é também referido por 71,9% e 59,6%, respectivamente, dos bancários.

Quadro 4.26 – Oportunidades de formação e de desenvolvimento

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Demonstram que a organização investe na minha formação.	4,5	13,9	18,8	48,2	14,6	512	3,6	1,0
Permitem-me ter apoio da organização para o aumento das minhas qualificações académicas.	2,7	10,7	19,5	48,9	18,1	513	3,7	1,0
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da minha função actual.	1,2	9,4	17,5	57,7	14,2	513	3,7	0,9
Permitem-me ter acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira.	1,9	11,5	26,9	49,7	9,9	513	3,5	0,9

## 4.2.4.6 Oportunidades de participação

No que respeita às oportunidades de participação, Quadro 4.27, existe uma percepção moderada de se intervir no levantamento de necessidades de formação. (43,1% dos inquiridos afirmam claramente que têm essa possibilidade, 34,1% não discordam de poder ter essa possibilidade e 22,8% consideram que não participam).

Quadro 4.27 – Oportunidades de participação

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Permitem-me apresentar formalmente as minhas aspirações de carreira.	4,7	20,3	38,2	33,1	3,7	513	3,1	0,9
Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.	3,5	19,3	34,1	39,8	3,3	513	3,2	0,9
Levam-me a participar em reuniões ou equipas para discutir questões relevantes para o funcionamento da organização.	7,6	28,4	23,0	36,4	4,7	514	3,0	1,0
Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relevantes para o funcionamento da minha equipa.	3,9	16,0	21,4	51,8	7	514	3,4	1,0
Permitem-me participar na definição dos meus objectivos de trabalho.	5,1	28,0	28,8	34,2	3,9	514	3,0	1,0

De acordo com o Quadro 4.28, é nas organizações B (62,2%) e na A (46%) que as percepções de participar no levantamento de necessidades de formação são mais acentuadas.

Quadro 4.28 – Participação no levantamento de necessidades de formação, por organizações

Organizações	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	4,1	14,5	35,5	41,3	4,7	172	3,3	0,9
B	0,0	15,3	30,6	53,2	9,0	111	3,4	0,8
C	0,0	35,0	25,0	32,5	7,5	40	3,1	1,0
D	5,4	16,2	42,3	33,3	2,7	111	3,1	0,9
F	5,9	32,4	17,6	38,2	5,9	34	3,0	1,2
E	6,7	31,1	37,8	24,4	0,0	45	2,8	0,9

Relativamente aos agrupamentos funcionais, Quadro 4.29, são os quadros e chefias e as funções de aconselhamento de clientes que consideram mais participar no levantamento das necessidades de formação, respectivamente 50% e 47,9%.

Quadro 4.29 - Participação no levantamento de necessidades de formação, por funções

Grupos Funcionais	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Quadros e funções de chefia	6,7	12,2	31,1	45,6	4,4	90	3,3	1,0
Técnicos e funções de assessoria	2,1	30,1	24,5	39,9	3,5	143	3,1	1,0
Aconselhamento de clientes	5,4	10,9	35,9	45,7	2,2	92	3,3	0,9
Atendimento geral	2,6	19,1	41,4	34,9	2,0	152	3,1	0,8

No que respeita à participação na definição de objectivos de trabalho, Quadro 27, a opinião dos inquiridos não é consensual: 38,1% afirmam claramente que podem participar, 33,1% consideram que não têm essa possibilidade e 28,8% não discordam de ter a oportunidade de participação na definição de objectivos de trabalho.

A percepção de poder participar na definição de objectivos de trabalho é maior no banco B (onde 52,2% dos inquiridos afirmaram claramente que podiam participar) e menor na organização A, em que apenas 26,6% dos bancários consideraram poder participar e 36,4% discordaram de o poder fazer (Quadro 4.30).

Quadro 4.30 - Participação na definição de objectivos de trabalho, por organizações

Organizações	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	5,2	31,2	37,0	23,7	2,9	173	2,9	0,9
B	1,8	23,4	22,5	45,9	6,3	111	3,3	1,0
C	10,0	27,5	17,5	42,5	2,5	40	3,0	1,1
D	3,6	28,8	28,8	36,0	2,7	111	3,0	1,0
F	5,9	17,6	29,4	38,2	8,8	34	3,3	1,0
E	11,1	33,3	22,2	31,1	2,2	45	2,8	1,1

De acordo com os dados do Quadro 4.31, são os quadros e as funções de chefia que apresentam uma menor percepção de participar na definição dos seus objectivos de trabalho (apenas 33,3% dos inquiridos afirmam de forma clara poder fazê-lo e 30% discordam de ter possibilidades de participar na definição dos objectivos).

4.31 - Participação na definição de objectivos de trabalho, por funções

Grupos Funcionais	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Quadros	5,6	24,4	36,7	32,2	1,1	90	3,0	0,9
Técnicos e funções de assessoria	7,0	26,6	29,4	33,6	3,5	143	3,0	1,0
Aconselhamento de clientes	4,3	33,7	22,8	32,6	6,5	92	3,0	1,0
Atendimento geral	4,6	27,5	28,1	35,9	3,9	153	3,1	1,0

Quanto à oportunidade de participar em reuniões sobre o funcionamento da organização, a consulta do Quadro 4.27 permite constatar que 41,1% dos inquiridos afirma ter oportunidades de participar e 36% discorda de ter essa possibilidade.

Da análise por grupos funcionais, Quadro 32, constata-se que são as funções de chefia as que apresentam um valor mais elevado (43,4% afirmam claramente que têm oportunidades de participar); as funções técnicas e de assessoria são o agrupamento que percebe menores oportunidades de participação em reuniões sobre o funcionamento da organização (34,3% afirmam poder fazê-lo e 44,1% considera que não têm essa oportunidade).

Quadro 4.32 – Participação em reuniões sobre o funcionamento da organização, por funções

Grupos Funcionais	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Quadros e funções de chefia	6,7	26,7	23,3	37,8	5,6	90	3,5	,85
Técnicos e funções de assessoria	8,4	35,7	21,7	30,8	3,5	143	3,0	1,0
Aconselhamento de clientes	9,8	26,1	22,8	35,9	5,4	92	3,5	0,8
Atendimento Geral	7,8	24,2	26,1	36,6	5,2	153	3,5	0,9

A percepção de participar nas reuniões sobre o funcionamento da equipa, Quadro 4.33, é, de um modo geral, mais acentuada sobretudo nos bancos B (78,4%), D (67,6%) e C (57,5%), que pertencem a grupos privados de grande dimensão no mercado português.

Quadro 4.33 – Participação em reuniões sobre o funcionamento da equipa, por organizações

Organizações	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	5,2	19,7	27,2	42,8	5,2	173	3,2	1,0
B	1,8	5,4	14,4	67,6	10,8	111	3,8	7,7
C	2,5	15,0	25,0	50,0	7,5	40	3,5	0,9
D	1,8	14,4	16,2	59,5	8,1	111	3,6	0,9
F	11,8	23,5	23,5	38,2	2,9	34	3,0	1,1
E	4,4	26,7	24,4	40,0	4,4	45	3,1	1,0

#### 4.2.4.7 Acesso a informação

Relativamente ao acesso a informação sobre o funcionamento da organização, Quadro 4.34, existe a percepção de se ter acesso a informação sobre a situação económica e financeira da empresa; 63,6% dos bancários consideram ter, 57,6% referem aceder a informação regular sobre a estratégia da empresa e 60,5% afirmam receber regularmente informação sobre acontecimentos importantes da vida do banco.

Quadro 4.34 – Acesso a informação

Na organização em que trabalho, as práticas de GRH permitem-me:	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Ter informação regular sobre a situação económico- financeira da empresa.	2,3	12,1	21,9	53,1	10,5	512	3,6	0,9
Ter informação regular sobre a estratégia da empresa.	2,3	14,8	25,3	49,8	7,8	514	3,5	0,9
Ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa.	1,8	12,6	25,1	51,6	8,9	514	3,5	0,9

A percepção de poder aceder a informação sobre a estratégia da empresa, Quadro 4.35, é mais elevada no banco B (77,5% dos inquiridos afirmam ter acesso a esta informação), na organização A (61,8% ) e no banco C (55%).

Quadro 4.35 – Informação sobre estratégia da empresa, por organizações

Organizações	Escala					N	Médi a	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	0,6	13,3	24,3	56,6	5,2	173	3,5	0,8
B	0,0	1,8	20,7	63,1	14,4	111	3,9	0,7
C	2,5	17,5	25,0	47,5	7,5	40	3,4	1,0
D	7,2	19,8	27,9	39,6	5,4	111	3,2	1,0
F	2,9	35,3	20,6	35,3	5,9	34	3,1	1,0
E	2,2	22,2	37,8	28,9	8,9	45	3,2	1,0

Relativamente à acessibilidade da informação sobre acontecimentos importantes da vida da organização, Quadro 4.36, é também nas organizações B, A e C que os bancários consideram ter mais acesso.

Quadro 4.36 – Informação sobre acontecimentos importantes da vida da empresa, por organizações

Organizações	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
A	0,0	9,8	26,6	57,2	6,4	173	3,6	0,8
B	0,0	0,9	13,5	69,4	16,2	111	4,0	0,6
C	5,0	12,5	25,0	50,0	7,5	40	3,4	1,0
D	4,5	19,8	27,0	41,4	7,2	111	3,3	1,0
F	5,9	29,4	26,5	32,4	5,9	34	3,0	1,1
E	0,0	22,2	42,2	26,7	8,9	45	3,2	0,9



No que respeita aos agrupamentos funcionais, Quadro 4.37, constata-se que são os bancários com funções de aconselhamento de clientes e os que exercem funções de atendimento geral que referem, mais ter acesso regular a informação sobre acontecimentos importantes da vida das empresas (60,9% e 60,8%, respectivamente).

Quadro 4.37 – Informação sobre acontecimentos importantes da vida da empresa, por funções.

Grupos funcionais	Escala					N	média	desvio padrão
	1	2	3	4	5			
	% de respostas							
Quadros	2,2	11,1	27,8	50,0	8,9	90	3,5	0,9
Técnicos e funções de assessoria	1,4	17,5	22,4	48,3	10,5	143	3,5	0,9
Aconselhamento de clientes	2,2	12,0	25,0	52,2	8,7	92	3,5	0,9
Atendimento geral	2,0	10,5	26,8	53,6	7,2	153	3,5	0,9

#### 4.2.4.8 Síntese das percepções sobre práticas de gestão de recursos humanos

Com base na informação apresentada nos Quadros 4.14 a 4.37, elaborou-se uma síntese, que se apresenta no Quadro 4.38, sobre a percepção que os bancários têm das práticas de gestão de recursos humanos das organizações em que trabalham.

Quadro 4.38 – Percepções sobre práticas de GRH: Síntese

Práticas	Relevâncias	Organizações
Segurança de emprego (SE)	Globalmente, podemos considerar que a percepção de SE está generalizada em todas as organizações e grupos etários considerados.	A percepção de poder concorrer a novas funções é menos acentuada no banco B e no C (ambos pertencentes a grupos privados) e mais generalizada nas organizações D, A e E.
	Globalmente, há a percepção de se ter oportunidade de concorrer a novas funções na organização	A percepção de se ter acesso a acções de reconversão é mais elevada no banco B, (onde têm ocorrido vários processos de reestruturação,
	Existe também a percepção de se ter acesso a acções de reconversão em caso de reestruturação do serviço em que se trabalha.	resultantes de processos de aquisição e fusões de organizações) e menor na organização E (cujo crescimento tem sido essencialmente orgânico e onde não ocorreram estes processos).

Quadro 4.38 – Percepções sobre práticas de GRH: Síntese (continuação)

Práticas	Relevâncias	Organizações
Avaliação de Desempenho (AVAL)	<p>Há a percepção generalizada de se ter acesso a uma entrevista de avaliação.</p> <p>A percepção de se poder recorrer da avaliação existe, mas é mais moderada.</p> <p>Existe a percepção de que o cumprimento de objectivos e os comportamentos e atitudes de trabalho são critérios considerados na AVAL, mas o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem é apenas percebido como moderado.</p> <p>Globalmente, a percepção de clareza dos critérios de avaliação é muito moderada, existindo, contudo, diferenças entre organizações.</p>	<p>É no banco B, um dos que integram formalmente a auto-avaliação no sistema, que a percepção de clareza dos critérios de avaliação é maior.</p> <p>São as funções de aconselhamento de clientes, que têm objectivos específicos de concretização de negócio, que mais referem ter uma ideia clara dos critérios da AVAL.</p> <p>Os técnicos e funções de assessoria são o agrupamento que manifesta ter uma percepção menor da clareza dos critérios.</p>
Remuneração (RE)	<p>Não existe a percepção de se ter uma remuneração competitiva, mas existe uma percepção generalizada de se ter acesso a benefícios sociais e prémios de desempenho.</p>	<p>A percepção de se ter acesso a prémios é menor na organização E e mais elevada na A (organização pública), apesar de este valor ser próximo do das B, C, D e F.</p>
Oportunidade de carreira (CAR)	<p>Existe a percepção de se terem oportunidades de carreira na organização.</p> <p>São sobretudo os bancários até aos 39 anos aqueles que percebem ter mais oportunidades de carreira.</p> <p>Relativamente aos factores que contribuem para a progressão, o desempenho e as competências são considerados de forma moderada e existe a percepção de que a antiguidade não é um factor determinante.</p>	<p>São os bancários das organizações C, B, e F aqueles que mais associam as competências à progressão profissional. Os do banco D são os que menos percebem esta associação.</p>
Formação e oportunidades de desenv. (FORMA)	<p>Existe a percepção em todas as organizações, de se terem oportunidades de formação e de que as organizações investem no desenvolvimento profissional dos empregados, nomeadamente no aumento das suas qualificações académicas.</p>	

Quadro 4.38 – Percepções sobre práticas de GRH: Síntese (continuação)

Práticas	Relevâncias	Organizações
Oportunidade participação (PARTICIPA)	As percepções de se participar no levantamento das necessidades de formação e na definição dos objectivos de trabalho são pouco elevadas. Verificam-se, contudo diferenças entre as organizações.	São os bancários das organizações B e A os que mais consideram, ainda que de forma moderada, participarem no levantamento das necessidades de formação.
	A percepção de se participar em reuniões sobre questões relevantes para o funcionamento da organização não é também elevada.	São as chefias e funções de aconselhamento as que mais referem participarem no levantamento de necessidades de formação.
Oportunidade participação (PARTICIPA)	Globalmente, a percepção de se participar em reuniões sobre o funcionamento da equipa é mais elevada que a percepção de participar em reuniões sobre o funcionamento da organização; contudo verificam-se diferenças entre as organizações.	A percepção de participar na definição de objectivos de trabalho tem a expressão mais elevada no banco B e a mais baixa no A.
		São os quadros e as funções de chefia que apresentam uma menor percepção de participarem na definição dos seus objectivos de trabalho e são as funções de aconselhamento e de atendimento geral de clientes que mais referem participar.
		A percepção de participar no funcionamento da equipa é elevada no banco B, baixa na organização F e moderada nos bancos D e C.
Acesso a informação (INFORMA)	Globalmente, existe a percepção de se ter informação sobre o funcionamento da organização. Todavia, estas percepções variam entre as organizações.	A percepção de se ter informação sobre a estratégia e sobre acontecimentos importantes da vida da empresa é elevada no banco B, moderada na A e no banco C, muito moderada no D e na organização E.
		São as funções de aconselhamento de clientes e de atendimento geral que mais consideram ter informação sobre os acontecimentos importantes da vida da empresa.

#### 4. 2.5 Conclusões dos Resultados sobre as Percepções de Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Uso nas Organizações

De um modo geral, a percepção dos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas nas organizações vai no sentido dos resultados encontrados no primeiro estudo, dando suporte à conclusão de que, globalmente, as práticas consideradas de elevado desempenho estão a ser utilizadas pelas organizações do sector.

Existe a percepção generalizada de se ter segurança de emprego e de se ter acesso a formação e oportunidades de desenvolvimento profissional. Todavia, o estudo revela também que alguns indicadores que utilizámos para operacionalizar a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e as oportunidades de participação são apenas percebidos como moderados.

Relativamente à avaliação de desempenho, verifica-se alguma congruência entre os resultados que encontrámos e os obtidos no estudo de Lima *et al.* (2005), referido no capítulo 3. Nesse estudo, no que respeita à avaliação de desempenho existente no banco, só cerca de 40% dos inquiridos manifestaram uma opinião favorável e cerca de 59% consideraram que os trabalhadores têm pouca participação no processo de avaliação.

Estes resultados conjugados são relevantes e devem ser considerados pela gestão das organizações, pois, segundo Caetano (1996), no processo de avaliação de desempenho, a relação de comunicação entre avaliador e avaliado assume um papel determinante na validação social das cotações e, conseqüentemente, na eficácia do processo de avaliação. Adicionalmente, podemos considerar que a percepção de clareza nos critérios de avaliação, que neste estudo apenas surge percebida de forma muito moderada, é também um pressuposto importante para a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, pois facilita a compreensão do *feedback* recebido (e. g., Snel e Dean, 1992) e influencia a percepção de justiça procedimental (e.g., Folger e Konovsky, 1989).

A informação obtida demonstra que existe a percepção de participar em questões relevantes para o funcionamento da equipa em cerca de 60% dos inquiridos, mas a percepção de participar quer em questões relevantes para o funcionamento da organização,

quer em questões relevantes para a situação profissional individual (apresentar aspirações de carreira, participar no levantamento de necessidades de formação e na definição de objectivos de trabalho) é globalmente moderada, existindo diferenças expressivas entre organizações.

No que respeita às práticas de remuneração, estas não são consideradas competitivas face às praticadas no sector. Contudo, quer os dados do estudo qualitativo que efectuámos, quer os de Lima *et al.* revelam que não se verificam, sobretudo, no que respeita à remuneração de base, grandes diferenças entre as organizações bancárias.

Em nossa opinião, as diferenças encontradas, Quadro 4.39, no que respeita a algumas práticas entre o que é prescrito ou declarado pelos órgãos de gestão (resultados do primeiro estudo) e o que é percebido pelos trabalhadores tem interesse prático para as organizações do sector, podendo indiciar a necessidade de clarificar e/ou aperfeiçoar as práticas de comunicação que as organizações adoptam para transmitirem aos trabalhadores as decisões que tomam e os motivos subjacentes aos processos de decisão.

4.39 - Principais diferenças entre práticas prescritas e práticas percebidas

Práticas Prescritas	Práticas Percebidas
Avaliação de desempenho claramente baseada no cumprimento de objectivos de trabalho e em atitudes e comportamentos de trabalho.	Percepção moderada desta associação.
Possibilidade inequívoca de recurso da avaliação.	Percepção muito moderada de clareza dos critérios de avaliação. Percepção moderada desta possibilidade.
Progressão na carreira claramente associada ao desempenho e às competências dos trabalhadores.	Percepção moderada desta associação.
Oportunidades de participar em reuniões sobre o funcionamento da equipa e de apresentar sugestões sobre o funcionamento da organização.	Percepção moderada desta oportunidade.

