



Escola de Gestão

**MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM
ANGOLA**

José Armando Sebastião Campos Major

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão na Especialidade em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Nelson Campos Ramalho, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Lisboa, 7 Novembro de 2018

Escola de Gestão

**MODELOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM
ANGOLA**

José Armando Sebastião Campos Major

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Gestão na Especialidade em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Orientador:

Professor Doutor Nelson Campos Ramalho, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Júri:

Doutora Ana Margarida Souares Lopes Passos, [Professora Associada],[ISCTE-IUL]
Doutor Jorge Filipe da Silva Gomes, [Professor Associado],[Lisbon School of Economics &
Management]
Doutor Kianvu Tamo, [Professor Titular],[Universidade Agostinho Neto]
Doutora Maria de Lurdes Cardina Pedro, [Administradora],[Instituto Politécnico de Setúbal]
Doutor Nelson Jorge Campos Ramalho, [Professor Auxiliar],[ISCTE-IUL]

7 Novembro de 2018

*Aos meus filhos Gisela e Bruno,
à minha Mãe, que partiu durante este percurso,
e ao meu Pai
por tudo.*

Agradecimentos

Um trabalho desta natureza pressupõe muitas horas solitárias, mas não necessariamente é um trabalho solitário porque é feito com contributos de várias pessoas que o tornaram possível. Devo assim dirigir-lhes um agradecimento:

Em primeira instância, ao Professor Doutor Nelson Ramalho, por ter aceite ser meu orientador, pelo apoio e disponibilidade, pela partilha do saber e das valiosas contribuições para o trabalho. Agradeço a forma como planificou, esquematizou a orientação científica com a liberdade que me facultou independentemente das múltiplas responsabilidades que me eram exigidas no país.

À Professora Doutora Sara Ramos pelo apoio incondicional na orientação e tratamento na análise de dados com particularidade nos estudos qualitativos.

Ao ISCTE-IUL e em particular à equipa docente envolvida no Programa Doutoral, pela oportunidade e pelas competências desenvolvidas.

Ao INAGBE e à Secção de Apoio aos Estudantes da Embaixada de Angola em Portugal, pelo apoio financeiro e moral, prestado à minha pessoa o que aumentou as garantias na concretização deste objetivo.

Aos interlocutores que se disponibilizaram a dedicar tempo da sua agenda preenchida para facultar informação preciosa, mas também às Organizações, pela disponibilidade institucional que mostrou que a investigação em GRH em Angola é bem-vinda.

Aos colegas de doutoramento e amigos que me acompanharam ao longo do curso, pela sua estimulação e apoio.

Sou igualmente grato aos meus familiares por todo o incentivo ao longo deste percurso. À tia Alice Viegas, ao tio Eugénio Viegas, ao tio Moreno as Sobrinhas Nina, Didi e tantos outros, agradeço os diferentes apoios e ajuda.

Aos meus pais pelo apoio e por sempre acreditarem em mim. (Que Deus os tenha)

Resumo

Procurando dar resposta ao pouco estudo sistematizado que tem sido publicado sobre a gestão de recursos humanos em Angola, desenvolveu-se um conjunto de estudos (qualitativos e quantitativos) que procurou compreender o ponto de situação da GRH em Angola, a possibilidade de se utilizar um instrumento quantitativo para medir as práticas de elevado desempenho, a relação destas com a cultura organizacional e com a eficácia organizacional, e o potencial de interação entre cultura organizacional na relação entre práticas de GRH e eficácia organizacional.

O estudo qualitativo indicou que a GRH em Angola carece de profissionais qualificados pelo que a formação e o desenvolvimento foram as práticas mais valorizadas. A par disto, a informalidade existente sugeriu desafios no cumprimento de regras e objetivos. A cultura de trabalho parece exprimir primeiramente um sentido de coletivismo, a par da centralização na figura do chefe.

Com uma amostra de 192 profissionais foi possível validar uma versão ajustada do questionário de práticas de elevado desempenho de Pedro (2015) bem como o questionário FOCUS (Van Muijen et al., 1999) e uma medida de eficácia organizacional. Das análises PLS-SEM às práticas há indicação que a abordagem configuracional de Lepak et al. (2006) é preferível à universalista que trata as práticas como entidades independentes entre si nos efeitos que geram.

Da análise via PLS-SEM identificaram-se associações positivas entre alguns quadrantes culturais e as práticas de GRH, bem como entre alguns desses quadrantes e a eficácia organizacional, nomeadamente a cultura de regras/objetivos. O teste dos modelos de moderação da cultura na relação entre as configurações de práticas de GRH (AMO) e a eficácia organizacional fazem pender para a conclusão que, com exceção das práticas de Capacidade e cultura de apoio e de inovação como um conjunto, não há efeitos de interação.

Os resultados podem ser explicados pela maior permeabilidade que as práticas de GRH que compõem a configuração “Capacidade” (acolhimento & integração, recrutamento & selecção, formação & desenvolvimento) têm aos elementos de relação interpessoal que a cultura de apoio salienta. Tendo a dimensão social uma expressão tão crítica numa cultura coletivista, e sendo as regras maioritariamente tidas como uma prioridade na construção da eficácia organizacional e da competitividade Angolana (pelos nossos interlocutores), o estudo sugere a

existência de elementos específicos na GRH que têm de ser ponderados para que operem como boas práticas. De outro modo, serão ineficazes ou até contraproducentes.