Relativamente aos agrupamentos funcionais, não se encontraram diferenças muito expressivas entre eles. Contudo é de relevar que são as funções de aconselhamento de clientes que mais consideram ter uma ideia clara sobre os critérios de avaliação de desempenho, terem oportunidade de participar na definição de objectivos de trabalho e terem informação sobre acontecimentos da vida da empresa. Destaca-se o facto de os

quadros e funções de chefia serem o agrupamento que menos considera participar na definição dos seus objectivos de trabalho e ter informação sobre acontecimentos da vida da empresa.

A informação recolhida na primeira etapa não indiciou a existência de uma diferenciação acentuada das práticas de gestão de recursos humanos declaradas ou prescritas entre organizações. No entanto, esta etapa revelou existirem algumas diferenças na percepção das práticas entre organizações. Neste sentido, considerou-se conveniente aprofundar esta questão através do teste estatístico das hipóteses seguintes:

Hipóteses 1. Não existem diferenças significativas na percepção das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, entre os seis bancos;

Hipótese 2. Não existem diferenças significativas na percepção das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho dentro da mesma organização, para os quatro agrupamentos funcionais estudados (funções de enquadramento, funções técnicas e de assessoria, funções de aconselhamento de clientes, atendimento geral e de *backoffice*).

#### 4.2.6 Análise das Diferenças de Percepções sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos entre Organizações e entre Agrupamentos Funcionais

Previamente ao teste das hipóteses sobre as diferenças de percepções entre organizações e entre agrupamentos funcionais, realizou-se uma análise factorial de todos os indicadores do questionário, cujos resultados estiveram também subjacentes ao estudo correlacional apresentado no ponto 3 deste capítulo.

##### 4.2.6.1 Análise factorial dos indicadores do questionário

Realizou-se uma análise factorial exploratória de todas as questões do questionário, Quadro 4.40, (incluindo as questões relativas às das escalas de implicação afectiva, de exaustão emocional e comportamentos espontâneos) recorrendo tanto ao método de extracção *principal components analyses* (Princom) como ao *principal axis factoring*

(Prinfac)<sup>26</sup>, tendo-se extraído, após a rotação ortogonal (varimax),<sup>27</sup> 10 factores quer com base no critério de Kaiser, quer com o *gráficoal scree test*.<sup>28</sup>

No sentido de averiguar da estabilidade da solução encontrada, a análise foi efectuada com uma subamostra (n=388) correspondente aos bancos A, B, e D e com a amostra total dos 6 bancos (n=514). Em ambas as análises, encontraram-se os mesmos 10 factores com ambos os métodos de extracção (Princom e Prinfac). Esta solução explica 68,2% da variância e apresenta índices de factorização adequados (KMO = 0,89) e correlações residuais aceitáveis.<sup>29</sup>

Quadro 4.40 - Resultados da análise em componentes principais e *alphas* de Cronbach para as práticas de GRH

Designação das Dimensões e itens	Factores					Alpha
	3	4	6	7	10	
<b>Formação e Oportunidades de Desenvolvimento (FORMA):</b>						
Acesso a formação para adquirir competências para o desempenho da função no futuro ou para progredir na carreira;	0,79					
Apoio da organização para o aumento das qualificações académicas;	0,78					0,87
Acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis ao desempenho da função actual;	0,76					
Organização investe na minha formação profissional.	0,75					
<b>Avaliação Desempenho Orientada para o Desenvolvimento (AVALD):</b>						
Baseiam a avaliação na concretização de objectivos de trabalho;		0,82				
Baseiam a avaliação nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho;		0,79				0,85
Consideram na avaliação o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem;		0,75				
Permite-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados.		0,65				

<sup>26</sup> Métodos de extracção que, de acordo com Bryman e Cramer (2001: 300), são “ as duas formas mais utilizadas de análise factorial.

<sup>27</sup> Bryman e Cramer (2001).

<sup>28</sup> Hill e Hill (2000) e Bryman e Cramer (2001).

<sup>29</sup> Hill e Hill (2000: 280)

Quadro 4.40 - Resultados da análise em componentes principais e *alphas* de Cronbach para as práticas de GRH (continuação)

Designação das dimensões e itens	Factores					Alpha
	3	4	6	7	10	
<b>Oportunidades de Participação (PARTICIPA):</b>						
Participar:			0,73			
Na definição de objectivos de trabalho;						
Em reuniões para discutir questões sobre a equipa;			0,71			0,79
Em reuniões para discutir questões relevantes para a organização;			0,71			
No levantamento das minhas necessidades de formação.			0,56			
<b>Acesso a Informação (INFORMA):</b>						
Ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da empresa;				0,82		
Ter informação regular sobre a estratégia da empresa;						0,84
Ter informação regular sobre a situação económico-financeira.				0,78		
				0,78		
<b>Remuneração com Componentes Contingentes ao Desempenho (REMCONT):</b>						
					0,80	0,77
Aceder a prémios monetários com base no desempenho;					0,77	
Aceder a prémios de desempenho de valor significativo.						

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, foram encontradas cinco dimensões e não as sete inicialmente previstas, tendo-se retirado as questões relativas à segurança de emprego e à gestão de carreiras por apresentarem uma distribuição ambígua por mais de uma dimensão (saturações superiores a 0,4). Contudo, as cinco dimensões obtidas – que designámos de formação e oportunidades de desenvolvimento (FORMA), avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento (AVALD); oportunidades de participação, (PARTICIPA), acesso a informação (INFORMA) e remuneração com componentes contingentes ao desempenho (REMCONT) - apresentam indicadores de consistência razoáveis e são congruentes com o padrão das dimensões encontradas em alguns estudos referidos no capítulo 1 (e.g., Snell e Dean, 1992; Whitener, 2001).



Neste estudo, quatro das dimensões obtidas através da análise factorial integram indicadores que são coincidentes ou muito próximos dos descritos na literatura, por isso mantivemos a designação pela qual cada uma destas práticas é habitualmente referenciada e que constam no Quadro 4.2. A dimensão avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento reflecte apenas em parte o conteúdo que alguns autores (e.g, Snell e Dean 1992) lhe atribuem, isto é, uma avaliação clara e baseada em critérios multifacetados, não integrando, como era nossa expectativa, indicadores relativos a oportunidades de envolvimento dos avaliados. Com efeito, os indicadores “acesso a uma entrevista de avaliação”, “auto-avaliação “ e “recorrer da avaliação” surgiram sempre agrupados num factor com o indicador “acesso a remuneração mais elevada do que a praticada no sector para funções idênticas”, tendo sido uma dimensão que não manteve consistência quando a solução foi testada com amostra mais reduzida de três organizações (n=388), pelo que o retirámos da análise.

#### 4.2.6.2 Resultados da análise da diferenciação de percepções de práticas de gestão de recursos humanos entre organizações e entre funções

Considerando relevantes os *alpha* de Cronbach para cada uma das cinco práticas de gestão de recursos humanos, criaram-se cinco índices que sumarizam a informação dada pelos itens que os integram e representam a respectiva pontuação média. Estas cinco variáveis foram analisadas e, após a retirada dos *outliers*, segundo o critério de dois desvios-padrão, acima ou abaixo da média,<sup>30</sup> foi averiguada a homogeneidade da variância, através do teste de Levene, para todas as variáveis. Para a variável “acesso a informação”, foi necessário proceder a uma transformação (elevação ao cubo).

---

<sup>30</sup> Roberts e Russo (1999: 80)

A normalidade, analisada através do teste de Kolmogorov-Smirnov, não foi conseguida. Contudo, para todas as variáveis os rácios *skewness/std error* e *kurtosis/std error* foram < 2 (em módulo), o que nos levou a prosseguir com a análise <sup>31</sup> da variância a um factor.

Quadro 4.41 - Análise de variância das percepções de práticas de GRH entre organizações

Práticas de GRH	Banco A N = 173	Banco B N = 111	Banco C N = 40	Banco D N = 111	Banco E N = 45	Banco F N = 34	F	Sig.
	média	média	média	média	média	média		
FORMA	3,85	3,75	3,62	3,64	3,56	3,80	2,34	0,04
AVALD	3,41	3,80	3,56	3,40	3,17	3,29	7,65	0,00
INFORMA	50,64	65,91	47,34	43,43	42,34	40,34	10,45	0,00
PARTICIPA	3,06	3,56	3,23	3,26	2,95	3,16	7,64	0,00
REMCONT	3,67	3,71	3,60	3,41	2,67	3,33	14,56	0,00

Constata-se, pela análise do nível de significância do teste F (Quadro 4.41) que, apesar de reduzida em magnitude, existe uma diferença significativa nas percepções das práticas de gestão de recursos humanos entre as organizações; resultados também verificados pelo teste de Kruskal-Wallis,<sup>32</sup> Quadro 4.42.

Quadro 4.42 - Resultados do teste Kruskal -Wallis para a análise das diferenças de percepções de práticas de GRH entre organizações

Práticas de GRH	$\chi^2$	Df	SIG
FORMA	20,75	5	0,01
AVALD	42,25	5	0,00
INFORMA	60,59	5	0,00
PARTICIPA	40,40	5	0,00
REMCONT	66,00	5	0,00

O banco B é aquele em que as práticas de gestão de recursos humanos são, regra geral, percebidas como mais elevadas e significativamente diferentes (resultado baseado nos testes de comparação de médias: HSD de Tukey).

<sup>31</sup> Hill e Hill (2000: 64)

<sup>32</sup> Este teste foi utilizado considerando as diferenças de dimensão das amostras entre organizações.

No que respeita à análise da diferenciação entre funções, realizámos a análise recorrendo apenas aos bancos A, B e D, cujas amostras tinham maior dimensão. Contudo, dada a reduzida dimensão das amostras conseguidas para os diferentes grupos funcionais além da utilização do teste F (Quadro 4.43), consideraram-se também os resultados do teste Kruskal-Wallis (Quadro 4. 44).

Tabela 4.43 - Análise da variância das percepções de práticas de GRH entre agrupamentos funcionais

Práticas de GRH	Quadros *	Técnicos e Assessoria**	Aconselhamento ***	Atendimento Geral****	F	SIG
	média	média	Média	média		
FORMA	A: 4,07	A: 3,76	A: 4,01	A: 3,72	3,63	0,01
	D: 3,48	D: 3,21	D: 3,81	D: 3,79	4,71	0,01
	<sup>33</sup>	B: 3,45	B: 3,88	B: 3,80	3,12	0,04
AVALD	A: 3,45	A: 3,22	A: 3,59	A: 3,43	2,04	0,11
	D: 3,20	D: 3,27	D: 3,51	D: 3,51	1,20	0,31
	-	B: 3,45	B: 3,98	B: 3,92	7,10	0,00
INFORMA	A: 3,64	A: 3,53	A: 3,52	A: 3,67	0,49	0,69
	D: 3,18	D: 3,29	D: 3,43	D: 3,48	0,74	0,53
	-	B: 3,93	B: 3,99	B: 3,98	0,10	0,90
PARTICIPA	A: 3,25	A: 3,06	A: 2,74	A: 3,08	3,07	0,03
	D: 3,13	D: 3,26	D: 3,42	D: 3,27	0,53	0,66
	..-	B: 3,38	B: 3,66	B: 3,59	1,33	0,27
REMCONT	A: 3,71	A: 3,60	A: 3,68	A: 3,75	0,34	0,79
	D: 3,47	D: 3,28	D: 3,41	D: 3,40	0,25	0,85
		B: 3,69	B: 3,80	B: 3,60	0,39	0,68

Dimensão das amostras: \* (N: A = 43; D = 20); \*\* (N: A = 47; D = 26; B = 31); \*\*\* (N: A = 35; D = 18; B = 26); \*\*\*\* (N: A = 38; D = 42; B = 37)

Os resultados obtidos com os dois testes foram congruentes e da leitura dos Quadros 4.43 e 4.44 constata-se o seguinte.

Nas três organizações não se verificaram diferenças estatisticamente significativas entre agrupamentos funcionais relativamente às percepções sobre práticas de acesso a informação (INFORMA) e remuneração com componentes contingentes ao desempenho (REMCONT).

<sup>33</sup> Relativamente ao banco B, compararam-se apenas três agrupamentos funcionais, com exclusão das funções de enquadramento devido à reduzida dimensão da respectiva amostra.

Em todas as organizações verificaram-se diferenças estatisticamente significativas (ainda que de magnitude reduzida) entre agrupamentos funcionais no que respeita às percepções sobre práticas de formação e oportunidades de desenvolvimento (FORMA), sendo as funções técnicas e de assessoria aquelas que revelam uma percepção menor.

No banco B, no que respeita às percepções sobre a prática de avaliação de desempenho orientadas para o desenvolvimento (AVALD), observa-se uma diferença estatisticamente significativa entre agrupamentos funcionais, sendo também as funções técnicas e de assessoria as que apresentam uma percepção menor.

Na organização A, existe uma diferença estatisticamente significativa entre agrupamentos funcionais relativamente às percepções sobre oportunidades de participação, sendo, neste caso, as funções de aconselhamento de clientes que revelam uma percepção menor.

Quadro 4.44 - Resultados do teste Kruskal-Wallis para a análise das diferenças de percepções de práticas de GRH entre agrupamentos funcionais

Práticas de GRH	Quadros	Técnicos e assessoria	Aconselha mento	Atendimento geral	$\chi^2$	Df	SIG
	Organizações						
FORMA	A	A	A	A	12,12	3	0,01
	D	D	D	D	13,00	3	0,01
		B	B	B	8,64	2	0,04
AVALD	A	A	A	A	5,27	3	0,15
	D	D	D	D	4,86	3	0,18
		B	B	B	14,36	2	0,00
INFORMA	A	A	A	A	1,73	3	0,63
	D	D	D	D	1,20	3	0,75
	-	B	B	B	0,04	2	0,98
PARTICIPA	A	A	A	A	8,51	3	0,04
	D	D	D	D	1,28	3	0,73
		B	B	B	1,92	2	0,38
REMCONT	A	A	A	A	1,36	3	0,72
	D	D	D	D	1,17	3	0,76
		B	B	B	0,24	2	0,89

#### 4.2.7 Conclusões sobre a Diferenciação de Percepções de Práticas de Gestão de Recursos Humanos entre Funções e Organizações

Globalmente, os resultados deste estudo vão no sentido dos encontrados no primeiro, sugerindo que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estão presentes nas organizações do sector bancário português. Todavia, os resultados clarificaram também que existe alguma diferenciação de práticas entre organizações e entre agrupamentos funcionais dentro do mesmo banco e que estas diferenças, apesar de terem uma magnitude reduzida, são estatisticamente significativas.

O facto de a hipótese H1 não ter sido suportada levou-nos a formular uma hipótese exploratória adicional - H3 sobre a existência de uma associação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos consideradas de elevado desempenho e a produtividade dos bancos.

#### 4.2.8 Análise da Relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Elevado Desempenho e Indicadores de Produtividade

Como indicador de produtividade, recorreu-se ao rácio “produto bancário/número de empregados”. A escolha deste indicador fundamentou-se no facto de o produto bancário (margem financeira e comissões) espelhar, de acordo com Silva (2006), a actividade corrente dos bancos, sendo influenciado directamente pela dedicação do factor trabalho.

Com base nos dados da Associação Portuguesa de Bancos, calcularam-se os indicadores para as organizações em análise para os anos de 2004 e para 2005.

Relativamente às práticas de gestão de recursos humanos, considerou-se, além da análise da associação individual de cada uma das práticas com os indicadores de produtividade, a associação de um indicador global, resultante da média do conjunto das práticas em cada organização. Este indicador foi considerado, na linha do sugerido por Delery e Shaw (2001), como um índice da importância atribuída pela organização às práticas de gestão de recursos humanos.

Quadro 4.45 – Indicadores de produtividade e práticas de GRH

Variáveis	Organizações					
	A	B	C	D	E	F**
Prod/emprego 2004*	173	335,6	351,7	134,8	108,2	108,0
Prod/emprego 2005*	258,4	391,7	313,8	143,2	121,9	108,0*
FORMA	3,9	3,8	3,6	3,6	3,6	3,8
AVALD	3,4	3,8	3,6	3,4	3,2	3,3
INFORMA	3,6	4,0	3,4	3,3	3,3	3,2
PARTICIPA	3,0	3,6	3,2	3,3	3,0	3,2
REMCONT	3,7	3,7	3,6	3,4	2,7	3,3
PGRH (média das práticas)	3,5	3,8	3,5	3,4	3,2	3,4

\* Considerou-se o número de empregados afectos, de acordo com a APB, à actividade doméstica.

\*\* A organização F, em 2005, ainda apresentou contas de acordo com o plano de contas do sistema bancário (PCSB) e as restantes adoptaram as normas contabilísticas ajustadas (NCA).

Os resultados parecem indiciar a existência de uma associação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e produtividade. Para esta associação, parecem contribuir de forma mais evidente as práticas de acesso a informação e avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento (Quadro 4.46). No entanto, dada a reduzida dimensão da amostra de organizações e o valor modesto das diferenças encontradas na percepção de práticas entre organizações, interpretamos este resultado apenas como uma pista a ser desenvolvida em estudos futuros.

Quadro 4.46 - Correlações não paramétricas entre indicador de produtividade e práticas de GRH

	Produto/emprego 2004	Produto/emprego 2005
Produto/emprego 2005	0,94**	
AVALD	0,87*	0,93**
PARTICIPA	0,29	0,44
INFORMA	0,81*	0,93**
REMCONT	0,75	0,84*
FORMA	-0,03	0,12
PGRH (média das práticas)	0,77	0,89*

Correlações obtidas com Spearman's rho

\*\* Significativa a 0.01

\* Significativa a 0.05

#### 4.2.9 Síntese dos Resultados do Estudo

Os resultados obtidos sobre a percepção que os bancários têm das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas nas organizações em que trabalham foram globalmente congruentes com as conclusões do primeiro estudo e levam-nos de forma conjugada a afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos consideradas de elevado desempenho estão presentes nas organizações do sector bancário português. Facto que, considerando os resultados da investigação sobre a relação entre estas práticas e os resultados organizacionais, apresentados no capítulo 1, surge congruente com os bons níveis de produtividade e desempenho financeiro que o sector apresenta.

A associação positiva que obtivemos entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e indicadores de produtividade, embora tenha de ser interpretada com toda a precaução, está em consonância com este padrão, devendo, por isso, ser aprofundada, numa amostra de maiores dimensões, recorrendo-se a outros indicadores de produtividade e diversificando-os, seleccionando-os na perspectiva de diferentes *stakeholders* (nomeadamente, clientes e empregados), na linha do sugerido por Guest (1997).

A associação positiva encontrada entre avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o acesso a informação e produtividade leva-nos a salientar a importância, para a gestão das empresas, da monitorização destas práticas, sobretudo porque, neste estudo, alguns indicadores da avaliação de desempenho foram globalmente percebidos como muito moderados, e em certas empresas a percepção de acesso a informação também não foi elevada.

A coexistência de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho num sector em que a gestão de recursos humanos é regulada por uma convenção colectiva de trabalho e em que os sindicatos têm uma posição negocial forte, surge em consonância com o que Boselie, Paauwe e Jansen (2001) referem que acontecia na Holanda, baseados no estudo de Paauwe (1988). Como foi referido no capítulo 1, segundo estes autores muitas das práticas que Pfeffer (1994) considerou como “boas práticas” estavam a ser aplicadas desde os anos 70 nas empresas holandesas devido à influência da legislação laboral e dos sindicatos.

Os resultados obtidos indiciam também a existência de uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos entre organizações, de dimensão reduzida, mas estatisticamente significativa. Este facto contraria a nossa hipótese H1, em que considerámos a não existência destas diferenças. Assim (sem colocar em causa a hipótese geral da existência de um modelo de estratégia e cultura organizacional relativamente comum às organizações do sector bancário português, como foi referido no ponto 4.1.7 deste capítulo), consideramos que este dado poderá ser interpretado, com base na perspectiva baseada nos recursos (capítulo 1), como um indício de que algumas organizações do sector, apesar das pressões concorrenciais e institucionais tendentes à homogeneização, procuram potenciais fontes de vantagens competitivas, nomeadamente através das práticas de gestão de recursos humanos.

Os resultados obtidos neste estudo suportam em parte os encontrados no primeiro e parcialmente a hipótese H2 sobre a não existência de uma diferenciação de práticas de gestão de recursos humanos para agrupamentos funcionais distintos dentro da mesma empresa, pelo menos, até ao nível de Direcção. Com efeito, não foram encontradas diferenças significativas de forma consistente entre práticas para agrupamentos funcionais



diferentes dentro da mesma empresa, excepto no que respeita à prática de acesso a formação e oportunidades de desenvolvimento. Assim sendo, reafirmamos o referido na secção 4.1.7 deste capítulo, em que considerámos que a não diferenciação funcional acentuada das práticas poderá resultar: da existência de interdependência funcional elevada no sector bancário entre trabalhadores com competências estratégicas (i.e., quadros e funções técnicas e de aconselhamento) e trabalhadores com exigência de competências mais administrativas (de atendimento geral e de *backoffice*); da influência de práticas de negociação colectiva tendentes a manter culturas em que as práticas igualitárias são valorizadas; de, nos últimos anos, as organizações do sector bancário já terem externalizado muitas das actividades não consideradas como fazendo parte do seu núcleo central de negócio e, neste sentido, todos os agrupamentos funcionais estudados serem perspectivados como estratégicos para as organizações.

Relativamente aos resultados deste estudo comparativo, consideramos relevante enfatizar também que a informação recolhida e apresentada nos Quadros 4.14 a 4.37 e no Quadro 4.43 sugere que são as funções técnicas e de assessoria as que têm percepções mais moderadas no que respeita a acesso a formação e oportunidades de desenvolvimento (FORMA) e relativamente a alguns indicadores que integram a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento (AVALD), o acesso a informação (INFORMA) e as oportunidades de participação (PARTICIPA). Globalmente, também as funções de enquadramento e chefia revelam percepções moderadas sobre indicadores que integram as práticas AVALD, PARTICIPA e INFORMA. Consideramos esta informação pertinente para a gestão das empresas do sector.

### 4.3 Estudo Correlacional

Como referimos no capítulo 1, a implicação organizacional tem sido considerada uma variável central para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais. Subjacente a vários trabalhos que temos vindo a referenciar está o pressuposto de que estas práticas influenciam as competências e a implicação dos empregados que contribuem para os comportamentos mais efectivos de desempenho da função e comportamentos extra-papel. Estes, de forma agregada, levariam à obtenção dos resultados organizacionais.

No capítulo 2, verificámos, através da análise da literatura, que a relação entre práticas de gestão de recursos humanos, sobretudo entre práticas consideradas de elevado desempenho, e implicação organizacional afectiva raramente foi estudada. Relativamente às consequências da implicação organizacional afectiva, como referimos, os estudos revelam que ela se relaciona de forma positiva com os comportamentos de cidadania organizacional e de forma negativa com o stress e a exaustão emocional.

Com base nos resultados que encontrámos no estudo qualitativo e no estudo comparativo, apresentados anteriormente, que foram congruentes com os estabelecidos na literatura sobre a existência de uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, realizámos um estudo correlacional, a nível individual, em que se testou o papel mediador da implicação afectiva na relação entre percepções de práticas de gestão de recursos de elevado desempenho e comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as organizações. Com este estudo, pretendemos dar um contributo para a investigação sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e implicação organizacional afectiva e para a investigação sobre as consequências da implicação afectiva, analisando o papel que esta tem na emergência dos comportamentos de

espontaneidade organizacional. Adicionalmente, analisámos também a relação entre implicação organizacional afectiva e exaustão emocional.

#### 4.3.1 Hipóteses

Formulámos três hipóteses gerais que passamos a fundamentar e a apresentar.

Os estudos apresentados no capítulo 2 sobre antecedentes da implicação organizacional (e.g., Mathieu e Zajack, 1990) que revelaram existir uma correlação positiva moderada entre a antiguidade na empresa e implicação afectiva e o pressuposto, sugerido por Meyer e Allen (1997), de que é necessário ter alguma experiência organizacional para que a implicação afectiva se desenvolva, levaram-nos a formular a hipótese a seguir exposta.

**Hipótese H4:** Existe uma relação positiva entre a antiguidade na empresa e a implicação afectiva no sentido de que, quanto mais elevada for a antiguidade, maior será a implicação afectiva.

A relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e implicação afectiva tem sido frequentemente referida e sugerida na literatura, mas, como já referimos, raramente foi testada. Exemplo disto são os modelos apresentados na figura 1.1 e no Quadro 1.1 do capítulo 1, propostos por vários autores (e.g., Delery e Shaw, 2001; Guest, 1997; Becker e Huselid, 1998), que consideraram que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho influenciam a implicação dos empregados e os estudos empíricos apresentados no Quadro 1.2 (capítulo 1); aí os autores também sugerem como explicação para a relação encontrada entre práticas de elevado desempenho e resultados organizacionais a existência de uma relação de influência entre práticas de gestão de recursos humanos e implicação afectiva. Gaertner e Nollen (1989), no raro estudo que testou a relação entre percepções de práticas de gestão de recursos humanos e implicação organizacional, encontraram uma relação positiva entre estas variáveis.

Com base nestes estudos, formulámos uma hipótese geral:

H5a: Existe uma relação positiva entre cada uma das cinco práticas de elevado desempenho e implicação afectiva, no sentido de que, quanto mais elevadas forem as percepções destas práticas, maior será a implicação afectiva.

Esta hipótese geral pressupõe o teste de cinco hipóteses (H5a1 a H5a5) relativamente à relação entre cada uma das cinco práticas de elevado desempenho (FORMA, AVALD, INFORMA, PARTICIPA, REMCONT) e implicação afectiva.

Subjacentes à selecção dos consequentes da implicação afectiva que analisámos (comportamentos que George e Brief, 1992, designaram como *organizational spontaneity* e para os quais adoptámos a designação geral de comportamentos de trabalho espontâneos que favorecem as organizações ) estiveram os estudos referidos no capítulo 2 (e.g., Shore e Wayne, 1993; Organ e Ryan, 1995), que revelaram existir relações positivas significativas entre a implicação afectiva e comportamentos de trabalho de cidadania organizacional.

Neste âmbito, formulámos uma outra hipótese geral:

H5b: Existe uma relação positiva significativa entre a implicação organizacional afectiva e cada um dos três tipos de comportamentos espontâneos favoráveis às organizações, no sentido de que, quanto mais elevada for a implicação afectiva, mais elevados serão estes comportamentos.

Esta hipótese geral pressupõe o teste de três hipóteses (H5b1 a H5b3) relativas à relação entre a implicação afectiva e os três tipos de comportamentos espontâneos considerados: a apresentação de sugestões construtivas e divulgação de imagem positiva da organização (SUGIMAGE), apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho (APOIOQUAL) e investimento pessoal no desenvolvimento profissional (INVESTPES).

Além do efeito das cinco práticas de elevado desempenho (variáveis preditoras) na implicação afectiva, neste estudo sugerimos também que a implicação afectiva desempenha um papel mediador na relação entre essas práticas de gestão de recursos humanos e comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis às organizações. Mais concretamente, consideramos que os empregados que possuem percepções mais elevadas de cada uma das práticas de elevado desempenho têm uma implicação afectiva mais

elevada com a organização, o que se traduz também num aumento de comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as empresas.

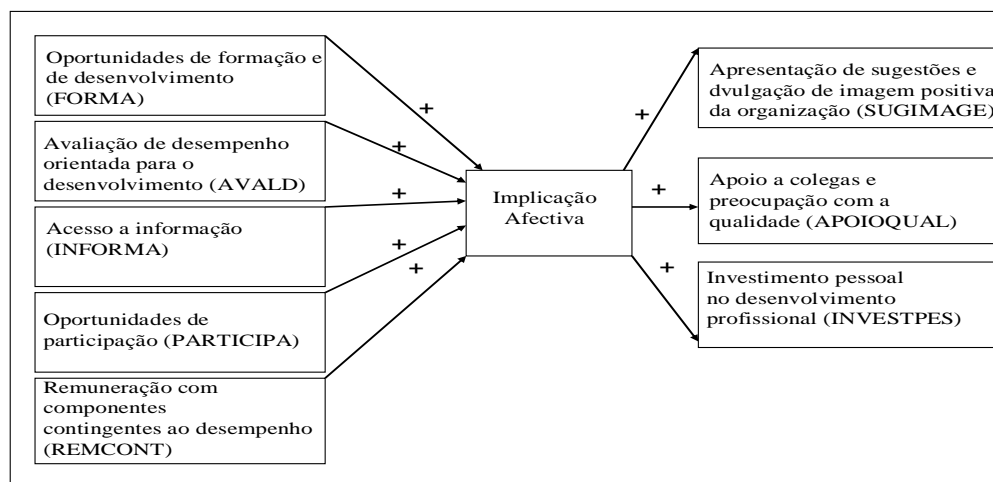
Neste sentido, formulámos a hipótese geral H5c, que foi baseada nos resultados do estudo de Tsui *et al* 1997, apresentado no capítulo 1; esses resultados revelaram que os empregados têm um desempenho superior, apresentam uma implicação afectiva mais elevada e mais comportamentos de cidadania organizacional quando trabalham no âmbito de uma relação de investimento mútuo, que pressupõe a existência de práticas de gestão de recursos de elevado desempenho.

H5c: A implicação afectiva medeia a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e os comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para a organização.

Esta hipótese pressupõe o teste de um conjunto de 15 hipóteses H5c sobre o papel mediador da implicação afectiva na relação entre cada uma das práticas de elevado desempenho e os três tipos de comportamentos de trabalho espontâneos considerados.

De forma sumária, sintetizamos o conjunto das hipóteses H5 na Figura 2.

Figura 2. Modelo simplificado dos preditores e consequentes da implicação afectiva



Adicionalmente, e com base em vários estudos referidos no capítulo 2 que têm revelado existir relações negativas significativas entre implicação afectiva e medidas de

stress (e.g., Reilly e Orsack, 1991, Mathieu e Zajack, 1990; Begley e Czajack, 1993) e entre a implicação afectiva e exaustão emocional (Cronpanzano e al., 2003), formulámos a hipótese H6.

Hipótese H6: Existe uma relação negativa entre implicação afectiva e exaustão emocional, no sentido de que, quanto maior a implicação afectiva, menor será a exaustão emocional.

#### 4.3.2 Amostra

A amostra foi a utilizada no segundo estudo e encontra-se caracterizada nos Quadros 4.8 a 4.12.

Esta amostra é composta por bancários de seis organizações (n = 514), pertencentes a quatro agrupamentos funcionais distintos (maioritariamente por bancários com funções de atendimento geral e bancários com funções técnicas e de assessoria, tendo também alguma expressão as funções de enquadramento e as de aconselhamento de clientes). Considerando a média etária, a antiguidade e o nível de habilitações existentes no sector, por comparação, esta amostra é mais jovem e apresenta um nível mais elevado de habilitações.

#### 4.3.3 Medidas Utilizadas

Neste estudo, como variáveis preditoras considerámos as cinco práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho utilizadas no segundo estudo e que foram caracterizadas no Quadro 4.40.

As escalas e os estudos em que nos baseámos para formular as questões sobre a variável mediadora (implicação afectiva) e as variáveis critério (comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as organizações) são apresentados no Quadro 4.47.

Quadro 4.47 - Estudos subjacentes à elaboração dos indicadores sobre implicação afectiva, exaustão emocional e comportamentos espontâneos

Variáveis	Fonte	Indicadores
Implicação organizacional afectiva	Adaptação da escala de implicação afectiva de Meyer e Allen (1991) e do questionário de implicação organizacional de Mowday <i>et al.</i> , 1979;	Sinto: Que estou pessoalmente ligado à organização em que trabalho; Orgulho em dizer que trabalho para esta organização; Que gostaria de trabalhar nesta organização até à idade da reforma; Os problemas da organização como se fossem meus; Que será fácil ligar-me a outra organização como estou ligado a esta (R); Que pertenço a esta organização.
	Fontes: Meyer e Allen, 1997; Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001. Gaertner e Nollen, 1989	
Comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis à organização	Baseado em quatro das categorias de comportamentos integrados por George e Brief (1992), na <i>Organizational Spontaneity</i> “Apoio a colegas”; “apresentação de sugestões construtivas”; “auto-desenvolvimento profissional”; “divulgação de imagem positiva da organização”.	Habitualmente: Se vejo um colega com excesso de trabalho, ajudo-o; Apoio os estagiários e os colegas recém-chegados na adaptação ao local de trabalho; Se vejo um colega com dificuldades em realizar o trabalho e sei como fazê-lo, ajudo-o; Se vejo um colega a ter comportamentos de trabalho incorrectos, falo com ele; Estou atento a formas mais eficazes de realizar o meu trabalho; Despendo tempo livre para adquirir competências necessárias ao meu desempenho profissional na organização; Despendo dinheiro (frequência de acções de formação ou compra de jornais e livros da especialidade) para adquirir competências necessárias ao meu desempenho profissional na organização; Falo das qualidades da organização a familiares e amigos; Falo dos produtos da organização a familiares e amigos; Se pessoas exteriores criticam a organização, intervenho para defendê-la; Apresento sugestões para melhorar o desempenho da organização; Apresento sugestões para melhorar o desempenho da minha equipa.
	Ainda em: Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch e Rhoades, 2001; Tsui, Pearce, Porter e Tripoli, 1997.	

Quadro 4.47 - Estudos subjacentes à elaboração dos indicadores sobre implicação afectiva, exaustão emocional e comportamentos espontâneos (continuação)

Variáveis	Fonte	Indicadores
Exaustão emocional	Itens da escala de exaustão emocional de Maslach e Jackson, 1981. Fontes: Rahim, M., 2005; Cronpanzano, Rupp e Byrne, 2003.	Actualmente:
		Sinto-me emocionalmente exausto(a) com o meu trabalho; Sinto-me consumido(a) no fim de um dia de trabalho; Sinto-me cansado(a) de manhã, quando acordo, e penso que tenho de enfrentar um dia de trabalho; Trabalhar com pessoas durante todo o dia exige-me grande esforço; Sinto-me frustrado(a) com a minha função; Sinto que estou a trabalhar em demasia; Trabalhar directamente com pessoas provoca-me stress; Sinto-me como se tivesse esgotado as minhas forças.

As questões do questionário que foram consideradas como variáveis critério, comportamentos espontâneos favoráveis para as organizações, surgiram numa parte autónoma, no sentido de tentar limitar as possibilidades de os inquiridos serem influenciados, na resposta a estas questões, pelas respostas dadas previamente às variáveis consideradas no estudo como variáveis predictoras.

Como referimos anteriormente, quando da apresentação do segundo estudo, da análise em componentes principais com rotação varimax de todas as questões do questionário obtiveram-se 10 dimensões com *eigenvalue* superior à unidade (cinco referentes às práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, já apresentadas no Quadro 4.40) e mais cinco dimensões relativas à implicação afectiva, à exaustão emocional e aos comportamentos de trabalho espontâneos que apresentamos no Quadro 4.48.



Quadro 4.48 - Resultados da análise em componentes principais e *alphas* de Cronbach

Designação das Dimensões e	Factores					Alpha
	1	2	5	8	9	
<b>Exaustão Emocional:</b>						
“Consumido(a)” no fim de um dia de trabalho.	0,84					
Emocionalmente exausto(a) com o trabalho.	0,81					0,85
Estou a trabalhar em demasia.						
Cansado(a) de manhã quando acordo e penso que tenho de enfrentar um dia de trabalho.	0,75					
Como se tivesse esgotado as minhas forças.	0,74					
Trabalhar com pessoas durante todo o dia exige-me grande esforço.	0,67					
	0,64					
<b>Implicação Afectiva:</b>						
Orgulho em dizer que trabalho para esta organização.		0,76				
Estou pessoalmente ligado a esta organização.		0,77				
Gostaria de trabalhar nesta organização até à idade da reforma.		0,75				0,86
Pertenço a esta organização.		0,73				
Sinto os problemas da organização como se fossem meus.		0,66				
<b>Apoio a Colegas e Preocupação com Qualidade do Trabalho (APOIOQUAL):</b>						
Se vejo um colega com dificuldades em realizar o trabalho e sei como fazê-lo, ajudo-o.			0,81			
Se vejo um colega com excesso de trabalho; ajudo-o.			0,78			
Apoio os estagiários e colegas recém-chegados na adaptação ao local de trabalho.			0,77			0,77
Estou atento a formas mais eficazes de realizar o trabalho.			0,57			
<b>Apresentação de Sugestões e Divulgação de Imagem Positiva (SUGIMAGE):</b>						
Falar dos produtos e serviços da organização a familiares e amigos.				0,71		
Apresentar sugestões para melhorar o desempenho da organização.				0,69		
Falar das qualidades da organização a familiares e amigos.				0,69		0,77
Apresentar sugestões para melhorar a performance da equipa.				0,65		

Quadro 4.48 - Resultados da análise em componentes principais e *alphas* de Cronbach (continuação)

Investimento Pessoal no Desenvolvimento Profissional (INVESTPES):	
Despendo tempo livre para adquirir competências necessárias ao meu desempenho profissional;	0,83
Despendo dinheiro para adquirir competências necessárias ao desempenho profissional.	0,83

A consistência interna obtida para a escala de exaustão emocional ( $\alpha = 0,85$ ) está em consonância com os valores encontradas noutros estudos (e.g., Cronpanzano, Rupp, Byrne, 2003), o mesmo sucedendo para a escala de implicação afectiva ( $\alpha = 0,86$ ), valor similar ao encontrado por Eisenberger *et al.*, (2001).