Palavras – Chave: Modelo de GRH, Angola, Cultura organizacional, Eficácia organizacional

Abstract

Intending to fill the gap due to the scarcity of studies on HRM in Angola, we conducted a set of studies (qualitative and quantitative) that aimed to understand the status quo as regards HRM in Angola, as well as the possibility in using a quantitative measure of high performance work practices, their relation with organizational culture and effectiveness, and the potential interaction between HRM practices, organizational culture in relating with organizational effectiveness.

The qualitative study showed that HRM is in need of qualified professional and thus training and development were the most valued practices. Alongside, the ruling informality suggested challenges in following rules and goals. The work culture seems to firstly express a sense of collectivism, and then the centralization in the hierarchy.

With a sample of 192 professionals, it was possible to validate an adjusted version of high performance work practices questionnaire by Pedro (2015) as well as Focus questionnaire (Van Muijen et al., 1999) and a measure of organizational effectiveness. From PLS-SEM analyses on HRM practices there is indication that Lepak's et al. (2006) configurational approach is preferable to the universalistic one that treat practices as independent entities regarding their effects.

PLS-SEM showed positive associations between some cultural quadrants and HRM practices, as well as between these quadrants and organizational effectiveness, namely rules/goals culture. Moderation tests between organizational culture, HRM configurations and organizational effectiveness support the conclusion that, to the exception of Capacity practices and support and innovation culture as an ensemble, there are no interaction effects whatsoever.

Findings can be explained by the higher permeability that HRM practices that comprehend "Capacity bundle" (induction, recruitment & selection, training & development) have to the dimension of interpersonal relationship that support (or clan) culture highlights. As the social dimension is so critical in a collectivistic culture, and being rules mostly seen as a top priority in building organizational effectiveness and Angola competitiveness (by our interviewees), the study suggests that there are specific elements in HRM that have to be gauged so to work as best practices. Otherwise, they may be casted to irrelevance or even being counterproductive.

Key words: HRM Model, Angola, Organizational culture, Organizational effectiveness.

Índice

Agradecimentos	vii
Resumo.....	ix
Abstract	xi
Índice.....	xiii
Tabelas	xv
Figuras	xvii
Acrónimos	xix
INTRODUÇÃO GERAL.....	2
Capítulo I - Enquadramento Teórico	3
1.1. O que é um modelo de GRH.....	3
1.2. A origem da GRH	4
Abordagens de GRH (Modelos e Tipologias).....	8
1.2.3. Abordagens universalistas.....	10
1.2.4. Abordagens contingenciais	14
1.2.5. Abordagens configuracionais	20
1.2.6. Abordagens contextuais.....	23
CAPÍTULO II – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ANGOLA	29
2.1. Introdução.....	29
2.3. Objectivo	60
2.4. Metodologia	60
2.5. Resultados	70
2.6. Discussão dos Resultados e Conclusão	86
CAPÍTULO III – VALIDAÇÃO DA ESCALA DE STED EM ANGOLA	93
3.1. Introdução	93
3.2. GRH e a gestão estratégica	94
3.2.1. Fundamentos teóricos na GRH estratégica.....	98
3.2.2. Das boas práticas ao STED.....	102
3.3. Método.....	108
3.3.1. Estratégia de análise de dados	108
3.3.2. Medidas	114
3.3.3. Procedimento e Amostra	115

3.4. Resultados	118
CAPÍTULO IV – GRH E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	140
4.1. GRH e eficácia organizacional	141
4.2. Modelos de GERH.....	143
4.3. A medida da eficácia organizacional	153
4.4. Teste da abordagem universalista (STED – Eficácia).....	161
4.5. Teste da abordagem configuracional (AMO – Eficácia)	163
4.6. Conclusão e discussão de resultados	165
CAPÍTULO V. CULTURA, GRH E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL.....	166
5.1. Cultura organizacional.....	166
5.2. A vantagem da perspectiva cultural nas organizações	167
5.2.1. A Perspetiva Integradora.....	168
5.2.2. A Perspetiva Diferenciadora.....	169
5.2.3. A Perspetiva Fragmentada	169
5.3. Modelos e tipologias da cultura organizacional.....	171
5.4. Convergência dos modelos e cultura africana	180
5.5. Relação cultura e GRH.....	186
5.6. Método.....	189
5.6.1. Procedimento e amostra	189
5.6.2. Medidas	189
5.7. Resultados – Teste de abordagem contextual.....	195
5.7.1. Moderação com Capacidade.....	200
5.7.2. Moderação com Motivação	204
5.7.3. Moderação com Oportunidade.....	209
5.7.4. Integração dos resultados AMO.....	212
5.8. Discussão e conclusão	215
CAPÍTULO VI. CONCLUSÃO GERAL	218
BIBLIOGRAFIA.....	226