Relativamente aos comportamentos de trabalho espontâneos, foram obtidas três dimensões e não quatro, como seria de esperar com base no sugerido por George e Brief, (1992), que referimos no capítulo 2. Uma dimensão relativa a comportamentos espontâneos que têm como alvo a organização e que designámos de apresentação de sugestões e divulgação de uma imagem positiva da organização (SUGIMAGE com  $\alpha = 0,77$ ) e que engloba duas das dimensões propostas por George e Brief, respectivamente “apresentação de sugestões construtivas” e “divulgação de imagem positiva da organização”. Esta dimensão aproxima-se, na classificação de comportamentos de cidadania organizacional proposta por Podsakoff *et al.* 2000, da dimensão “lealdade organizacional” e está em consonância com a encontrada em outros estudos (e.g., Tsui *et al.*, 1997). A análise factorial revelou uma segunda dimensão relativa a comportamentos de apoio a colegas e de preocupação com o trabalho quotidiano que designámos de apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho (APOIOQUAL com  $\alpha = 0,77$ ) congruente com a proposta por George e Brief sobre “comportamentos de ajuda a colegas” e com a dimensão que Podsakoff *et al.*, designam de “comportamentos de ajuda”. Esta dimensão é também similar à encontrada em outros estudos que analisaram comportamentos de cidadania organizacional (e.g., Wayne, Shore e Liden, 1997) e que globalmente, com base no trabalho de Organ (1988), tem sido designada como de altruísmo. A terceira dimensão obtida com a análise factorial relaciona-se com

comportamentos individuais de desenvolvimento profissional favoráveis à organização, que designámos de investimento pessoal no desenvolvimento profissional (INVESTPES, com correlação =0,73) e está na linha da sugerida por George e Brief como de “auto-desenvolvimento”. Esta dimensão de comportamentos espontâneos raramente tem sido analisada na investigação.

Considerando os alpha de Cronbach obtidos, que são reveladores de uma consistência razoável<sup>34</sup>, criámos cinco índices que sumarizam a informação dada pelos itens que integram as escalas e as três dimensões.

Estas cinco variáveis foram analisadas e, após a retirada, quando necessário, dos *outliers*, segundo o critério de dois desvios-padrão, acima ou abaixo da média, prosseguiu-se com a análise de resultados.

#### 4. 3.4 Análise de Resultados

No Quadro 4.43, apresentam-se as médias, as correlações e a consistência interna (medida através dos valores do *alpha* de Cronbach) das variáveis que integraram o estudo.

A análise dos resultados permite constatar que globalmente existe uma implicação afectiva com a organização que é relativamente elevada (M=3,78). Este valor é ligeiramente superior ao obtido por Rego, 2002 (junto de uma amostra de 150 bancários da região de Aveiro) e ligeiramente inferior ao valor obtido por Lima *et al.*, 2005, relativamente a uma questão sobre o grau de identificação dos bancários com o banco onde trabalham.

A presença dos comportamentos espontâneos dirigidos para a organização (SUGIMAGE) é também relativamente elevada (M= 3,86), tal como a implicação afectiva, sendo os comportamentos de apoio dirigidos aos colegas e para a qualidade do trabalho (APOIOQUAL) aqueles que obtêm um valor médio mais elevado (M=4,09).

---

<sup>34</sup> Hill & Hill, 2000, pág. 149.

Quadro 4.49 – Médias, desvios-padrão, correlações e *alphas* de Cronbach das variáveis do estudo

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 AVALD	3,54	0,70	(,085)									
2 FORMA	3,78	0,65	0,38**	(,087)								
3. INFORMA	3,63	0,71	0,37**	0,31**	(,084)							
4. PARTICIPA	3,31	0,74	0,42**	0,26**	0,43**	(,079)						
5.REMCONT	3,60	0,78	0,42**	0,38**	0,29**	0,33**	(,077)					
6. IMPLICA	3,78	0,65	0,34**	0,37**	0,30**	0,26**	0,31**	(,086)				
7. SUGEI MAGE	3,86	0,55	0,29**	0,35**	0,22**	0,22**	0,26**	0,47**	(,077)			
8.APOIO QUAL	4,09	0,40	0,21**	0,27**	0,21**	0,17**	0,17**	0,33**	0,41**	(,077)		
9.INVESTPES	3,61	0,80	0,06	0,16**	0,09	0,01	0,09	0,19**	0,32**	0,30**	(,073)	
10. EXAUS TÃO	2,64	0,70	-0,12*	-,051	-0,10*	-0,17**	-0,08	-0,20**	-0,11*	-0,16**	-0,08	(,085)

Nota : Escalas (1 = discordo completamente; 5= concordo completamente). A diagonal apresenta os valores do alfa de Cronbach.

\* $p < ,05$  \*\* $p < ,01$

Existem correlações positivas entre as cinco práticas de gestão de recursos humanos (variáveis predictoras) e a implicação afectiva (variável mediadora). A prática que apresentou uma correlação mais elevada foi a formação e oportunidades de desenvolvimento ( $r = 0,37$ ;  $p < 0,01$ ) e a que apresentou a correlação menos elevada foi a prática oportunidades de participação ( $r = 0,26$ ;  $p < 0,01$ ).

Também no sentido do que sugerimos na hipótese H5b, existem correlações positivas entre a implicação afectiva e os comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis à organização. A correlação mais elevada é entre a implicação afectiva e a apresentação de sugestões e divulgação de uma imagem positiva da organização ( $r = 0,47$ ;  $p < 0,01$ ), seguindo-se a correlação com os comportamentos de apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho ( $r = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ). Embora seja menor, observa-se também uma

correlação positiva entre implicação afectiva e os comportamentos de investimento pessoal no desenvolvimento profissional ( $r = 0,19$ ;  $p < 0,01$ ).

Relativamente às correlações entre as cinco práticas de gestão de recursos humanos (variáveis preditoras) e os comportamentos de trabalho espontâneos (variáveis critério), verifica-se que todas as práticas de gestão de recursos humanos se correlacionam de forma positiva com a apresentação de sugestões e divulgação de uma imagem positiva da organização, sendo a formação e oportunidades de desenvolvimento a prática que apresenta uma correlação mais elevada ( $r = 0,35$ ;  $p < 0,01$ ).

Constata-se também que todas as práticas se relacionam com o apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho. Mais uma vez é a formação e oportunidades de desenvolvimento que surge mais correlacionada ( $r = 0,27$ ;  $p < 0,01$ ). As oportunidades de participação e a remuneração com componentes contingentes ao desempenho são as práticas que apresentam uma correlação menor ( $r = 0,17$ ;  $p < 0,01$ ).

No que respeita ao investimento pessoal no desenvolvimento profissional, observa-se que apenas a prática formação e oportunidades de desenvolvimento apresenta uma correlação positiva significativa ( $r = 0,16$ ;  $p < 0,01$ ).

Verifica-se uma correlação negativa significativa ( $r = -0,20$ ;  $p < 0,01$ ) entre implicação afectiva e exaustão emocional.

Três das práticas de gestão de recursos, as oportunidades de participação, a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o acesso a informação correlacionam-se também de forma negativa com a exaustão emocional, respectivamente ( $r = -0,17$ ;  $p < 0,01$ ;  $r = -0,12$   $p < 0,05$  e  $r = -0,10$   $p < 0,05$ ).

Existem também correlações negativas significativas entre exaustão emocional e os comportamentos de trabalho espontâneos, SUGEIMAGE e APOIOQUAL.

#### 4.3.4.1 Análise das mediações

Para testar as hipóteses de mediação, utilizámos procedimentos de estatística multivariada (Baron e Kenny, 1986; Judd e Kenny, 1981), segundo os quais se devem estimar as seguintes equações de regressão: (1) realizar uma regressão da variável

mediadora com a variável preditora; (2) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora e (3) realizar uma regressão da variável critério com a variável preditora, controlando a variável mediadora. Para se estudar a existência de um efeito de mediação, as seguintes condições devem ser asseguradas: (1) a variável preditora deve afectar a mediadora na primeira equação; (2) a variável preditora deve afectar a variável critério na segunda equação e (3) a variável mediadora deve afectar a variável critério na terceira equação. Se estas condições são asseguradas no sentido previsto, então, o efeito da variável preditora na variável critério deverá ser menor na terceira equação do que na segunda. Uma mediação total é assegurada se o efeito da variável preditora na variável critério deixa de ser significativo quando a variável mediadora é controlada.

Após terem sido validados os pressupostos do modelo de regressão,<sup>35</sup> realizou-se uma análise de regressão hierárquica em que se testou a relação entre as cinco variáveis predictoras (formação e oportunidades de desenvolvimento – FORMA; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento – AVALD; acesso a informação – INFORMA; oportunidades de participação - PARTICIPA; remuneração com componentes contingentes ao desempenho - REMCONT) e a variável mediadora (implicação afectiva). Na equação de regressão, a idade e o nível de habilitações foram controlados, não revelando terem um efeito estatisticamente significativo na implicação afectiva, não sendo por isso apresentados.

As cinco variáveis predictoras e a variável antiguidade entraram separadamente na equação de regressão hierárquica, para que pudesse ser analisado o seu contributo separado para a explicação da implicação afectiva.

A análise do Quadro 4.50, modelo 5, permite constatar que as variáveis antiguidade, formação e oportunidades de desenvolvimento ( $\beta = 0,28$ ;  $p < 0,01$ ), avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento ( $\beta = 0,24$ ;  $p < 0,01$ ), acesso a informação ( $\beta = 0,13$ ;  $p < 0,01$ ) e remuneração com componentes contingentes ao desempenho ( $\beta = 0,11$ ;  $p < 0,05$ ) têm um efeito significativo e positivo na implicação organizacional

---

<sup>35</sup> Relativamente à validade do modelo de regressão linear múltipla apresentado, verificou-se a linearidade do fenómeno em estudo, a não existência de multicolinearidade (independência das variáveis explicativas), a homocedasticidade (a variância constante das variáveis aleatórias residuais), a distribuição normal das variáveis aleatórias residuais e a independência das variáveis aleatórias residuais (Pestana e Gageiro, 2000).

afectiva. A prática oportunidades de participação (modelo 6) não revelou contribuir de forma significativa para a explicação da implicação afectiva. As práticas de gestão de recursos humanos consideradas no seu conjunto explicam 31% da variância total da implicação afectiva.

Quadro 4.50 - Resultados da análise de regressão hierárquica – Implicação afectiva

Modelo	Variáveis predictoras	$\beta$	$\rho$	$R^2$	$R^2$ Aju.
1	Antiguidade	0,16	0,00	0,03**	0,02**
2	Antiguidade	0,22	0,00	0,21**	0,21**
	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,44	0,00		
3	Antiguidade	0,26	0,00	0,29**	0,29**
	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,33	0,00		
	Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento	0,31	0,00		
4	Antiguidade	0,25	0,00	0,31**	0,31**
	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,30	0,00		
	Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento	0,27	0,00		
	Acesso a informação	0,14	0,00		
5	Antiguidade	0,24	0,00	0,32*	0,31*
	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,28	0,00		
	Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento	0,24	0,00		
	Acesso a informação	0,13	0,00		
	Remuneração com componentes contingentes ao desempenho	0,11	0,02		
6	Antiguidade	0,24	0,00	0,32	0,31
	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,27	0,00		
	Avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento	0,20	0,00		
	Acesso a informação	0,11	0,02		
	Remuneração com componentes contingentes ao desempenho	0,10	0,04		
	Oportunidades de participação	0,08	0,08		

\*\* $\rho < 0,01$ ; \* $\rho < 0,05$

Estes resultados são consistentes com a hipótese H4, que considerava a existência de uma relação positiva significativa entre a antiguidade e a implicação afectiva, e também com quatro das cinco hipóteses H5a, que pressupunham a existência de relações positivas e significativas entre cada uma das práticas (FORMA, AVALD, INFORMA, REMCONT, PARTICIPA) e implicação afectiva.

O facto de não se ter verificado uma contribuição significativa da variável oportunidades de participação para a implicação afectiva (variável mediadora) leva-nos

desde já a considerar que três das hipóteses H5c, em que considerámos que a implicação afectiva mediava a relação desta variável e os três comportamentos de trabalho espontâneos, não se podem verificar, ficando as hipóteses H5c reduzidas a 12.

H5c1 a H5c12. A implicação afectiva medeia a relação entre (FORMA, AVALD, INFORMA e REMCONT ) e os comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para a organização (SUGIMAGE, APOIOQUAL, INVESTPES).

De seguida, realizaram-se três novas análises de regressão hierárquica para analisar o efeito das variáveis preditoras (FORMA, AVALD, INFORMA, REMCONT, PARTICIPA) e da variável mediadora (implicação afectiva) sobre cada uma das variáveis critério: apresentação de sugestões construtivas e divulgação de imagem positiva da organização (Quadro 4.51); Apoio a colegas e preocupação com a qualidade de trabalho (Quadro 4.52); Investimento pessoal no desenvolvimento profissional (Quadro 4.53).

Quadro 4.51 - Resultados da análise de regressão hierárquica na “apresentação de sugestões construtivas e divulgação de imagem positiva da organização”

Modelo	Variáveis preditoras	$\beta$	$\rho$	$R^2$	$R^2$ Aju.
1	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,39	0,00	0,15**	0,15**
2	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,31	0,00	0,19**	0,19**
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,22	0,00		
3	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,29	0,00	0,20	0,19
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,19	0,00		
	Acesso a informação	0,08	0,09		
4	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,29	0,00	0,20	0,19
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,18	0,00		
	Acesso a informação	0,07	0,19		
	Oportunidades de participação	0,05	0,32		
5	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,27	0,00	0,21	0,20
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,16	0,00		
	Acesso a informação	0,06	0,23		
	Oportunidades de participação	0,04	0,47		
	Remuneração com componentes contingentes ao desempenho	0,09	0,08		
6	Formação e oportunidades de desenvolvimento.	0,20	0,00	0,29**	0,28**
	Avaliação orientada para o desenvolvimento.	0,11	0,03		
	Acesso a informação	0,02	0,69		
	Oportunidades de participação	0,02	0,64		
	Remuneração com componentes contingentes ao desempenho	0,05	0,35		
	Implicação afectiva	0,33	0,00		

\*\* $\rho < 0,01$ ; \* $\rho < 0,05$



A antiguidade foi controlada, não revelando ter um efeito significativo nas variáveis critério, não sendo por isso apresentada.

A análise do Quadro 4.51 permite concluir o seguinte sobre as hipóteses consideradas:

*Hipóteses H5b: Relação entre a variável mediadora e a variável critério*

Existe uma relação positiva significativa entre a implicação afectiva e a apresentação de sugestões construtivas e divulgação de uma imagem positiva da organização (modelo 6:  $\beta = 0,33$ ;  $p < 0,01$ ).

Este resultado vai no sentido de uma das hipóteses H5b.

*Hipóteses H5c: Relação entre as variáveis predictoras e a variável critério*

Constatamos que as práticas de acesso a informação, oportunidades de participação e remuneração com componentes contingentes ao desempenho não contribuem de forma significativa para a variável SUGIMAGE.

Verificamos que a variável oportunidades de formação e de desenvolvimento apresenta uma relação positiva significativa (modelo 1,  $\beta = 0,39$ ;  $p < 0,01$ ) com SUGIMAGE; com a introdução da variável mediadora (implicação afectiva) o efeito de FORMA diminui, mas mantém-se significativo (modelo 6;  $\beta = 0,20$ ;  $p < 0,01$ ).

A variável avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento tem também uma relação positiva significativa (modelo 2,  $\beta = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ) com SUGIMAGE e essa relação também diminui (modelo 6,  $\beta = 0,11$ ;  $p < 0,05$ ) com a introdução da variável mediadora (implicação afectiva).

*Síntese*

Com base nos pressupostos referidos (Baron e Kenny, 1986), podemos considerar que a implicação afectiva mediou parcialmente a relação entre FORMA e SUGIMAGE e mediou também parcialmente o efeito de AVALD na variável SUGIMAGE.

Estes resultados vão no sentido de duas das hipóteses H5c e não suportam três das hipóteses h5c.

Em conjunto, as variáveis consideradas permitem explicar 28% da variância média dos comportamentos de apresentação de sugestões e divulgação de imagem positiva da organização.

Quadro 4.52 - Resultados da análise de regressão hierárquica na variável “apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho”

Modelo	Variáveis predictoras	$\beta$	$\rho$	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Aju.
1	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,29	0,00	0,09**	0,08**
2	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,25	0,00	0,10**	0,09**
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,12	0,01		
3	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,23	0,00	0,11*	0,10*
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,09	0,07		
	Acesso a informação	0,11	0,03		
4	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,22	0,00	0,11	0,10
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,08	0,16		
	Acesso a informação	0,09	0,08		
	Oportunidades de participação	0,06	0,25		
5	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,22	0,00	0,11	0,10
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,07	0,22		
	Acesso a informação	0,09	0,09		
	Oportunidades de participação	0,06	0,30		
	Remuneração com componentes contingentes ao desempenho	0,03	0,59		
6	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,16	0,00	0,16**	0,15**
	Avaliação orientada para o desenvolvimento	0,03	0,54		
	Acesso a informação	0,06	0,24		
	Oportunidades de participação	0,04	0,45		
	Remuneração com componentes contingentes ao desempenho	-0,00	0,95		
	Implicação afectiva	0,25	0,00		

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

A análise do Quadro 4.52 permite constatar o seguinte sobre as hipóteses consideradas:

*Hipóteses H5b: Relação entre variável mediadora e a variável critério*

Existe uma relação positiva significativa entre a implicação afectiva e o apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho (modelo 6;  $\beta = 0,25$ ;  $p < 0,01$ ).

Este resultado vai no sentido da segunda hipótese H5b.

*Hipóteses H5c: Relação entre as variáveis predictoras e a variável critério*

....Existe uma relação positiva significativa entre a formação e oportunidades de desenvolvimento e o apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho (modelo 1,  $\beta = 0,29$ ;  $p < 0,01$ ), com a introdução da variável mediadora o efeito da FORMA diminui, mas mantém-se significativo (modelo 6;  $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,01$ ). As restantes variáveis predictoras não revelaram contribuir de forma significativa para o apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho (modelos, 4 e 5). No modelo 2, a variável avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento apresenta uma relação positiva significativa com a variável critério, contudo quando se introduziu a variável acesso a informação (modelo 3) este efeito deixa de ser significativo, parecendo a variável acesso a informação mediar o efeito da variável AVALD.

#### *Síntese*

Com base nos pressupostos de Baron e Kenny (1986), podemos considerar que a implicação afectiva mediou parcialmente o efeito da variável FORMA na variável APOIOQUAL. Este resultado vai no sentido de uma terceira hipótese H5c.

Os resultados não suportam quatro das hipóteses H5 c.

As variáveis consideradas permitem explicar cerca de 15% da variância média do apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho.

Relativamente à variável critério investimento pessoal no desenvolvimento profissional, a análise do valor das correlações (Quadro 4.49) levou-nos a considerar só como variável critério a formação e oportunidades de desenvolvimento.