Tabelas

Tabela 1 - A amostra de interlocutores	61
Tabela 2 – Dicionário de categorias	67
Tabela 3- Segmentação das respostas	71
Tabela 4 - Frequências	74
Tabela 5 – Teorias implicadas na GERH.....	99
Tabela 6 - Proveniência organizacional	116
Tabela 7 - Nível funcional * Faixa etária.....	117
Tabela 8 - Alinhamento estratégico	118
Tabela 9 - Recrutamento e Selecção	118
Tabela 10 - Acolhimento e Integração	119
Tabela 11 - Remunerações e Benefícios	119
Tabela 12 - Formação.....	119
Tabela 13 - Gestão de Carreiras	120
Tabela 14 - Avaliação de Desempenho.....	120
Tabela 15 - Segurança de Emprego.....	120
Tabela 16 - Participação.....	121
Tabela 17 - Comunicação.....	121
Tabela 18 - Correlações entre os indicadores.....	123
Tabela 19 - Loadings factoriais.....	127
Tabela 20 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach).....	128
Tabela 21 – Multicolinearidade.....	128
Tabela 22 - Validade convergente.....	128
Tabela 23 - Validade divergente	129
Tabela 24 - Coeficientes das variáveis latentes.....	129
Tabela 25 - Correlações R&B com Alinhamento Estratégico.....	130
Tabela 26 - Loadings factoriais.....	131
Tabela 27 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach).....	132
Tabela 28 – Multicolinearidade.....	132
Tabela 29 - Validade convergente.....	132
Tabela 30 - Validade divergente	133
Tabela 31 - Coeficientes das variáveis latentes.....	133
Tabela 32 - Loadings factoriais.....	134
Tabela 33 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach).....	135
Tabela 34 – Multicolinearidade.....	135
Tabela 35 - Validade convergente.....	135
Tabela 36 - Validade divergente	136
Tabela 37 - Coeficientes das variáveis latentes.....	136
Tabela 38 - Comparação de Modelos da “Caixa Negra”	152
Tabela 39 - Loadings nas componentes	156
Tabela 40 – Multicolinearidade.....	156
Tabela 41 - Multicolinearidade	156
Tabela 42 – Multicolinearidade solução revista.....	157
Tabela 43 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach).....	157

Tabela 44 - Validade convergente.....	158
Tabela 45 - Validade divergente	158
Tabela 46 - Indicadores do modelo	159
Tabela 47 - Loadings nas componentes	159
Tabela 48 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach).....	159
Tabela 49 - Validade convergente.....	160
Tabela 50 - Coeficientes das variáveis latentes.....	160
Tabela 51 – Coeficientes STED – Eficácia Organizacional.....	162
Tabela 52 - VIFs para STED-Eficácia Organizacional	163
Tabela 53 - Coeficientes SMO – Eficácia organizacional.....	164
Tabela 54 - Correspondências Quinn, Hofstede, Globe.....	182
Tabela 55 - Correspondências Hofstede e Globe para Angola	183
Tabela 56 - Estimativa perfis cultura Quinn	184
Tabela 57 - perfis (% para cada cultura)	186
Tabela 58 - Correlações Objectivos-Regras	190
Tabela 59 - Matriz rodada Regras-Objectivos	191
Tabela 60 - Loadings factoriais.....	191
Tabela 61 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach).....	192
Tabela 62 – Multicolinearidade.....	192
Tabela 63 - Validade convergente.....	193
Tabela 64 - Validade divergente	193
Tabela 65 - Coeficientes das variáveis latentes.....	193
Tabela 66 - Médias dos valores de cultura organizacional na amostra	194
Tabela 67 - Matriz de intercorrelações para o modelo moderado integral.....	197
Tabela 68 - Intercorrelações para modelo moderado Capacidade-EORG	198
Tabela 69 - Coeficientes directos e interação Cultura-Capacidade (A)-EficOrg	199
Tabela 70 - Indicadores do modelo	200
Tabela 71 - Intercorrelações para modelo moderado Motivação-EORG	205
Tabela 72 - Coeficientes directos e interação Cultura-Motivação (M)-EficOrg	206
Tabela 73 - Indicadores do modelo	206
Tabela 74 - Intercorrelações para modelo moderado Oportunidade-EORG	209
Tabela 75 - Coeficientes directos e interação Cultura- Oportunidade (O)-EficOrg.....	210
Tabela 76 - Indicadores do modelo	210