Como se constata no Quadro 4.53, existe uma relação positiva significativa entre a implicação afectiva e o investimento pessoal no desenvolvimento profissional (modelo 2,  $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,01$ ), o que vai no sentido da nossa terceira hipótese H5b.

Quadro 4.53 - Resultados da análise de regressão hierárquica na variável investimento pessoal no desenvolvimento profissional

Modelo	Variáveis predictoras	$\beta$	$\rho$	$R^2$	$R^2$ Aju.
1	Formação e oportunidades de desenvolvimento	0,15	0,00	0,04	0,04
2	Formação e oportunidades de desenvolvimento Implicação afectiva	0,09 0,16	0,06 0,00	0,07	0,07

Verifica-se também uma relação positiva significativa entre a formação e oportunidades de desenvolvimento e o investimento pessoal no desenvolvimento profissional (modelo 1,  $\beta = ,15$ ;  $p < 0,01$ ). Essa relação deixa de ser significativa (modelo 2,  $\beta = 0,09$ ;  $p > 0,05$ ) com a introdução da variável mediadora implicação afectiva. Assim, considerando os pressupostos já referidos de Baron e Kenny (1986), podemos considerar que a implicação afectiva mediou completamente a relação entre a variável FORMA e a variável INVESTPES, o que vai no sentido de uma quarta hipótese H5c.

O modelo, contudo, só permite explicar 7% da variância média dos comportamentos de investimento pessoal no desenvolvimento profissional.

Como se observa no Quadro 4.54, existe uma relação negativa significativa entre a implicação afectiva e a exaustão emocional, tal como tínhamos sugerido na hipótese H6.

Quadro 4.54 - Resultados da análise de regressão na variável exaustão emocional

Modelo	Variáveis predictoras	$\beta$	$\rho$	$R^2$	$R^2$ Aju.
1	Implicação afectiva	-0,23	0,00	0,05	0,05

A implicação afectiva permite explicar cerca de 5% da variância média da exaustão emocional.

Em síntese relativamente às hipóteses que formulámos, os resultados suportam: quatro das cinco hipóteses H5a em que formulámos a existência de uma relação positiva significativa entre cada uma das cinco práticas de gestão de recursos humanos consideradas como práticas de elevado desempenho e implicação afectiva; as três hipóteses H5b em que considerámos existir uma relação positiva significativa entre a implicação afectiva e os três tipos de comportamentos espontâneos favoráveis para as organizações; apenas parcialmente as hipóteses H5c .

#### 4.3.5 Conclusões dos Resultados do Estudo Correlacional

Os resultados obtidos neste estudo levam-nos a afirmar, como tínhamos previsto, que a antiguidade, a percepção de aceder a formação e oportunidades de desenvolvimento na organização, de ter uma avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, acesso a informação e remuneração com componentes contingentes ao desempenho são preditores da implicação afectiva.

No que respeita à interpretação da relação positiva encontrada entre antiguidade e implicação afectiva, consideramos, na linha do sugerido por Meyer e Allen (1997), que ela não é unívoca, podendo estar relacionada com a experiência de segurança de emprego, que, de acordo com Pfeffer (1998), é basilar para que uma relação de confiança se estabeleça entre empregador e empregado. Adicionalmente, a permanência na empresa, como referem Gaertner e Nolen (1989), poderá ser facilitadora da identificação com os valores e objectivos da organização.

A relação positiva encontrada entre formação e oportunidades de desenvolvimento e a implicação afectiva é congruente com os resultados obtidos por Gaertner e Nolen (1989) e com os resultados de estudos (e.g., Mathieu e Zajack, 1999), referidos no capítulo 2, que salientam a importância para o desenvolvimento da implicação afectiva das experiências que reforçam a percepção de competência pessoal.

A avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento não tem sido directamente considerada como antecedente da implicação afectiva. Contudo, é provável que, na origem da relação positiva obtida neste estudo, estejam dois processos: por um lado, a percepção de justiça procedimental (diversos estudos suportam a existência de uma ligação positiva entre percepção de justiça procedimental associada às políticas organizacionais e a implicação afectiva (e.g., Konovsky e Cronpanzano, 1991); por outro, é também provável que a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento

contribua para a criação de experiências de auto-aprendizagem e de desenvolvimento que contribuem e reforçam a percepção de competência pessoal.

O acesso a informação sobre aspectos e acontecimentos relevantes da vida da empresa também não tem sido investigado como antecedente da implicação afectiva. É possível que subjacente à relação positiva encontrada, neste estudo, estejam dois processos que também contribuem e reforçam a percepção de competência pessoal: por um lado (como refere Pfeffer, 1998) a partilha de informação transmite aos empregados a mensagem de que a organização confia neles; por outro, o acesso a informação, tal como a formação, capacita os trabalhadores para agir de forma adequada e facilita a obtenção de sucesso.

A associação positiva encontrada entre práticas de remuneração com componentes contingentes ao desempenho e implicação afectiva pode encontrar justificação na teoria da troca social; estas práticas são susceptíveis de transmitir reconhecimento e valorização por parte da organização do contributo dos empregados, levando-os a terem atitudes e comportamentos recíprocos.

O facto de neste estudo, a prática oportunidades de participação não se ter revelado como antecedente significativo da implicação afectiva, reteve a nossa atenção, pois ela é também susceptível de demonstrar reconhecimento e valorização dos contributos dos empregados, no entanto, com base nalguns estudos (e.g., Eisenberger, Armeli e Rhoades, 2001) consideramos a hipótese de o efeito desta prática na implicação afectiva não ser directo, mas mediado pela percepção do suporte organizacional.

Em síntese, os resultados obtidos dão suporte aos pressupostos dos modelos que vários autores apresentam (Guest, 1997; Becker e Huselid, 1998; Delery e D. Shaw, 2001) para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, evidenciando que elas contribuem para a implicação afectiva e que esta, por sua vez, contribui para os comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as organizações.

Os resultados sugerem também que algumas práticas, como formação e oportunidades de desenvolvimento, a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, o acesso a informação, as práticas de remuneração com componentes contingentes ao desempenho podem ter uma influência directa, enquanto o efeito de outras, como a

oportunidade de participação poderá ser mediado por variáveis como a percepção de suporte organizacional. Este dado salienta a importância de, a nível metodológico, quando se analisa a influência das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho nos resultados organizacionais, se considerar não apenas um indicador global, resultante da agregação das práticas, mas também a influência das práticas específicas porque práticas diferentes poderão levar a diferentes percepções e atitudes.

Os resultados suportam também a importância para o desenvolvimento da implicação afectiva das práticas organizacionais que contribuem para a percepção de competência pessoal e que a reforçam.

No que respeita aos consequentes da implicação afectiva, os resultados obtidos vão no sentido das hipóteses formuladas, ou seja, de que a mesma contribui para os comportamentos espontâneos favoráveis à organização, nomeadamente para comportamentos de apresentação de sugestões e de divulgação de uma imagem positiva da organização e para comportamentos de apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho. Estes resultados são congruentes com os de outros estudos que analisaram a relação entre implicação afectiva e comportamentos de cidadania organizacional que favorecem a organização e comportamentos de cidadania organizacional de ajuda a grupos específicos da organização (e.g., Shore e Wayne, 1993; Organ e Ryan, 1995).

Os resultados obtidos sobre a influência da implicação afectiva no investimento pessoal no desenvolvimento profissional são estatisticamente significativos, mas limitados em valor explicativo; todavia, vão no sentido dos obtidos por Tannenbaum *et al.* (1991) e Fecteau *et al.* (1995) e sugerem que a implicação afectiva é influenciada pelas experiências de formação, mas que também poderá influenciar a motivação pessoal para a formação, surgindo-nos esta como uma área de investigação com interesse no futuro.

A relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as empresas não tem sido muito investigada. Os resultados obtidos neste estudo sugerem que a relação entre estas variáveis poderá não ser directa, mas mediada por outras variáveis, como a implicação afectiva. O facto de neste estudo a implicação afectiva só ter mediado parcialmente a

relação entre formação e oportunidades de desenvolvimento e os comportamentos de apresentação de sugestões e divulgação de uma imagem positiva da organização, bem como a relação daquela variável critério e os comportamentos de apoio a colegas e preocupação com qualidade do trabalho poderá resultar, em parte, de este tipo de comportamentos espontâneos, para serem efectivos, necessitarem que os empregados tenham formação sobre o contexto, os produtos e a organização.

Neste estudo, três das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, as oportunidades de participação, a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o acesso a informação apresentaram uma correlação negativa significativa com a exaustão emocional, ainda que com valor diminuto. Este resultado surge, assim, como um indicador, a ser explorado, de que algumas práticas de elevado desempenho, além de apresentarem resultados positivos para as organizações, poderão também estar relacionadas com resultados não negativos para o bem-estar dos indivíduos. Contrariando-se assim a hipótese, colocada por Delerye e Shaw (2003), de que, eventualmente, estas práticas, por serem susceptíveis de criar pressões nos empregados resultantes da maior participação nos processos de tomada de decisão, aumento da responsabilidade e maior ambiguidade de papel, poderiam ter efeitos negativos na sua saúde e bem-estar.

Tal como era suposto, os resultados revelaram também uma relação negativa significativa entre implicação afectiva e exaustão emocional que, embora de valor reduzido, vai na direcção da encontrada em outros estudos referidos por Meyer e Allen, (1997) e Mathieu e Zajack (1990) em que foi obtida uma relação negativa entre implicação afectiva e várias medidas relacionadas com o stress no trabalho. Os resultados aqui obtidos parecem contrariar a suposição de que a implicação organizacional afectiva tenha efeitos prejudiciais para o bem-estar dos indivíduos.

O nível expressivo, embora moderado, de implicação afectiva encontrado nesta amostra poderá, como referimos no capítulo 2, de acordo com Randall (1987) ser vantajoso quer para os indivíduos, quer para as empresas.



Este estudo tem, no entanto, algumas limitações metodológicas, no que respeita à validade interna, foi utilizado um único instrumento de medida que incluiu todas as variáveis predictoras e critério, o que pode ter influenciado as respostas dos inquiridos.

#### 4.4. Principais Conclusões e Implicações dos Estudos Empíricos

As conclusões do estudo qualitativo e comparativo levam-nos a afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estão presentes nas organizações do sector bancário português, o que é congruente, considerando a literatura, com a produtividade elevada e com os bons indicadores financeiros do sector.

Este resultado contribui para a investigação que nos últimos anos tem revelado a existência de uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e os resultados das organizações e para os estudos que evidenciaram ser possível a coexistência de práticas de elevado desempenho em contextos sócio-culturais em que as empresas têm as práticas de gestão enquadradas por convenções colectivas de trabalho e os sindicatos têm um peso institucional relevante.

Do ponto de vista prático, a caracterização efectuada contribui para o aumento da informação disponível sobre as práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário português.

As diferenças estatisticamente significativas, embora de magnitude reduzida, encontradas entre organizações, não colocando em causa a hipótese da existência de uma cultura sectorial comum, levam-nos a considerar a possibilidade de algumas organizações estarem a potenciar as práticas de gestão de recursos humanos como uma fonte de vantagens competitivas.

O facto de não termos encontrado de forma generalizada diferenças significativas entre práticas de gestão de recursos humanos na mesma organização para agrupamentos

funcionais distintos poderá, resultar, em nossa opinião, quer da influência de práticas de negociação colectiva tendentes a manter culturas em que as práticas igualitárias são valorizadas, quer de actualmente, as organizações apenas integrarem funções consideradas nucleares para o negócio.

Julgamos pertinente referir que, se ao nível das práticas de gestão de recursos humanos declaradas a presença de práticas de elevado desempenho parece inequívoca, já ao nível da percepção das práticas pelos empregados alguns indicadores que integram a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e as oportunidades de participação são apenas percebidos como moderados. Esta informação é pertinente para a gestão das empresas se considerarmos o papel relevante que a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento revelou ter na implicação afectiva.

As conclusões de vários estudos, incluindo este, evidenciam que o investimento na formação dos empregados é uma regra consolidada no sector bancário. Contudo, a informação recolhida no estudo qualitativo indicia que as organizações do sector não dispõem de práticas sistemáticas de avaliação do impacto da formação. Este resultado deve ser considerado pelos actores envolvidos na gestão da formação a nível das empresas e do sector. Os resultados obtidos no terceiro estudo sobre a relação entre formação e oportunidades de desenvolvimento e implicação afectiva e os que indiciam que esta parece influenciar o investimento pessoal na formação profissional levam-nos a considerar que, na avaliação do impacto da formação estas variáveis devem também ser consideradas como *outputs*.

Relativamente ao terceiro estudo e não obstante as limitações metodológicas referidas, considera-se que contribui para a investigação que no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos sugere que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho influenciam a implicação afectiva dos empregados e que esta se reflecte em comportamentos produtivos e comportamentos extra-papel, os quais, de forma agregada contribuem para os resultados das empresas. Adicionalmente, surge também como relevante para a investigação que no âmbito da área do comportamento organizacional, considera as percepções sobre as práticas de gestão de recursos humanos como antecedentes da implicação afectiva. Os resultados obtidos indiciam que algumas práticas

de gestão de recursos humanos de elevado desempenho são antecedentes directos da implicação afectiva e levam-nos a formular a hipótese, de que outras práticas poderão influenciá-la indirectamente através da mediação de outras variáveis, como a percepção de suporte organizacional.

O estudo contribui também para a investigação sobre os antecedentes dos comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as organizações, evidenciando o papel relevante que a implicação afectiva parece ter no desencadear destes comportamentos.

Considera-se também que são sugeridas pistas para a realização de investigações futuras sobre a relação entre práticas de elevado desempenho, implicação afectiva e indicadores de bem-estar dos indivíduos.

Do ponto de vista prático, os resultados salientam a importância das práticas organizacionais que contribuem para a percepção de competência pessoal dos indivíduos, nomeadamente as práticas de formação e oportunidades de desenvolvimento, de avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e de acesso a informação.



## CONCLUSÕES FINAIS



## CONCLUSÕES FINAIS

Este capítulo está organizado em três secções. Na primeira, apresentamos os contributos teóricos e metodológicos e práticos deste trabalho para o estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais. Na segunda, referimos as limitações dos estudos efectuados e na terceira secção formulamos um conjunto de sugestões para desenvolvimentos futuros.

### 1. Contributos Teóricos, Metodológicos e Para a Intervenção Organizacional

Com a síntese que efectuámos da literatura no capítulo 1, concluímos que o estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais tem sido realizado, ao longo de várias décadas, quer no âmbito da Gestão, quer da Psicologia das Organizações; contudo, raramente os resultados obtidos têm sido sintetizados de forma integrada. A partir dos anos 80, a investigação sobre o tema foi impulsionada por um conjunto de estudos que se desenvolveram no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, que foram realizados em diversos contextos sócio-culturais e que suportam a existência de uma relação positiva entre práticas ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos designadas de elevado desempenho e resultados organizacionais.

Como referimos, na literatura permanece em aberto um debate sobre a existência de um sistema de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho universal ou se este deve ser encarado no âmbito da perspectiva contingencial, da configuracional ou da contextual. Considerámos que a adopção de um quadro teórico multidisciplinar, que envolve teorias oriundas da Psicologia, da Gestão e da Sociologia, permite integrar de forma complementar os resultados e pressupostos destas várias perspectivas, os quais analisados individualmente, surgem como antagónicos. Neste sentido, do ponto de vista metodológico, sugerimos que o estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais considere quer o contexto imediato, sector e estratégia da empresa, que, enquanto variáveis moderadoras, podem atenuar ou potenciar o retorno do investimento nestas práticas, quer o contexto institucional e legal da região ou país, que poderão também influenciar a adopção das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho pelas empresas.

Concluimos que, na literatura, os autores não têm apresentado uma definição exacta das práticas de elevado desempenho; nos estudos, por vezes, a mesma prática surge operacionalizada através de indicadores diferentes, facto que tem dificultado a acumulação e comparação de resultados. Neste trabalho, com base na síntese que efectuámos dos estudos apresentados no capítulo 1, inferimos que, subjacente à designação de práticas de elevado desempenho, está uma concepção de gestão de recursos humanos direccionada para manter e desenvolver as competências e a implicação organizacional dos empregados e que supõe a utilização de práticas que proporcionam: segurança de emprego, recrutamento selectivo, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, oportunidades de formação e de desenvolvimento, oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, partilha de informação com os empregados sobre a empresa e incentivo à participação nos processos de decisão. Foi esta a concepção e as práticas que estiveram subjacentes aos trabalhos empíricos que efectuámos.

Do ponto de vista metodológico, concluimos que vários autores aconselham que, quando se recolhe informação sobre práticas de gestão de recursos humanos numa empresa, se recorra a mais do que um informador-chave e se considere a possibilidade da



existência de práticas de gestão de recursos humanos diferentes para subgrupos de empregados, pois os empregadores poderão ter interesse económico em utilizar práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, apenas para trabalhadores com valor estratégico para a empresa.

No estudo exploratório inicial, que apresentámos no capítulo 4, caracterizámos as práticas de gestão de recursos humanos declaradas ou prescritas em oito organizações do sector bancário português; no segundo estudo, descrevemos as percepções que bancários de seis bancos têm das práticas de gestão de recursos humanos em uso nas organizações em que trabalham. Como referimos, na altura, os resultados encontrados revelaram que as práticas de elevado desempenho estão presentes no sector bancário português, o que é congruente com os bons níveis de produtividade e desempenho financeiro que o sector apresenta. Adicionalmente, como referimos, a associação positiva que obtivemos no segundo estudo entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e indicadores de produtividade, embora deva ser interpretada com toda a precaução, devido à reduzida dimensão da amostra de organizações, está em consonância com este padrão.

A investigação, em Portugal, sobre a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais tem sido rara. Assim, os resultados obtidos neste trabalho contribuem para a linha de investigação que nas últimas décadas tem evidenciado a existência de uma relação positiva entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, alargando o contexto geográfico e sócio-cultural da investigação. Adicionalmente, os resultados obtidos contribuem também para evidenciar que é possível a coexistência de práticas de elevado desempenho em contextos sócio-culturais em que as práticas de gestão de recursos humanos são enquadradas por acordos colectivos de trabalho definidos a nível sectorial e os sindicatos têm uma posição institucional forte.

Do ponto de vista metodológico, no primeiro estudo, para caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos prescritas, recorremos a uma metodologia qualitativa, o que nos permitiu recolher informação mais aprofundada do que aquela que tem sido utilizada na maioria dos estudos; além de indagarmos sobre a presença ou ausência de determinada prática e a extensão com que ela é utilizada pelas empresas, obtivemos informação na

linha do sugerido por Ferris *et al.* (1999) sobre a forma como as organizações aplicam as práticas. Consideramos que o facto de, quer no primeiro estudo, quer no segundo, termos recolhido informação para grupos funcionais distintos dentro da mesma empresa e de termos recorrido a fontes de informação diversificadas constitui uma inovação face à metodologia tradicionalmente utilizada na maioria dos estudos.