Figuras

Figura 1 – Modelo de Wright & McMahan (1992).....	8
Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn	26
Figura 3 - Distribuição de frequências pelas categorias.....	75
Figura 4 - Formação e Desenvolvimento	75
Figura 5 - Cumprimento de regras	76
Figura 6 - Relação hierárquica	77
Figura 7 - Recrutamento e selecção	77
Figura 8 - Remuneração e benefícios.....	78
Figura 9 - Gestão de carreiras	79
Figura 10 - Segurança e estabilidade de emprego.....	80
Figura 11 - Mapa de co-ocorrências de “Competências”	83
Figura 12 - Mapa de co-ocorrências de “remuneração”.....	84
Figura 13 - Mapa de co-ocorrências de “valores”	85
Figura 14 - Mapa de co-ocorrências de “conjuntura económico-legal”.....	86
Figura 15 - Modelo centrado no compromisso de Paauwe, Guest e Wright (2013)	102
Figura 16 - Modelo de Jiang et al. (2012) AMO.....	106
Figura 17 - Modelo de Jiang et al. (2012) HPWS.....	106
Figura 18 - Modelo de investigação.....	140
Figura 19 - Modelo de GRH estratégica de Fombrun et al. (1984).....	144
Figura 20 - Modelo de GRH estratégica de Beer et al. (1984).....	145
Figura 21 - Modelo de GRH estratégica de Ferris et al. (2004).....	146
Figura 22 - Modelo de GRH estratégica de Lepak et al. (2006)	147
Figura 23 - Modelo de Lepak & Shawn (2008)	148
Figura 24 - STED - Eficácia Organizacional	161
Figura 25 - Resultados STED – Eficácia Organizacional	162
Figura 26 - Modelo AMO – Eficácia Organizacional.....	163
Figura 27 - Resultados AMO – Eficácia organizacional.....	164
Figura 28 - Perfil cultura Angola (Hofstede)	176
Figura 29 - Perfil cultura Angola vs Namíbia vs África do Sul (Hofstede).....	178
Figura 30 - Perfil cultura Angola vs Nigéria vs Gana (Hofstede).....	178
Figura 31 - Perfil cultura Angola vs Zambia vs Malawi (Hofstede).....	179
Figura 32 - Projeção espacial cultura Quinn Angola	184
Figura 33 - Cultura organizacional e práticas de GRH (Adaptado de Neves, 1996)	188
Figura 34 - Modelo AMO – Eficácia Organizacional.....	195
Figura 35 - Modelo completo de moderações	196
Figura 36 -Modelo de mediação-moderada para Capacidade	199
Figura 37 - Co-representação curvas de regressão para RegrObj*Capacidade.....	201
Figura 38 - Curvas de regressão para RegrObj*Capacidade.....	201
Figura 39 - Co-representação curvas de regressão para Apoio*Capacidade	202
Figura 40 - Curvas de regressão para Apoio*Capacidade	202
Figura 41 - Co-representação curvas de regressão para Inovação*Capacidade.....	203
Figura 42 - Curvas de regressão para Inovação*Capacidade.....	203
Figura 43 - Modelo de mediação-moderada para Motivação.....	205

Figura 44 - Co-representação curvas de regressão para RegrObj*Motivação	207
Figura 45 - Co-representação curvas de regressão para Apoio*Motivação	207
Figura 46 - Co-representação curvas de regressão para Inovação*Motivação	207
Figura 47 - Modelo de mediação-moderada para Oportunidade.....	209
Figura 48 - Co-representação curvas de regressão para RegrObj*Oportunidade	211
Figura 49 - Co-representação curvas de regressão para Apoio*Oportunidade	211
Figura 50 - Co-representação curvas de regressão para Inovação*Oportunidade.....	212
Figura 51 - Resultados modelo contextual Capacidade*Cultura – Ef.Organizacional	213
Figura 52 - Resultados modelo contextual Motivação*Cultura – Ef.Organizacional.....	213
Figura 53 - Resultados modelo contextual Oportunidade*Cultura – Ef.Organizacional	213
Figura 54 - Resultados modelo contextual integrado	214

Acrónimos

AFVIF – FVIF Médio

AMO – Capacidade, Motivação, Oportunidade (Ability, motivation, opportunity)

APC – Médias dos coeficiente (Average Path Coefficient)

ARS – Variância média (Average R squared)

AVE – Variância média explicada (Average variance explained)

CB-SEM – Covariance-based Structural Equation Modelling

CEO – Chief Executive Officer (Diretor/a Geral)

CR – Fiabilidade compósita

FVIF – Índice de inflação total da variância (Full Variance Inflation Index)

GERH – Gestão estratégica de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoal

GPO – Gestão Por Objetivos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HCM – Gestão de elevada implicação (High commitment management)

OCT – Organização Científica do Trabalho

PCA – Presidente do Conselho de Administração

PLS-SEM – Partial Least Squares – Structural Equation Modelling

RH – Recursos Humanos

RI – Relações Internacionais

SPR – Rácio de paradox de Simpson

SRH – Serviços de Recursos Humanos

STED – Sistemas de trabalho de elevado desempenho (sinónimo HPWP / HPWS)

Introdução Geral

A literatura produzida nas últimas duas décadas sobre a forma como a GRH pode alavancar a eficácia organizacional, identifica vários modelos que são gerados em contextos culturais predominantemente ocidentais ou ocidentalizados pouco se sabendo como operam num contexto cultural diverso deste, de que se faz um caso paradigmático, o de Angola.

Para além do interesse científico em compreender a validade transcultural dos modelos de GRH, regista-se um forte desconhecimento sobre as políticas e práticas de GRH em contexto angolano bem como sobre a sua eficácia, o que reforça a relevância científica deste objecto de estudo. Em acréscimo este tema reveste-se de interesse social e económico.

Deste modo, a escolha deste objecto de estudo é particularmente relevante devido à aposta estratégica na capacitação industrial em Angola, sobretudo na indústria transformadora que remete para modelos de gestão fortemente contrastantes com os até agora existentes, bem como na qualificação de quadros técnicos e superiores que fomentem a competitividade das empresas angolanas. De forma complementar, há potencial de contributo científico sobre que práticas de GRH são implementadas e que leitura fazer destas em termos de eficácia e desafios.

Com base no exposto, propomo-nos explorar que modelos de GRH emergem no contexto organizacional angolano, em que medida coincidem com as boas práticas previstas na literatura, em que medida interagem com a cultura organizacional no sentido de alavancar a eficácia organizacional.

Para o efeito, este trabalho está estruturado em seis capítulos, a saber:

O primeiro capítulo tem como objetivo realizar o enquadramento teórico sobre os modelos de GRH; o segundo capítulo procura descrever o estado da arte da GRH em algumas organizações de grande dimensão; o terceiro capítulo procura validar uma medida de práticas de GRH que configurem sistemas de trabalho de elevado desempenho; o quarto capítulo propõe-se desenvolver alguns estudos empíricos que contribuam para compreender a relação entre as práticas de GRH e a eficácia organizacional percebida; o quinta capítulo explora as relações entre cultura

organizacional e práticas de GRH, bem como a interação entre estas no sentido de explicar potenciais efeitos moderadores associados à eficácia organizacional percebida. Por último, discutem-se os resultados gerais, integrando-os numa conclusão.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. O que é um modelo de GRH

Um modelo é “uma representação simplificada ou uma abstração da realidade” (Turban & Meredith, 1991: 30). Cumpre várias funções (Maier et al., 2013) entre as quais descritivas (identifica as variáveis implicadas nessa realidade), funções explicativas (articula as relações dinâmicas entre essas variáveis) e preditivas (permite inferir evoluções futuras e dar utilidade prática ao modelo). Como abstração da realidade que é (Turban & Meredith, 1991), um modelo está permanentemente sujeito a revisões e ajustamentos para melhor a explicar ou adaptar-se às mutações aí ocorrentes.

A identificação das variáveis a incluir no modelo e das suas relações decorre sempre de opções teóricas nomeadamente de pressupostos quanto à plausibilidade de elementos de causa-efeito, e relevância destes no quadro dos interesses dos académicos e práticos. Portanto, nenhum modelo é inteiramente neutro do ponto de vista dos valores e da visão que o autor tem (Rosenberg, 2015) sobre o que é uma organização e que opções reforçam a sua eficácia e legitimidade. Desta forma se compreende que um modelo de GRH ancora necessariamente nos modelos de organização predominantes e nos valores sociais que legitimam as políticas de GRH.

Assim se compreende a tese de Budhwar et al. (2016) de que os modelos de GRH praticados em vários países são com elevada probabilidade muito diferentes entre si dada a heterogeneidade económica. Ainda que o enquadramento jurídico fosse irrelevante dificilmente um mesmo modelo prescritivo de GRH encontraria a mesma recetividade, pois as políticas e práticas carecem de legitimação social. Deste modo a eficácia de qualquer modelo de GRH será sempre contingente ao espaço socio-económico em que ocorre. Variações encontradas quanto ao grau de centralização das funções de RH (departamento versus linha hierárquica), quer entre países europeus quer ao longo do tempo (Larsen & Brewster, 2003) constitui evidência desta natureza contingente dos modelos de GRH.

Para melhor compreender as concepções sobre a GRH importa rever a evolução histórica aceitando também que reflecte as ideias dominantes de um determinado período temporal pelo que se admite a coexistência de paradigmas de gestão de recursos humanos num mesmo espaço organizacional ou interorganizacional.

1.2. A origem da GRH

Antes da era da mecanização, apenas o trabalho manual artesanal permitia satisfazer as necessidades de produção. Por volta de 1550, apareceram as primeiras fábricas para responder ao aumento das necessidades. Já então se manifestavam alguns problemas de gestão de pessoal ao nível da organização do trabalho, da seleção, da formação e do controlo da produção. Com a introdução das máquinas de todas as espécies, surgiram as organizações industriais bem como os grupos de trabalhadores nas fábricas (Wren, 2005).

O fenómeno industrial firmou-se primeiro em Inglaterra, espalhando-se como modelo produtivo para a Europa Ocidental e, um pouco mais tarde, para a América do Norte. Este modelo organizativo permitiu fabricar em maior quantidade e a preço mais baixo, mas também mudou a natureza do trabalho. As tarefas requeriam poucas capacidades, eram repetitivas e realizadas num ambiente de trabalho bastante insalubre mas permitiram a integração económica na América do Norte de uma população predominantemente indiferenciada e socialmente desenraizada.

De acordo com Sekiou et al. (2001) na segunda metade do século XIX, os empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela industrialização em curso e ofereceram assistência aos trabalhadores para resolver os seus problemas pessoais. Foi assim que se criou o lugar de “secretário do bem-estar”. Nas fábricas os secretários sociais ocupavam-se do bem-estar dos trabalhadores com o intuito de desencorajar a formação de sindicatos. Surgem, pois, como os primeiros serviços especializados em GRH e a sua função constitui, principalmente, em gerir e controlar todos os trabalhadores.

Para Besseyre des Horts (1987) estas mutações são categorizáveis em cinco fases: A primeira, da Administração de Pessoal, ocorre até à I Guerra Mundial em que

da hierarquia foram externalizadas em serviços especializados as funções de recrutamento e formação. A segunda fase, entre guerras, das Relações Industriais, reforça nestes serviços a função de negociação e controlo-disciplina decorrente do incremento de conflitos laborais. Nas duas primeiras décadas do pós-guerra (1950-1960) emergiu uma terceira fase, das Relações Humanas, que concentrou nestes serviços as decisões de remuneração e promoções, com o objetivo de maximizar a motivação. Nas duas décadas subsequentes (1970-1980) incorporou preocupações com a higiene e segurança no trabalho, regulamentos laborais e outros aspetos relativos aos direitos laborais, ficando conhecida como Direção de Recursos Humanos, já com estatuto de função de gestão.