Ainda do ponto de vista metodológico, face à ausência na literatura de uma escala validada sobre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, consideramos que os indicadores que utilizámos para caracterizá-las, e que foram baseados numa análise dos indicadores usados num número considerável de estudos, poderão ser considerados, no futuro, para elaborar uma escala de práticas de elevado desempenho.

Concluímos também da literatura que não existe um modelo consensualmente aceite e testado para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais; existe contudo, o pressuposto generalizado de que estas práticas contribuem para a implicação organizacional dos empregados e que esta, por sua vez, contribui para o desempenho mais efectivo das funções e para comportamentos de cidadania organizacional que de forma agregada levam à obtenção de produtividade organizacional e resultados financeiros mais favoráveis. Todavia, constatámos que quer os autores que no âmbito da gestão estratégia de recursos humanos realizaram estudos sobre o tema ou elaboraram modelos para explicar a relação encontrada, quer os autores que no âmbito da Psicologia das Organizações investigaram sobre os antecedentes da implicação organizacional raramente estudaram a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e implicação afectiva.

A revisão da literatura que efectuámos sobre antecedentes e consequentes da implicação organizacional, apresentada no capítulo 2, revela que a implicação organizacional é consensualmente aceite como um construto multidimensional relativamente ao conteúdo e potenciais grupos ou constituintes do contexto profissional.

Relativamente ao conteúdo ou dimensões da implicação, os estudos empíricos efectuados durante várias décadas têm revelado que a implicação afectiva (na acepção de vínculo afectivo que liga o trabalhador à organização e expressa a intensidade do seu

envolvimento com ela) se relaciona com variáveis que são importantes para os resultados das organizações e para o bem - estar e desenvolvimento dos indivíduos.

Relativamente aos antecedentes da implicação organizacional, os estudos têm revelado que a implicação afectiva se relaciona com variáveis demográficas e com variáveis do contexto de trabalho.

Relativamente às consequências da implicação organizacional afectiva, os estudos têm revelado que ela se relaciona, de forma negativa, com o absentismo, o *turnover*, o stress e a exaustão emocional e apresenta uma relação positiva com os comportamentos de cidadania organizacional e uma relação positiva moderada, a nível individual, com os comportamentos prescritos de desempenho.

No capítulo 2, concluímos também, a partir da revisão de literatura, que a investigação sobre a cidadania organizacional teve um desenvolvimento acentuado a partir dos anos 80; contudo, a natureza, as dimensões e as medidas utilizadas para avaliar este tipo de comportamentos não são ainda consensuais entre os autores.

No estudo correlacional que apresentamos no capítulo 4, testámos o papel mediador da implicação afectiva na relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e comportamentos de trabalho espontâneos que beneficiam as organizações; mais especificamente, comportamentos de apresentação de sugestões construtivas e divulgação de uma imagem positiva da organização, comportamentos de apoio a colegas e preocupação com a qualidade do trabalho e comportamentos de investimento pessoal no desenvolvimento profissional. Os resultados que obtivemos dão algum suporte aos pressupostos dos modelos que vários autores apresentam para explicar a relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e resultados organizacionais, evidenciando que estas práticas contribuem para a implicação afectiva e que esta, por sua vez, contribui para os comportamentos de trabalho espontâneos que favorecem as organizações. Assim, podemos considerar que o estudo constitui também um contributo para a investigação sobre comportamentos de cidadania organizacional, revelando o papel importante que a implicação afectiva exerce sobre a emergência destes comportamentos.

Os resultados sugerem também que algumas práticas, como a formação e oportunidades de desenvolvimento e a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, o acesso a informação e a remuneração com componentes contingentes ao desempenho têm uma influência directa na implicação organizacional afectiva. Em contrapartida, os efeitos de outras práticas, como as oportunidades de participação poderão ser mediados por variáveis, como, por exemplo, a percepção de suporte organizacional, o que salienta a importância de, a nível metodológico, quando se analisa a influência das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho se considerar não apenas um indicador global resultante da agregação entre práticas, mas também a influência das práticas individuais porque diferentes práticas poderão levar a diferentes percepções e atitudes.

Adicionalmente, os resultados do estudo sugerem a existência de uma relação virtuosa entre implicação afectiva e formação ao revelarem que a formação e as oportunidades de desenvolvimento contribuem, de forma positiva, para a implicação afectiva e ao indicarem que a implicação afectiva contribui para os comportamentos de investimento pessoal no desenvolvimento profissional.

Como referimos no capítulo 1, diversos autores têm salientado a importância de basear a operacionalização dos conceitos de desempenho organizacional e de eficácia organizacional em indicadores abrangentes dos interesses dos múltiplos *stakeholders* das empresas. Recentemente, a literatura sugere, como linha de investigação promissora, o estudo da relação entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e a saúde organizacional. Os resultados que obtivemos no estudo correlacional entre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, implicação afectiva e exaustão emocional sugerem que as práticas de elevado desempenho, além de contribuírem, de forma positiva, para a implicação afectiva que está na origem de comportamentos de trabalho espontâneos favoráveis para as organizações, poderão contribuir também para o bem-estar dos indivíduos, ou pelo menos para a ausência de mal-estar. De facto, o estudo revelou existir uma correlação negativa, estatisticamente significativa, mas de baixo valor, entre algumas práticas de elevado desempenho e a exaustão emocional e entre a implicação afectiva e a exaustão emocional.

Do ponto de vista prático, a nível da intervenção organizacional, os resultados do estudo exploratório e do estudo comparativo contribuem para um melhor conhecimento da gestão de recursos humanos na banca portuguesa, levando-nos a afirmar que as práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho estão presentes nas organizações do sector bancário português.

As diferenças estatisticamente significativas, embora de magnitude reduzida, encontradas na percepção de práticas entre organizações não colocando em causa a hipótese da existência de uma cultura sectorial comum, levam-nos a considerar a possibilidade de algumas organizações estarem a potenciar as práticas de gestão de recursos humanos como uma fonte de vantagens competitivas.

O facto de, na mesma organização, não termos encontrado de um modo generalizado diferenças significativas entre práticas de gestão de recursos humanos para agrupamentos funcionais distintos, até ao nível de Direcção, poderá resultar, em nossa opinião, quer da influência de práticas de negociação colectiva tendentes a manter culturas em que as práticas igualitárias são valorizadas, quer de, actualmente, as organizações apenas integrarem funções consideradas nucleares para o negócio.

Apesar de as diferenças entre práticas de gestão de recursos humanos para agrupamentos funcionais dentro de uma mesma organização não serem, de um modo geral, estatisticamente significativas, parece-nos relevante salientar que a informação recolhida indicia que são as funções técnicas e de assessoria e as funções de enquadramento e chefia (na nossa amostra serão sobretudo gerentes de agências, subgerentes e coordenadores de departamento) aquelas que revelam globalmente ter percepções mais moderadas no que respeita à avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, às oportunidades de participação e ao acesso a informação sobre acontecimentos importantes da vida da empresa. Considera-se este resultado como importante para a gestão das empresas dada a relevância estratégica que estes agrupamentos funcionais pela sua competência técnica, conhecimento do negócio e do mercado têm para os bancos.

Afigura-se pertinente referir que, se ao nível das práticas de gestão de recursos humanos declaradas a presença de práticas de elevado desempenho parece inequívoca, já ao nível da percepção das práticas pelos empregados, alguns indicadores que integram a avaliação de

desempenho orientada para o desenvolvimento e as oportunidades de participação são apenas percebidos como moderados. Esta informação é pertinente para a gestão das empresas se considerarmos o papel relevante que a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento revelou ter para a implicação afectiva, indiciando a necessidade de aperfeiçoar e/ou clarificar as práticas de avaliação e os processos de comunicação que as organizações adoptam para as transmitirem aos empregados.

As conclusões de vários estudos, incluindo este, evidenciam que o investimento na formação dos empregados é uma regra consolidada no sector bancário; contudo, a informação recolhida no estudo qualitativo indicia que as organizações do sector não dispõem de práticas sistemáticas de avaliação do impacto da formação. Este resultado deve ser considerado pelos actores envolvidos na gestão da formação ao nível das empresas e do sector. Os resultados obtidos no terceiro estudo sobre a relação entre formação e oportunidades de desenvolvimento e implicação afectiva e os que indiciam que esta parece influenciar o investimento pessoal na formação profissional levam-nos a considerar que, na avaliação do impacto da formação, estas variáveis devem também ser consideradas como *outputs*.

Do ponto de vista prático, os resultados levam-nos também a salientar a importância das práticas organizacionais que contribuem para a percepção de competência pessoal dos indivíduos, nomeadamente as práticas de formação e oportunidades de desenvolvimento avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e acesso a informação.

## 2. Limitações da Investigação

Os estudos empíricos que realizámos apresentam algumas limitações metodológicas que importa salientar. Relativamente ao estudo comparativo e ao estudo correlacional, se perspectivados isoladamente, utilizámos uma amostra de conveniência, o que é susceptível de comprometer a generalização de resultados, embora os resultados que obtivemos, no que respeita à caracterização das percepções de práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário e à não existência de diferenças acentuadas entre

práticas de gestão de recursos humanos entre as organizações, sejam congruentes com os encontrados no estudo exploratório inicial, que recorreu a uma metodologia qualitativa, e com resultados de outros estudos efectuados no sector bancário (e.g., Caetano e Bogalho, 1999; Lima *et al.*, 2005). Salienta-se, contudo, que o nosso objectivo geral, ao realizar um estudo de caso não pretendia uma generalização extensiva, mas uma generalização analítica (Yin, 2003).

Devido à reduzida dimensão da amostra de organizações, a associação positiva que encontramos, no segundo estudo, entre práticas de elevado desempenho e indicadores de produtividade (produto bancário/nº de empregados) deve ser apenas interpretada como sugestiva.

No estudo correlacional, utilizámos apenas um instrumento de medida que incluiu todas as variáveis predictoras e todas as variáveis critério, facto que pode ter influenciado as respostas dos inquiridos.

### 3. Desenvolvimentos Futuros

Consideramos pertinente aprofundar a relação positiva encontrada entre práticas de elevado desempenho e indicadores de produtividade, nomeadamente através da realização de um estudo que inclua mais empresas e diversifique os indicadores de produtividade, seleccionando-os com base no ponto de vista ou interesse de vários *satakeholders*, por exemplo, considerando também indicadores de satisfação e de fidelização de clientes.

Os resultados obtidos no estudo correlacional podem estar na origem da construção de um modelo que inclua, como variáveis mediadoras, a implicação afectiva e a percepção do suporte organizacional, devendo ser testados o papel individual e a interacção destas duas variáveis na relação entre práticas de elevado desempenho, comportamentos de

cidadania organizacional, indicadores de desempenho na função e indicadores de bem-estar dos indivíduos.

Adicionalmente, consideramos pertinente aprofundar a relação virtuosa que parece existir entre práticas de formação e oportunidades de desenvolvimento e investimento pessoal no desenvolvimento profissional.

Por outro lado, consideramos também que, face à inexistência de uma escala sobre práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho, a síntese que efectuámos dos estudos e os indicadores que utilizámos poderão dar um contributo para a construção desta escala.

A análise do impacto das práticas de elevado desempenho nas outras dimensões da implicação organizacional (implicação normativa e de continuidade) surge-nos também como uma investigação com interesse para a actualidade. O mesmo se pode dizer sobre a inclusão da análise dos factores que influenciam o desenvolvimento da implicação com outros constituintes ou alvos, por exemplo, com as associações profissionais e sindicatos.

Com base nas perspectivas de evolução do sector bancário português que apresentámos no capítulo 3, consideramos igualmente interessante e útil observar e tentar compreender como vão evoluir os factores que são referidos como importantes para o sucesso no sector, em particular, o clima de diálogo e de concertação social e a capacidade demonstrada pelas organizações do sector para cooperarem e se associarem.



## BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA

- 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.
- Allen, N. e J. Meyer (1990a), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- Allen, N. e J. Meyer (1990b), Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal* 33, 847-858.
- Allen, N. e J. Meyer (1996), Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity, *Journal of Vocational Behavior* 49, 252-276.
- Almeida, F. e F. Sousa (2005), A economia e a Banca nos últimos 25 anos, *Inforbanca*, 65(Jul/Set), 6-9.
- Almeida, P. (2001), *Banca e Bancários em Portugal: diagnóstico e mudança nas relações de trabalho*. Oeiras: Celta Editora
- Anderson, S. e L. Williams (1996), Interpersonal job and individual factors related to helping processes at work, *Journal of Applied Psychology* 81, 282-296.
- Arthur, J. (1992), The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills, *Industrial and Labor Relations Review* 45, 488-506.
- Arthur, J. (1994), Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal* 37, 670-687.
- Ashforh, B. e A. Saks (1996), Socialization tactics: longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of management Journal* 39, 149-178.
- Associação Portuguesa de Bancos (2004), Junho, Boletim Informativo, N°33
- Associação Portuguesa de Bancos (2005), Julho, Boletim Informativo, N°35
- Associação Portuguesa de Bancos (2006), Junho, Boletim Informativo, N°37
- Associação Portuguesa de Bancos (2007), Julho, Boletim Informativo, N°39
- 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.
- Bamberger, P. e I. Meshoulam (1997), *Human resource strategy: formulation, implementation and impact*. California: Sage Publications, Inc.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17, 99-120.

Barney, J. (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive* 9, 49-61.

Baron, J. e D. Kreps (1999), *Strategic human resources: frameworks for general managers*. New York: John Wiley.

Baron, R. e D. Kenny (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology* 51, 1173-1182.

Bashaw, E. e S. Grant (1994), Exploring the distinctive nature of work commitments: their relationship with personal characteristics, job performance, and propensity to leave, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 14, 41-56.

Batt, R. (2002), Managing customer services: human resource practices, quit rates e sales growth, *Academy of Management Journal* 45, 587-597.

Becker, B. e B. Gerhart (1996), The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, *Academy of Management Journal* 39, 779-801.

Becker, B. e M. Huselid (1998), High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications, em Ferris, G. (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management: JAI Press Inc.*,53-101.

Becker, G. (1964), *Human capital*. New York: Columbia University Press.

Becker, H. (1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology* 66, 32-40.

Begley, T. e J. Czajka (1993), Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change, *Journal of Applied Psychology* 78, 552-556.

Blau, P. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

Blau, P. e W. Scott (1962), *Formal Organizations: a comparative approach*. San Francisco: Chandler.

Bogalho, S.e A. Caetano (1999), Mudança organizacional e gestão de recursos humanos no sector da banca e seguros: análise de casos, em A. Caetano (Ed.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, Observatório do Emprego e da Formação Profissional: Lisboa.

Borman, W. e S. Motowidlo (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, em Schmitt, N., W. Borman e Associates (Eds.) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco CA: Jasssey-Bass.

Boselie, P., J. Paauwe e P. Jansen (2001), Human resource management and performance: lessons from the Netherlands, *The International Journal of Human Resource Management* 12,1107-1125.

Brewster, C. e H. Larsen (1992), Human resource management in Europe: evidence from ten countries, *The International Journal of Human Resource Management* 3, 409-434.

Brewster, C. e A. Hegewisch (1994), Human resource management in Europe: issues and opportunities em C. Brewster e A. Hegewisch (Eds), *Policy and practice in European human resource management: The Price Waterhouse Cranfield Survey*. London: Routledge.

Brewster, C. (1995), Towards a “European” model of human resource management, *Journal of International Business Studies* 26, 1-21.

Brewster, C. (1999), Strategic human resource management: the value of different paradigms, *Management International Review* 39, 45-64.

Brewster, C. (2002), Transfer of HRM practices around the World, Paper presented to the *Conference on Human Resource Management Across Countries: the cultural dimension*, Athens, Greece: University of Economics and Business.

Brief, A. e S. Motowidlo (1986), Prosocial organizational behaviors, *Academy of Management Review* 10, 710-725.

Bryman, A. e C. Ducan (2003), *Análise de dados em ciências sociais*. Celta Editora.

Burns, T. e G. Stalker (1961), *The management of innovation*. London: Tavistock.

Bycio, P., R. Hackett e J. Allen (1995), Futher assessments of Bass’s, 1985, conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

Caetano, A. (1996), *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editora.

Caetano, A. e S. Tavares (2000), Tendências da mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas, em A. Gomes, A. Caetano, J. Keating e M. Cunha (Eds), *Organizações em transição*. Coimbra : Imprensa da Universidade.

Cappelli, P. e D. Neumark (1999), Do “High Performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *National Bureau of Economic Research*. Cambridge.

Carreira, D. (2006), A produtividade na banca portuguesa, *intervenção efectuada no colóquio “A produtividade na banca portuguesa”*. Lisboa: Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas.

Cascio, W. (1991), *Costing human resources: the financial impact of behavior in organizations*. Boston: PWS-Kent.

Cerdeira, M. (1997), A sindicalização portuguesa de 1974 a 1995, *Sociedade e Trabalho* 1, 46-53.

Chambel, J., L. Curral, L. Ferreira e M. Morais (2000), A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem estar dos trabalhadores: um estudo comparativo de dois casos, em A. Gomes, A. Caetano, J. Keating e M. Cunha (Eds), *Organizações em transição*. Coimbra: Imprensa da Universidade.

Collis, D. e C. Montgomery (1995), Competing on resources: strategy for the 1990's, *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.

Cronpanzano, R., D. Rupp e Z. Byrne (2003), The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology* 88, 160-169.

Cunha, M. (1999), Ciência organizacional: passado, presente, futuro ou uma viagem dos clássicos aos pós-modernos em M. Pina Cunha (Ed.), *Teoria Organizacional perspectivas e prospectivas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

D’Arcimoles, C. (1997), Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data, *Organization Studies* 18, 857-874.

Datta, D., J. Guthrie e P. Wright (2005), Human resource management and labor productivity: does industry matter?, *Academy of Management Journal* 48, 135-145.

DeCotiis, T. e Summers T. (1987), A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations* 40, 445-470.

Delaney, J. e M. Huselid (1996), The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal* 39, 949-969.

Delery, J. e D. Doty (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal* 39, 802-835.

Delery, J. 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*, JAI, Press, 165-197.