Da análise das tendências apresentadas por Neves (2002) poder-se-á afirmar que desde os anos 1990 tem vindo a intensificar-se uma visão estratégica de RH, com maior predominância da análise do seu valor instrumental, e ênfase na maior flexibilidade e mobilização do capital intelectual em virtude da globalização dos negócios, da maior pressão do mercado para a permanente inovação e desenvolvimento organizacional, e maior competitividade a que o mercado obriga.

1.2.1. A instituição dos serviços de pessoal

No início da época industrial, a entidade patronal contratava uma grande quantidade de mão-de-obra não especializada. Os métodos de trabalho eram empíricos e o rendimento da mão-de-obra escasso (Wren, 2005). Por volta de 1880, Frederic Taylor, um engenheiro da siderurgia, que se tornou consultor, realizou experiências na Companhia das siderurgias de Midvale, nos Estados Unidos da América (EUA), com o objetivo de aumentar a produtividade (Carvalho-Ferreira, 2011). Mediante os estudos de tempo e de movimentos por ele realizados, conseguiu demonstrar que era possível aumentar a eficiência das tarefas dos trabalhadores. Os seus métodos permitiram levar à repartição das tarefas ou a especialização e fizeram sentir a necessidade de melhorar a formação dos trabalhadores. O mérito disto recaí no facto do mesmo ter realizado uma “organização científica” do trabalho. O seu nome percorreu todo o século enquanto outros como o seu discípulo Gantt granjearam menor visibilidade. Não foi esse o caso de Henry Fayol que complementou o contributo de Taylor com os seus catorze

princípios de eficiência (Fitzgerald, 2002) dos quais alguns são de maior relevância no domínio da gestão de recursos humanos, nomeadamente, a unidade de comando, subordinação dos interesses individuais aos coletivos, proporcionalidade da remuneração à produtividade, equidade, estabilidade do pessoal, e espírito de corpo ou equipa. Os meios da organização científica do trabalho tornaram-se mais competitivos e permitiram explorar ao máximo a força laboral.

Devido aos progressos do taylorismo e ao início da sindicalização, os secretários sociais passaram a ser serviços de pessoal. O ano 1912 é considerado como a data provável da origem dos “serviços de pessoal” no sentido moderno do termo (Chruden & Sherman, 1980). As tarefas principais destes novos serviços consistiam em manter relações com os sindicatos, zelar pelos direitos dos trabalhadores, assim como pela adaptação destes aos progressos tecnológicos, resolver os problemas de avaliação, remuneração e comunicação.

Entre 1920 e 1950 assistir-se-á ao triunfo da organização do trabalho. Sempre mais eficiente!: era essa a palavra de ordem da época. O marketing desenvolve-se, o cliente é mais exigente e a cadeia de produção marca o ritmo ignorando os operários. No início da década de 1930 Elton Mayo conduziu uma serie de experiências famosas nas fábricas de Hawthorne de Western Electric a respeito da influência das condições de trabalho na produtividade. Estas puseram em causa as doutrinas simplistas da época sobre motivação no trabalho, mormente assentes em estímulos de natureza material ou monetária, e deram origem à corrente das relações humanas (Wren, 2005). Daqui foi derivado o “efeito Hawthorne” que salienta a importância da dimensão psicossocial na produtividade.

Durante a década de 1930 as atividades da GRH conheceram uma nova orientação uma vez que devido à grande Depressão resultante da crise económica desencadeada em 1929 a doutrina estatal de não-intervencionismo assumida no século XIX, cedeu lugar à doutrina providencial que, neste contexto, interveio diretamente no sentido da satisfação das necessidades sociais dos trabalhadores (Sekiou et al., 2001). Esta nova orientação é, por conseguinte, uma reação à legislação social do Estado. Entre 1939 e 1945, os encargos com os Serviços de Pessoal aumentaram com a organização de gabinetes de trabalho e a incorporação em massa das mulheres às fábricas. As Relações Industriais, como eram então conhecidas, passaram a ser dominadas pelas

relações laborais (com a missão de mitigar efeitos decorrentes dos conflitos laborais) e facilitar o fator humano no quadro da equação industrial (Guest, 1990).

1.2.2. A era da profissionalização da função RH

Vários fatores explicam a expansão da função RH das décadas de 1960 e de 1970 tais como o aumento da legislação governamental a partir dos dados relativos ao pessoal fornecidos pelas organizações, a experimentação de novas técnicas de GRH e o desenvolvimento das ciências comportamentais (Sekiou et al., 2001). Os responsáveis pela função passaram a preocupar-se mais com os aspetos da satisfação e da motivação do pessoal, o que deu importância ao papel psicológico da função. Em consequência disso, os técnicos de relações industriais perderam um pouco da sua influência a favor dos técnicos de RH. A década de 1970 viu despontar uma era de profissionalização (Ordione, 1979). Os gestores de RH limitavam-se a receber formação que lhes permitia assumir, o melhor possível, responsabilidades que se tornaram mais pesadas com o tempo. Nesta década assistiu-se a uma proliferação de mudanças: à Gestão por objetivos (Drucker, 1976) junta-se o planeamento do tempo de trabalho, a maior intervenção governamental, os sistemas de reestruturação do trabalho, a abordagem sistémica, o desenvolvimento das ciências da gestão, ou a influência da envolvente.

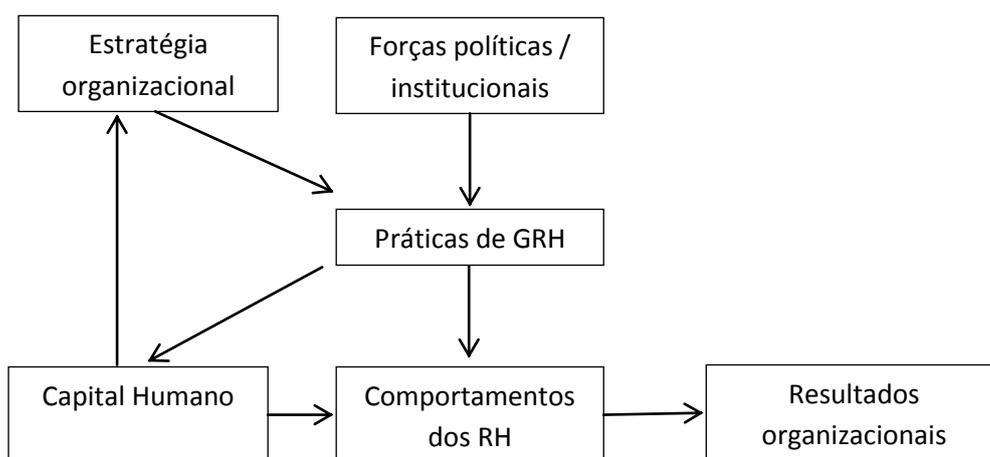
A generalidade da GRH procurou nesta época promover a qualidade de vida no trabalho e a satisfação no trabalho como resultados finais desejáveis da gestão nas organizações e que foi progressivamente dando lugar à valorização do contributo para a eficácia organizacional (Mahoney & Deckop, 1986).

O papel dos *stakeholders* bem como a complexidade das suas motivações e da sua cultura foi objeto de inúmeros estudos resultando na maior relevância dos RH. O conceito de cultura ganhou centralidade na década de 1980 para explicar muitos fenómenos (Neves, 2002). Este conceito refere-se tanto aos valores individuais e aos saberes profissionais como à existência de esquemas culturais de grupo nos quais se situam as organizações. A cultura colocou a dimensão humana e social à frente da estrutura e é desta forma que o termo Gestão de pessoal é gradualmente abandonado para dar lugar ao termo GRH.

Abordagens de GRH (Modelos e Tipologias)

A diversidade de práticas e abordagens que têm emergido no quadro da Gestão de Recursos Humanos motivaram no final críticas que a acusaram de desenvolvimento desprovido de base teórica que se traduzia em perspectivas diferentes sem um esforço de explicação dos seus fundamentos ou sequer articulação (Bacharach, 1989).

Em resposta a esta fragilidade, Wright & McMahan (1992) propuseram uma classificação das perspectivas teóricas no âmbito da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos que cobre seis tipos de teorias: comportamental, cibernético, da teoria da agência, baseado em recursos, modelo político, e modelo institucional. Estes modelos, e respetivas teorias de base, articulam-se para explicar de que forma as práticas de GRH condicionam os resultados organizacionais. Assim, a um nível macro a estratégia organizacional e as forças políticas e institucionais condicionam a escolha das práticas de GRH que se traduzem na construção de um capital humano (e.g. competências) e conjuntamente facilitam a adoção de comportamentos pelos trabalhadores cuja consequência será a produção de diferentes resultados para a organização, nomeadamente ao nível do desempenho, satisfação e absentismo entre outros. Há uma relação recorrente pois por um lado a estratégia organizacional é condicionada pelo capital humano e por outro, os resultados organizacionais servem precisamente para validar essas decisões ao nível estratégico e operacional, pelo que o modelo é lido em várias direções (Figura 1).



Fonte: Wright & McMahan (1992: 299)

Figura 1 – Modelo de Wright & McMahan (1992)

Um esforço de conceptualização e categorização alternativa promovido por Delery & Doty (1996) propôs três abordagens complementares: universalista, contingencial, e configuracional. Na prática, resume-se à assunção de validade externa das práticas de GRH, seguida da sua contestação tomando por base o ajuste à estrutura organizacional e finalizada com a contestação de que as práticas valem isoladamente, propondo-se que a sua ação é influenciada pelo conjunto como um todo, pela sua consistência interna.

Adicionalmente, Brewster (1995, 1999) acrescenta uma dimensão de análise supra organizacional que procura ligar o contexto societal às opções de GRH nas organizações que aí operam e que consagra a abordagem contextual. Esta inovação replica um movimento outrora observado na Teoria Organizacional aquando da transição das teorias de contingência estrutural-tecnológica para as de contingência externa designadas por Buchanan & Huczynski (1997) de determinismo tecnológico e determinismo ambiental, respetivamente, e representados por pioneiros do comportamento organizacional tais como Joan Woodward, James Thompson, Charles Perrow, Tom Burns e George Stalker, Paul Lawrence e Jay Lorsch ou Robert Duncan entre outros. Na prática é uma outra abordagem contingencial mas que enfoca o meio externo, tal como a classificação de Lepak e Shaw (2008) o parecem evidenciar. Para estes autores, apenas as abordagens universalista, contingencial e configuracional são identificadas na evolução dos estudos sobre GRH estratégica.

Assim, encontramos quatro abordagens (Alcazar, Fernandez & Gardey (2005a): a universalista, a contingencial, a configuracional, e a contextual. Os pressupostos com que estas se têm desenvolvido mimetizam alguns dos desenvolvimentos teóricos já observados noutras linhas de estudo, de que se faz exemplo a teoria organizacional ou os estudos da liderança.