Delloite & Touche (2005), A new playing field, creating global champions: the emergence of pan-European retail banks through cross-border M&A, *a Delloite & Touche Report*, London

- Dimaggio, P. e W. Powell (1991/1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields em W. Powell e P. Dimaggio (eds) *The new institutionalism in Organizational analysis*. Chicago, The University of Chicago Press.
- Direcção do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (2005), Elementos do sector bancário, *Bancário* 12 de Julho, 8-9.
- Direcção do Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas (2006), A produtividade da banca portuguesa é superior à da Espanha e França, *Bancário* 16 de Maio, 16-17.
- Dyer, L. e G. Holder (1988), A strategic perspective of human resource management, em L. Dyer e G. Holder (Eds.), *Human Resources management: Evolving roles and responsibilities*. Washington DC: American Society for Personnel Administration.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison e D. Sowa (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology* 71, 500-507.
- Eisenberger, R., P. Fasolo e V. Davis-LaMastro (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, *Journal of Applied Psychology* 75, 51-59.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P. Lynch e L. Rhoades (2001), Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology* 86, 42-51.
- Eisenhardt, K. (1985), Control: organizational and economic approaches, *Management Sciences* 31, 134-149
- Eisenhardt, K. (1988), Agency-and institucional-theory explanations: the case of retail sales compensation, *Academy of Management Journal* 31, 488-511.
- Eisenhardt, K. (1989), Agency theory: an assessment and review, *Academy of Management Review* 14, 57-74.
- Esteves, T. e A. Caetano (2006), Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão* 5, 64-42.
- Facteau, J., G. Dobbins, J. Russell, R. Ladd e J. Kudisch (1995), The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer, *Journal of Management* 21, 1-25.
- Ferreira, J., J. Neves e A. Caetano (Eds.) (2001), *Manual de psicossociologia das organizações*, McGraw-Hill de Portugal, L.<sup>da</sup>
- Ferris, G., W. Whochwarter, M. Buckley, G. Harrell-Cook e D. Frink (1999), Human resources management: some new directions, *Journal of Management* 25, 385-415.
- Festinger, L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*. Illinois: Evanston, Row & Peterson.

- Folger, R. e M. Konovsky (1989), Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions, *Academy of Management Journal* 32, 115-130.
- Gaertner, K e S. Nollen (1989), Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization, *Human Relations* 42, 975-991.
- George, J e A. Brief (1992), Feeling good – doing good: a conceptual analysis of the mood at work - organizational spontaneity relationship, *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- George, J. e G. Jones (1997), Organizational spontaneity in context, *Human Performance* 10, 153-170.
- Gerhart, B. e G. Milkovich (1990), Organizational differences in managerial compensation and firm performance, *Academy of Management Journal* 33, 663-691.
- Gonçalves, J. (2003), A competitividade na banca portuguesa, *Cadernos de Economia*, 65, Out/Dez, 80-84.
- Gonçalves, J. (2005), A evolução do sistema financeiro, *Inforbanca* 66 (Out/Dez), 4-8.
- Gouldner, A. (1960), The norm of reciprocity: a preliminary statement, *American Sociological Review* 25, 161-178.
- Graham, J. (1989), Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization and validation, *Working Paper*, Loyola University of Chicago.
- Graham, J. (1991), An essay on organizational citizenship behavior, *Employee Responsibilities and Rights Journal* 4, 249-270.
- Guest, D. (1997), Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management* 8, 263-276.
- Guthrie, J. (2001), High-involvement work practices, turnover and productivity: evidence from New Zealand, *Academy of Management Journal* 44, 180-190.
- Hackman, J.e G. Oldham (1976), Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 250-279.
- Hackman, J. e G. Oldham (1980), *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Have, K. (1993), *Market, organisatie en personeel in de industrie*. Tilburg: University Press.
- Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hewlett, S. e C. Luce (2006 December), Extreme jobs the dangerous allure of the 70-hour workweek, *Harvard Business Review*, 49 -59.
- Hill, M. e A. Hill (2000), *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.



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

Huselid, M., S. Jackson e R. Schuller (1997), Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, *Academy of Management Journal* 40, 171-188.

Ichniowski, C., K. Shaw e G. Prennushi (1995), The effects of human resource management practices on productivity, *National Bureau of Economic Research*. Cambridge.

Instituto de Formação Bancária (2005), A banca em 2005: Presidentes dão-nos as suas opiniões, *Inforbanca* 63 (Jan/Março), 18-23.

Instituto de Formação Bancária (2005), Entrevista: Presidente do Montepio Geral, *Inforbanca* 64 (Abril/Jun), 4-7.

Instituto de Formação Bancária (2005), Actividade do sector bancário em Portugal no ano de 2004, *Inforbanca* 66 (Out/Dez), 21-23.

Instituto de Formação Bancária (2006), Actividade do sector bancário em Portugal no ano de 2005, *Inforbanca* 69 (Out/Dez).

Jackson, S. e R. Schuler (1995), Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, *Annual Review of Psychology* 46, 237-264.

Judd, C. e D. Kenny (1981), Process analysis: estimating mediation in evaluation research, *Evaluation Research* 5, 602-619.

Katz, D. (1964), Motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Science* 9, 131-146.

Kelman, H. (1958), Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change, *Journal of Conflict Resolution* 2, 51-60.

Kim, W. e R. Mauborgne (1993), Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions, *Academy of Management Journal* 36, 502-528.

Kirchmeyer, C. (1992), Nonwork participation and work attitudes: a test of scarcity vs. expansion models of personal resources, *Human Relations* 45, 775-795.

Klein, K. e R. Hall (1988), Correlates of employee satisfaction with stock ownership: who likes an ESOP most?, *Journal of Applied Psychology* 73, 630-638.

Konovsky, M. e R. Cronpanzano (1991), Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.

- Lawler, E. (1981), *Pay and organization development*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lengnick-Hall, C. e M. Lengnick-Hall (1988), Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology, *Academy of Management Review* 13, 454-470.
- Lepack, D. e S. Snell (1999), The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review* 24, 31-48.
- Lima, M. (Coord.) (2005), Os quadros na banca portuguesa: diagnóstico organizacional, modelos de liderança e enquadramento sindical, *Relatório para o Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos e Bancários. Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.*
- Mabey, C. e G. Salaman (1995), *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- MacDuffie, J. (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.
- MacKenzie, S., P. Podsakoff e R. Felter (1991), Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 123-150.
- Maslach, C. e S. Jackson (1981), The measurement of experienced burnout, *Journal of Occupational Behavior* 2, 99-113.
- Maslach, C. e S. Jackson, (1986), *The Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. e M. Leiter (1997), *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C. (1999), A multidimensional theory of burnout, em C. Cooper (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, Oxford University Press, 69-83.
- Maslach, C., W. Schaufeli e M. Leiter (2001), Job Burnout, *Annual Review Of Psychology* 52, 397-422.
- Mathieu, J. e D. Zajac (1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin* 108, 171-194.
- Mayo, E. (1945), *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Mayrhofer, W. e C. Brewster (2004), European resource management: researching developments over time (*paper submitted to management revue*), <http://www.findarticles.com>.

- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. e B. Rowan, (1977), Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology* 83, 340-363.
- Meyer, J., N. Allen e I. Gellatly (1990), Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations, *Journal of Applied Psychology* 75, 710-720.
- Meyer, J. e N. Allen (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review* 1, 61-89.
- Meyer, J., D. Bobocel e N. Allen (1991), Development of organizational commitment during the first year of employment: a longitudinal study of pre- and post-entry influences, *Journal of Management*, 17, 717-733.
- Meyer, J., N. Allen e C. Smith (1993), Commitment to organizations and occupations: extension and a test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology* 78, 538-551.
- Meyer, J. e N. Allen (1997), *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, R. e C. Snow (1978), *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. e C. Snow (1984), Designing strategic human resource systems, *Organizational Dynamics* 13, 36-52.
- Mills, J. e M. Clark (1982), Exchange and communal relationships em L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*. Beverly Hills: Sage.
- Moreira, P. e S. Corvelo (2002), *Cooperação interorganizacional: das trajetórias às redes*. Lisboa : Instituto para a Inovação da Formação.
- Moreira, P. e A. Lopes (orient.) (2005), *Constituição e funcionamento de redes inter-organizacionais: uma perspectiva diacrónica*. Tese de Doutoramento em Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Morris, J. e R. Steers (1980), Structural influences on organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior* 17, 50-57.
- Morrison, E. (1994), Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal* 37, 1543-1567.
- Morrow, P. (1983), Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review* 8, 486-500.

- Moura, E. (2000), *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mowday, R., L. Porter e R. Dubin (1974), Unit performance, situational factors, and employee attitudes, *Organizational Behavior and Human Performance* 12, 231-248
- Mowday, R., R. Steers e L. Porter (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- Mowday, R., L. Porter e R. Steers (1982), *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York Press.
- Neves, J. (2000), *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Noe, R. e S. Wilk (1993), Investigation on factors that influence employees' participation in developmental activities, *Journal of Applied Psychology* 78, 291-302.
- Ogilvie, J. (1986), The role of human resource management practices in predicting organizational commitment, *Group & Organizations Studies* 11, 335-359.
- O'Reilly C. e J. Chatman (1986), Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology* 71, 492-499.
- O'Reilly, C., J. Chatman e D. Caldwell (1991), People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal* 34, 487-516.
- Organ, D. (1988), *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. (1990), The motivational basis of organizational citizenship behavior, em B. M. Staw e L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. e K. Ryan (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology* 48, 775-802.
- Organ, D. (1997), Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time, *Human Performance* 10, 85-97.
- Osterman, P. (1987), Choice of employment systems in internal labor markets, *Industrial Relations* 26, 48-63.
- Osterman, P. (1994), How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review* 47, 173-187.
- Ostroff, C. (1992), The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational-level analysis, *Journal of Applied Psychology* 77, 963-974.

- Ostroff, C. e S. Kozlowski (1992), Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition, *Personnel Psychology* 45, 849-874.
- Ostroff, C. e D. Bowen (2000), Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness em K. Klein e S. Kozlowski (Eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc, 211-266.
- Paauwe, J. (1989), *Social ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities*. Dissertation. Alphen aan denRijin: Samson Bedrijfsinformatie.
- Paauwe, J. e R. Richardson (1997), Introduction: special issue on HRM and performance, *International Journal of Human Resource Management* 3, 257-262.
- Passos, A. e A. Caetano (orient) (1999), *Determinantes do comportamento de cidadania organizacional*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Pearce, J. (1993), Toward an organizational behavior of contract laborers: their psychological involvement and effects on employee coworkers, *Academy of Management Journal* 36, 1028-1096.
- Pearce, J. e H. Gregerson (1991), Task interdependence and extra role behavior: a test of the mediating effects of felt responsibility, *Journal of Applied Psychology* 76, 838-844.
- Pennings, J e P. Goodman (1979), Toward a workable framework. em P. Goodman e J. Pennings (Eds.) *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pestana, H. e J. Gageiro (2000), *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard School Press.
- Pfeffer, J. (1998), *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P., S. Mackenzie e C. Hui (1993), Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: a review and suggestions for future research, em R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. JAI Press Inc.
- Podsakoff, P. e S. Mackenzie (1994), Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness, *Journal of Marketing Research* 3, 351-363.
- Podsakoff, P., S. Mackenzie, J. Paine e D. Bachrach (2000), Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26, 513-563.
- Porter, M. (1980), *Competitive strategy*. New York: Free Press

- Porter, M. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Premack, S. e J. Wanous (1985), A meta-analysis of realistic job preview experiments, *Journal of Applied Psychology* 70, 706-719.
- Rahim, M. (2005), Managing conflict, *Seminário do Programa Doutoral em Gestão*, Janeiro 6 a 8. Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Randall, D. (1987), Commitment and the organization: the organization man revisited, *Academy of Management Review* 12, 460-471.
- Rego, A. e C. Jesuíno (orient) (2000), *Comportamentos de cidadania organizacional: uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Tese de Doutoramento. Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Rego, A, C. Freire e R. Leite (2002) Empenhamento organizacional dos funcionários bancários e suas raízes na percepção de justiça: um estudo exploratório, *Revista da Banca* 53, 41-76. Lisboa: Associação Portuguesa de Bancos.
- Reichers, A. (1985), A Review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of Management Review* 10, 465-476.
- Reilly, N. e C. Orsack (1991), A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing, *Journal, of Vocational Behavior* 39, 311-330.
- Reto, L. e F. Nunes, (1992), A avaliação da eficácia da formação: a pertinência da perspectiva experimental, *Revista Portuguesa de Gestão III/IV*, 43-56.
- Rhoades, L., R. Eisenberger e S. Armeli, (2001), Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology* 86, 825-836.
- Rhoades, L. e R. Eisenberger (2002), Perceived Organizational support: a review of the literature, *Journal of Applied Psychology* 87, 698-714.
- Rhodes, S. e R. Steers (1981), Conventional vs worker-owned organizations, *Human Relations* 12, 1013-1035.
- Roberts, M. e R. Russo (1999), *Analysis of Variance*. London : Routledge.
- Romzek, B.(1989), Personal consequences of employee commitment, *Academy of Management Journal* 32, 649-661.
- Rousseau, D. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Russel, C., Terborg, J. e M. Powers (1985), Organizational productivity and organizational level training and support, *Personnel Psychology* 38, 849-863.

- Saks, A. (1995), Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment, *Journal of Applied Psychology* 80, 211-225.
- Salancik, G. (1977a), Commitment and the control of organizational behavior and belief, em B. Staw e G.Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. Chicago: St. Clair Press.
- Salgueiro, J. (2000), A Associação Portuguesa de Bancos e o Instituto de Formação Bancária, *Inforbanca*, 45 ( Abr/Jun), 5-6.
- Salgueiro, J. (2002), Perspectivas da banca portuguesa, *Cadernos de Economia* 61, Out/Dez, 48-51.
- Salgueiro, J. (2006), Comentário ao estudo da Deloitte & Touche sobre tendências da reestruturação da banca Europeia., *Debate da Ordem dos Economistas sobre Tendências de Reestruturações na Banca*. Lisboa, Maio, Ordem dos Economistas.
- Schneider, B. e A. Reichers (1983), On the etiology of climates, *Personnel Psychology* 36, 19-39.
- Schneider, B. e D. Bowen (1985), Employee and customer perceptions of services in banks: replication and extension, *Journal of Applied Psychology* 70, 423-433.
- Schneider, B (1996), When individual differences aren't., em K. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. e S. Jackson (1987), Linking competitive strategies with human resource management practices, *Academy of Management Executive* 1, 207-219
- Schuler, R. (1992), Strategic human resource management: Liking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics* 22, 18-32.
- Schuler, R. e S. Jackson (1997), Gestão de recursos humanos: tomando posição para o século XXI (tradução de Rui Bártolo Ribeiro), *Comportamento Organizacional e Gestão* 3, 255-274.
- Schuler, R. (1998), *Managing Human Resources*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Schwab, D. (1980), Construct validity in organizational behavior, em L.Cummings e B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich CT: JAI Press.
- Schwab, D. (1999), *Research methods for organizational studies*. London, Lawrence Erlbaum Associates, inc.
- Semário EXPRESSO*, (2006, 15 de Julho), “As melhores agências bancárias estão em Portugal”.

- Shaw, D. e J. Delery (2003), Strategic HRM and organizational health, em D. Hofmann e L. Tetrick (Eds), *Health and Safety in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass., 233-260.
- Shore, L. e S. Wayne (1993), Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology* 78, 774-780.
- Shore, L e T. Shore (1995), Perceived organizational support and organizational justice, em R. Cronpanzano e K. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice, and support: managing social climate at work*. Westport, CT: Quorum Press.
- Silva. P. (2006), Produtividade do trabalho na Banca Portuguesa, *Relatório para o Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão (CIEF).
- Sindicato dos Bancários do Sul e Ilhas, 2006, *Acordo Colectivo de Trabalho Vertical do Sector Bancário*.
- Smith, C., D. Organ e J. Near (1983), Organizational Citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology* 68, 653-663.
- Snape, E. e T. Redman (2003), An evaluation of a three-component model of occupational commitment: dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists, *Journal of Applied Psychology* 88, 152-159.
- Snell, S. e J. Dean (1992), Integrated manufacturing and human resource management: a human capital, perspective, *Academy of Management Journal* 35, 467-504.
- Sparrow, P. e J. Hiltrop (1994), *European human resource management in transition*. London: Prentice Hall International.
- Tannembaum, S., J. Mathieu, E. Salas e J. Cannon – Bowers (1991), Meeting trainees expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy and motivation, *Journal of Applied Psychology* 76, 759-769.
- Tavares, S e A. Caetano (orient) (2000), *Determinantes da implicação organizacional afectiva: um estudo transcultural*. Tese de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Terpstra, D. e E. Rozell (1993), The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance, *Personnel Psychology* 46, 27-48.
- Trist, E. (1981), The sociotechnical perspective, em H. Van de Ven e W. Joyce (Eds), *Perspectives on Organizational Design and Behavior*. New York, NY: John Wiley.
- Tsang, M., R. Rumberger e H. Levine (1991), The impact of surplus schooling on worker productivity, *Industrial Relations* 30, 209-228.



- Tsui, A., J. Pearce, L. Porter e A. Tripoli (1997), Alternative Approaches to the employee organization relationship: Does investment in employees pay off, *Academy of Management Journal* 40, 1089-1121.
- Van Dyne, L., L. Cummings e J. Parks (1995), Extra- role behaviors: in pursuit of construct and definition clarity (a bridge of muddied waters), em L.Cummings e B. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Vilhena, L. (2006, Março), The Banking Sector In Portugal, *Apresentação efectuada no Seminário do European Centre for The Development of Vocational Training*. Lisboa.
- Wayne, S., L. Shore e R. Liden (1997), Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective, *Academy of Management Journal* 40, 82-111.
- Welbourne, T. e A. Andrews (1996) Predicting the performance of initial public offerings: should human resource management be in the equation? *Academy of Management Journal* 39, 891-919.
- 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.
- Williamson, O. (1981), The economics of organization: the transaction cost approach, *American Journal of Sociology* 87, 548-577.
- Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Wood, R. e A. Bandura (1989) Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology* 56, 407-415.
- Wood, S. e T. Wall (2002), Human resource management and business performance, em P. Warr (Ed.), *Psychology at Work*. London: Penguin.
- Wood, S., L. Menezes e A. Lasaosa (2003), Family-friendly management in Great Britain: testing various perspectives, *Industrial Relations* 42, 221-250.
- Woodward, D., C. Hendry, E. Alport, J. Cook, A.Vieba e P. Dobson (2000), The extent causes and implications of skill deficiencies in banking finance and insurance, *Working Paper*. London City University Business School.
- Wright, P e S. Snell (1991) Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review* 1, 203-225.
- Wright, P. e G. McMahan (1992), Theoretical perspectives for strategic human resource management, *Journal of Management* 18, 295-320.

Wright, P., J. George, S. Farnsworth e G. McMahan (1993), Productivity and extra role behavior: the effects of goals and incentives on spontaneous helping, *Journal of Applied Psychology* 78, 374-381.

Wright, P. e S. Snell (1998), Toward a unifying theory for exploring fit and flexibility in a strategic human resource management, *Academy of Management Review* 23, 756-772.

Yin, R. (2003), Case study: research, design and methods, (3<sup>rd</sup> edition). Sage Publications.

Youndt, M., S. Snell, J. Dean e D. Lepak (1996), Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance, *Academy of Management, Journal* 39, 836-866.

Zacharatos, A., J. Barling e R. D'Iverson (2005), High-performance work systems and occupational safety, *Journal of Applied Psychology* 90, 77-93.

## ANEXO I

# GUIÃO DA ENTREVISTA A DIRIGENTES SINDICAIS



## Guião da Entrevista a Dirigentes Sindicais

- Tendências da negociação colectiva no sector bancário português.
- Evolução da taxa de sindicalização no sector bancário nos últimos anos em Portugal.
- Papel dos sindicatos e das comissões de trabalhadores na definição de políticas de gestão de recursos humanos no sector, nomeadamente no âmbito dos processos de mudança e de reestruturação das organizações do sector.
- Principais desafios que se colocam à gestão de recursos humanos no sector bancário português.
- Segurança de emprego e gestão de carreiras no sector bancário: perspectivas.
- Tendências da actividade sindical relativamente a modelos de organização, áreas de intervenção e actividades.



## ANEXO II

# QUESTIONÁRIO PARA OS DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS





## Questionário Sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O questionário seguinte está organizado em três partes.

Na primeira encontra um conjunto de questões relativas às práticas de gestão de recursos humanos para as Funções de Enquadramento e de Chefia (Directores, Coordenadores, Responsáveis de Departamentos ou de Gabinetes e Gerentes).

Na segunda encontra um conjunto de questões relativas às práticas de gestão de recursos humanos para as Funções Técnicas e de Aconselhamento de Clientes (Gestores de Clientes e Funções de Atendimento Personalizado).

Na terceira encontra um conjunto de questões relativas às práticas de gestão de recursos humanos para as Funções de Atendimento Geral de Clientes, Caixa e Funções de *Back-Office*.

Solicitamos-lhe que responda tendo em consideração as práticas em uso na **Organização como um todo**, não se centrando numa área ou departamento específico.

Muito obrigada pela sua colaboração



## I - Práticas de Gestão de Recursos Humanos Para Funções de Enquadramento e de Chefia

Solicitamos-lhe que responda às questões seguintes, assinalando um dos círculos que, de acordo com a sua experiência profissional, se aplica às práticas de gestão de recursos humanos em uso no Banco “X”. Caso se engane, risque a marca que fez e assinale o círculo apropriado.

(Por favor, preencha a frente e o verso da página)

Com que frequência:	Nunca	Rara mente	Por vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
1. As funções de enquadramento e chefia são preenchidas através de recrutamento interno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O banco “X” apoia formalmente o aumento da qualificação académica das chefias e das funções de enquadramento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A auto-avaliação é utilizada na avaliação de desempenho das chefias e das funções de enquadramento ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As reestruturações organizacionais e as novas tecnologias têm levado à redução de postos de trabalho de chefias e de funções de enquadramento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. São realizados estudos salariais para averiguar a adequação das práticas de remuneração, em uso no banco “X”, para as funções de enquadramento e de chefia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Com que frequência as chefias e funções de enquadramento participam:</b>						
6. Na definição dos seus objectivos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Na definição de métodos de organização e de execução do seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Em reuniões ou equipas de trabalho para discutir questões de estratégia, produtividade e qualidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. No levantamento das suas necessidades de formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Tendencialmente pouco importante	Tendencialmente importante	Importante	Muito importante
<b>Para a progressão de carreira das chefias e funções de enquadramento, qual a importância atribuída:</b>						
10. Ao desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Às competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. À antiguidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No pacote remuneratório das chefias e das funções de enquadramento, qual a importância das componentes:</b>						
13. Benefícios específicos (seguro de saúde, carro, outros)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Distribuição de lucros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Considerando a política e o orçamento de formação para as funções de chefia e de enquadramento, que importância é atribuída a acções de formação:</b>						
15. Para aquisição de conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos necessários ao desempenho da função actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Para o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou progressão na carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Considerando os objectivos e métodos de avaliação de desempenho, em uso no banco "X" para as funções de chefia e de enquadramento, qual a importância atribuída a:</b>						
18. Obtenção de resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Atitudes e comportamentos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Cumprimento de metas de formação e de aprendizagem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Na entrevista de avaliação de desempenho das chefias e funções de enquadramento que importância é atribuída a:</b>	Nada importante	Pouco importante	Tendencialmente pouco importante	Tendencialmente importante	Importante	Muito importante
22. Fornecer feedback sobre o desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Auscultar sobre aspirações de carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Incentivar o desenvolvimento profissional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Definir objectivos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Permitir a expressão de opiniões e de sentimentos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Qual a periodicidade:</b>	Diária/ Semanal	Mensal	Trimestal/ Quadrimestral	Semestral	Anual	Plurianual
27. Do processo formal de avaliação de desempenho das chefias e das funções de enquadramento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Com que as chefias e as funções de enquadramento recebem informação sobre a estratégia e a situação económico-financeira do banco "X."?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Com que têm informação sobre a performance da sua equipa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Com que participam em questionários sobre clima e cultura organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Qual a média:</b>	<35 horas	35 - 70h	71 - 105h	106h - 140h	141 - 420h	>420h
31. De duração dos programas de integração das chefias e funções de enquadramento na função?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. De horas de formação que as chefias e funções de enquadramento recebem anualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por Favor Veja o Verso

Qual a percentagem:	<5%	5 - 10%	11 - 25%	26h - 40%	41 - 70%	>70%
33. De chefias e de funções de enquadramento que anualmente têm recebido formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Que os prémios de desempenho poderão ter na remuneração total das chefias e das funções de enquadramento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. De chefias e funções de enquadramento com vínculo laboral permanente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentário (caso deseje sugerir ou especificar algo):

OBRIGADA

## II - Práticas de Gestão de Recursos Humanos Para Funções Técnicas e de Aconselhamento de Clientes

Solicitamos-lhe que responda às questões seguintes, assinalando um dos círculos que, de acordo com a sua experiência profissional, se aplica à prática de gestão de recursos humanos em uso no banco "X". Caso se engane, risque a marca que fez e assinale o círculo apropriado.

(Por favor preencha a frente e o verso da página)

Com que frequência:	Nunca	Rara mente	Por vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
1. As funções técnicas e de aconselhamento são preenchidas através de recrutamento interno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O banco "X" apoia formalmente o aumento da qualificação académica das funções técnicas e de aconselhamento de clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A auto-avaliação é utilizada na avaliação de desempenho das funções técnicas e de aconselhamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As reestruturações organizacionais e as novas tecnologias têm levado à redução de postos de trabalho de funções técnicas e de aconselhamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. São realizados estudos salariais para averiguar a adequação das práticas de remuneração, em uso no banco "X" para as funções técnicas e de aconselhamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Com que frequência as funções técnicas e de aconselhamento participam:</b>						
6. Na definição dos seus objectivos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Na definição de métodos de organização e de execução do seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Em reuniões ou equipas de trabalho para discutir questões de estratégia, produtividade e qualidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. No levantamento das suas necessidades de formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Para a progressão de carreira das funções técnicas e de aconselhamento, qual a importância atribuída:</b>	<b>Nada importante</b>	<b>Pouco importante</b>	<b>Tendencialmente pouco importante</b>	<b>Tendencialmente importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muito importante</b>
10. Ao desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. As competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. À antiguidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No pacote remuneratório das funções técnicas e de aconselhamento, qual a importância das componentes:</b>						
13. Benefícios específicos (seguro de saúde, carro, outros)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Distribuição de lucros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Considerando a política e o orçamento de formação para as funções técnicas e de aconselhamento, que importância é atribuída a acções de formação:</b>						
15. Para aquisição de conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos necessários ao desempenho da função actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Para o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou progressão na carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Considerando os objectivos e métodos de avaliação de desempenho, para as funções técnicas e de aconselhamento, qual a importância atribuída a:</b>						
18. Obtenção de resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Atitudes e comportamentos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Cumprimento de metas de formação e de aprendizagem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



<b>Na entrevista de avaliação de desempenho das funções Técnicas e de aconselhamento que importância é atribuída a:</b>	Nada importante	Pouco importante	Tendencialmente pouco importante	Tendencialmente importante	Importante	Muito Importante
22. Fornecer feedback sobre o desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Auscultar sobre aspirações de carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Incentivar o desenvolvimento profissional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Definir objectivos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Permitir a expressão de opiniões e de sentimentos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Qual a periodicidade:</b>	Diária/Semanal	Mensal	Trimestral/Quadrimestral	Semestral	Anual	Plurianual
27. Do processo formal de avaliação de desempenho das funções técnicas e de aconselhamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Com que as funções técnicas e de aconselhamento recebem informação sobre a estratégia e a situação económico-financeira do Banco ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Com que têm informação sobre a performance da equipa que integram?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Com que participam em questionários sobre clima e cultura organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Qual a média:</b>	<35 horas	35 - 70h	71 - 105h	106h - 140h	140 - 420h	>420h
31. De duração dos programas de integração das funções técnicas e de aconselhamento na função?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. De horas de formação que as funções técnicas e de aconselhamento recebem anualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por Favor Veja o Verso

Qual a percentagem:	<5%	5 - 10%	11 - 25%	26h - 40%	41 - 70%	>70%
33. De funções técnicas e de aconselhamento que anualmente têm recebido formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Que os prémios de desempenho poderão ter na remuneração total das funções técnicas e de aconselhamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. De funções técnicas e de aconselhamento com vínculo laboral permanente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Comentário (caso deseje sugerir ou especificar algo):**

**OBRIGADA**

### III - Práticas de Gestão de Recursos Humanos para funções de Atendimento Geral de Clientes, Caixa e de *BackOffice*

Solicitamos-lhe que responda às questões seguintes, assinalando um dos círculos que, de acordo com a sua experiência profissional, se aplica às prática de gestão de recursos humanos em uso no banco “X”. Caso se engane, risque a marca que fez e assinale o círculo apropriado.

(Por favor preencha a frente e o verso da página)

Com que Frequência:	Nunca	Rara mente	Por vezes	Com frequência	Quase sempre	Sempre
1. As funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> são preenchidas através de recrutamento interno?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. O banco “X” apoia formalmente o aumento da qualificação académica das funções de caixa, atendimento geral e de <i>backoffice</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A auto-avaliação é utilizada na avaliação de desempenho das funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. As reestruturações organizacionais e as novas tecnologias têm levado à redução de postos de trabalho de funções de atendimento geral, caixa e de <i>backOffice</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. São realizados estudos salariais para averiguar a adequação das práticas de remuneração, em uso no banco “x” para as funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Com que frequência as funções de atendimento geral, caixa e de <i>back office</i> participam:</b>						
6. Na definição dos seus objectivos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Na definição de métodos de organização e de execução do seu trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Em reuniões ou equipas de trabalho para discutir questões de estratégia, produtividade e qualidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. No levantamento das suas necessidades de formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada importante	Pouco importante	Tendencialmente pouco importante	Tendencialmente importante	Importante	Muito importante
Para a progressão de carreira das funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> , qual a importância atribuída:						
10. Ao desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Às competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. À antiguidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>No pacote remuneratório das funções de atendimento geral, caixa e <i>backoffice</i>, qual a importância das componentes:</b>						
13. Benefícios específicos (seguro de saúde, carro, outros)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Distribuição de lucros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Considerando a política e o orçamento de formação, para as funções de atendimento geral, caixa e de <i>Backoffice</i>, que importância é atribuída a acções de formação:</b>						
15. Para aquisição de conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da função actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos necessários ao desempenho da função actual?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Para o desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho da função no futuro ou para a progressão na carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Considerando os objectivos e métodos de avaliação de desempenho, para as funções de caixa, atendimento e de <i>backoffice</i>, qual a importância atribuída a:</b>						
18. Obtenção de resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Competências?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Atitudes e comportamentos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Cumprimento de metas de formação e de aprendizagem?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Na entrevista de avaliação de desempenho das funções de caixa, atendimento geral e de <i>backoffice</i> que importância é atribuída a:</b>	Nada importante	Pouco importante	Tendencialmente pouco importante	Tendencialmente importante	Importante	Muito importante
22. Fornecer feedback sobre o desempenho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Auscultar sobre aspirações de carreira?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Incentivar o desenvolvimento profissional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Definir objectivos de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Permitir a expressão de opiniões e de sentimentos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Qual a periodicidade:</b>	Diária/ Semanal	Mensal	Trimestral/ Quadrimestral	Semestral	Anual	Plurianual
27. Do processo formal de avaliação de desempenho das funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Com que as funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> recebem informação sobre a estratégia e a situação económico-financeira do banco "X"?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Com que têm informação sobre a performance da equipa que integram?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Com que participam em questionários sobre clima e cultura organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Qual a média:</b>	<35 horas	35 - 70h	71 - 105h	106h - 140h	140 - 420h	> 420h
31. De duração dos programas de integração das funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. De horas de formação que as funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> recebem anualmente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por Favor Veja o Verso

Qual a percentagem:	<5%	5 - 10%	11 - 25%	26h - 40%	41 - 70%	>70%
33. De funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> que anualmente têm recebido formação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Que os prémios de desempenho poderão ter na remuneração total das funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. De funções de atendimento geral, caixa e de <i>backoffice</i> com vínculo laboral permanente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Comentário (caso deseje sugerir ou especificar algo):**

OBRIGADA

## ANEXO III

# QUESTIONÁRIO PARA OS BANCÁRIOS





### Questionário sobre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho

O questionário seguinte incide sobre práticas de gestão de recursos humanos e atitudes de trabalho.

Insere-se num projecto de investigação que está a ser realizado no âmbito de uma tese de doutoramento e pretende obter dados agregados sobre o sector bancário e não sobre indivíduos ou organizações.

O questionário é anónimo e confidencial. Por motivos estritamente estatísticos é contudo necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes.

Pedimos-lhe que responda com base na sua experiência profissional na organização em que trabalha. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

Desde já muito obrigada pela sua colaboração.

Obrigada

TeresaPereira

**Por favor faça uma cruz sobre o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1, 2, 3, 4, 5) à direita de cada questão**

**Na organização em que trabalho as práticas de gestão de recursos humanos:**

- 1) Permitem-me ter segurança de emprego.
- 2) Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.
- 3) Permitiram-me frequentar um programa de integração na empresa quando fui admitido.
- 4) Permitem-me ter acesso a acções de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.
- 5) Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização de objectivos de trabalho.
- 6) Baseiam a avaliação do meu desempenho nas minhas atitudes e comportamentos de trabalho.
- 7) Consideram na avaliação do meu desempenho o cumprimento de metas de formação e de aprendizagem.
- 8) Permitem-me ter uma ideia clara dos critérios utilizados para avaliar o meu desempenho.
- 9) Permitem-me recorrer da avaliação de desempenho quando não concordo com ela.
- 10) Integram a auto-avaliação na avaliação do meu desempenho.
- 11) Permitem-me ter uma entrevista de avaliação de desempenho.

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	concordo	concordo completamente
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5







**Relativamente à organização em que trabalho, sinto:**

- 32) Que estou pessoalmente ligado a esta Organização.
- 33) Orgulho em dizer que trabalho para esta Organização.
- 34) Que gostaria de trabalhar nesta Organização até à idade da reforma.
- 35) Os problemas da Organização como se fossem meus.
- 36) Que será fácil ligar-me a outra organização como estou ligado a esta.
- 37) Que pertenço a esta Organização.

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	concordo	concordo completamente
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**Actualmente:**

- 38) Sinto-me emocionalmente exausto com o meu trabalho.
- 39) Sinto-me “consumido(a)” no fim de um dia de trabalho.
- 40) Sinto-me cansado(a) de manhã quando acordo e penso que tenho de enfrentar um dia de trabalho.
- 41) Trabalhar com pessoas durante todo o dia exige-me grande esforço.
- 42) Sinto-me frustrado(a) com a minha função.
- 43) Sinto que estou a trabalhar em demasia.
- 44) Trabalhar directamente com pessoas provoca-me stress.
- 45) Sinto-me como se tivesse esgotado as minhas forças.

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	concordo	concordo completamente
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**Preencha a página seguinte**



**Habitualmente, no âmbito do desempenho das minhas funções nesta Organização:**

- 46) Se vejo um colega com excesso de trabalho ajudo-o.
- 47) Apoio os estagiários e os colegas recém-chegados na adaptação ao local de trabalho.
- 48) Se vejo um colega com dificuldades em realizar o trabalho, e sei como fazê-lo, ajudo-o.
- 49) Se vejo um colega a ter comportamentos de trabalho incorrectos, falo com ele.
- 50) Estou atento(a) a formas mais eficazes de realizar o meu trabalho.
- 51) Despendo tempo livre para adquirir competências necessárias ao meu desempenho profissional.
- 52) Despendo dinheiro (frequência de acções de formação ou compra de jornais e livros da especialidade) para adquirir competências necessárias ao meu desempenho profissional.
- 53) Falo das qualidades da Organização em que trabalho a familiares e amigos.
- 54) Falo dos produtos e serviços da Organização a familiares e amigos.
- 55) Se pessoas exteriores criticam a Organização, intervenho para defendê-la.
- 56) Apresento sugestões para melhorar o desempenho da Organização.
- 57) Apresento sugestões para melhorar o desempenho da minha equipa.  
.....

Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	concordo	concordo completamente
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

**Preencha a página seguinte.**





**Idade:**

< 25 anos	
25-29	
30-34	
35-39	
40-44	
45-49	
50-54	
>54	

**Antiguidade na Organização:**

<3 anos	
3-7	
8-12	
13-17	
18-22	
>22	

**Organização em que trabalha:**

CGD	
BCP	
BES	
BPI	
TOTTA	
CCCAM	
MG	
BANIF	
BARCLAYS	
BNC	
OUTRA	

**Comentários que queira apresentar sobre o questionário:**

**Função na Organização:**

Funções de Enquadramento	
Funções Técnicas e de Assessoria	
Funções de Aconselhamento de Clientes	
Funções de Atendimento Geral e de <i>Back-Office</i> .	
Outras	

**Habilitações máximas:**

Até ao 9º ano ou equivalente, completo	
12º ano ou equivalente completo	
Bacharelato completo	
Licenciatura completa	

**Muito Obrigada**



## ANEXO IV

# CARTA PARA OS DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS





**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA**

Janeiro/Fevereiro de 2004

Exmo. Sr. Dr. (Nome)

Venho solicitar a colaboração do Sr. Dr. nas respostas ao questionário, que anexo, sobre práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário.

Este questionário insere-se no âmbito de um programa de doutoramento que estou a realizar, apoiado pelo Instituto Superior de Gestão Bancária, no ISCTE e que pretende estudar as relações entre práticas de recursos humanos, implicação organizacional e atitudes de trabalho.

Todas as informações prestadas estão sujeitas ao mais rigoroso sigilo. Garante-se um tratamento estatístico que respeita o anonimato das pessoas e das empresas participantes. As conclusões desta investigação serão facultadas às Organizações que nela colaborem.

Após o preenchimento do questionário gostaria de, numa entrevista, recolher a opinião do Sr. Dr. (nome).sobre o mesmo e sobre as práticas de gestão de recursos humanos no sector bancário.

Antecipadamente grata pela colaboração.

Muito Obrigada

Com os melhores cumprimentos.

Teresa Pereira

Nos próximos dias, entrarei em contacto com o Sr. Dr. para combinar a melhor forma de envio do questionário e marcação da entrevista.

**Contactos:**

.....  
.....