É importante notar que na literatura tem sido extensivamente debatida a validade de cada uma das abordagens, com várias posições, suporte empírico, e argumentos apresentados para cada uma (e.g. Boselie, Dietz, & Boon, 2005; Clinton & Guest, 2013; Delery & Doty, 1996; Fleetwood & Hesketh, 2006, 2008; Guest, 2011; Pudelko, 2006; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996).

1.2.3. Abordagens universalistas

Em termos gerais a abordagem universalista da GRH propõem que há “melhores práticas” (*best practices*) de GRH (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005b; Youndt et al., 1996). Estas práticas são assumidas pelos autores inscritos nesta abordagem universalistas como as que maximizam os resultados independentemente do tipo de organização, assim configurando o que se designou por “melhores práticas de GRH” (Thompson, 2011). Essas práticas são tidas como universalmente válidas não apenas entre vários tipos de organização mas também entre setores económicos, estratégias organizacionais e outros aspetos como a estrutura, cultura ou fase do ciclo económico.

As teorias clássicas das organizações e os seus pressupostos de universalismo (Ferreira et al., 2011) ecoam na abordagem universalista de GRH. Destas são particularmente informativas as abordagens económico-rationais, as humanistas e a burocrática weberiana que entendem as organizações do ponto de vista metafórico da máquina (Morgan, 1986) e, do mesmo modo, as perspetivas universais de liderança (traço vs. comportamento) segundo a tipologia proposta por Jago (1982).

Apesar da sua antiguidade, a robustez das teorias clássicas, levou a que perdurassem na literatura e na prática de gestão. A atração exercida pela ideia de controlo garantido por via de sistemas mecânicos de interação organizacional garantiu o interesse dos decisores organizacionais na procura de práticas eficazes sobretudo no que respeita ao fator humano, sempre tido como mais volátil. Em reforço deste interesse, a

investigação organizacional patrocinada pelas organizações privadas, é condicionável a um critério de relevância aplicada, e assim produz ainda mais teoria universalista, sem contudo correr o risco de questionar os pressupostos que a enformam (nomeadamente a validade de uma prescrição universal). Este ciclo de auto-reforço entre práticos e académicos ajuda a compreender a durabilidade desta perspetiva. Por outro lado, a contribuição da escola das Relações Humanas encontra correspondência junto dos defensores da primazia do factor humano nas organizações, que capitaliza a importância da GRH. Do mesmo modo, esta visão tende a ser universalista.

Também as teorias da liderança encetaram por este tipo de visão universalista. Jago (1982) categoriza-as segundo dois eixos: universal vs contingencial e foco nos traços de personalidade vs comportamentos. As primeiras teorias da liderança foram de cariz universalista, centradas nos traços de liderança (teorias de tipo I) dando lugar às teorias universais centradas nos comportamentos (teorias de tipo II). O fator comum é o pressuposto de independência do contexto na eficácia da liderança. Só mais tarde, com as teorias do tipo III (do Modelo de Fiedler, 1964) é que se abandonou a ideia que um estilo de liderança sendo eficaz numa circunstância, sê-lo-ia em todas.

Em suma estas teorias assumem uma relação linear de impacto direto entre variáveis preditoras e variáveis critério, no âmbito específico de cada teoria. Este pressuposto apresenta a vantagem de ser de fácil assimilação e a sua simplicidade facilita o alinhamento de valores e prioridades na tomada de decisão. É desta forma que é entendido que o recurso a determinadas práticas de GRH tem impacto no desempenho de uma organização (Brewster, 1999; Delery & Doty, 1996) sobretudo as relativas ao desenvolvimento do capital humano (e.g. formação, avaliação de desempenho, recrutamento) (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005b; Hughes, 2002).

As investigações da última década fazem uso do termo de “sistemas de trabalho de elevado desempenho”, e indicam algumas práticas nesse sentido. Contudo, com difícil consenso entre autores sobre quais as práticas que efetivamente constituem sistemas de gestão de elevado desempenho (Becker & Gerhart, 1996).

Têm sido vários os investigadores que sugeriram conjuntos de melhores práticas de GRH entre os quais Lawler (1986), Arthur (1994), Wood & Menezes (1998), ou Pfeffer & Veiga (1999).

Lawler (1986) propôs quatro práticas de GRH que, no seu entender, tinham valor acrescentado de forma universal: comunicação intensa, formação, remuneração e capacitação (empowerment). Já Arthur (1994) especifica a remuneração e a formação dividindo-a em dois (salários generosos e remuneração contingente ao desempenho e desenvolvimento de competências e formação). Do mesmo modo resignifica a comunicação na participação coletiva. Assim propôs seis boas práticas de GRH: participação coletiva, desenvolvimento de competências, formação, salários generosos, remuneração contingente ao desempenho, e capacitação (empowerment). Wood e Menezes (1998) alargaram as seis boas práticas de Arthur (1994) acrescentando outras três: recrutamento, sistemas de avaliação do desempenho, e segurança de emprego. Por último, Pfeffer (1998a) propôs sete boas práticas universais que agregam as propostas prévias de forma parcimoniosa e que operam como sete recomendações ou princípios da boa gestão. Nomeadamente: oferecer segurança de emprego, ser criterioso no recrutamento e selecção, descentralizar e dotar de autonomia as equipas, remunerar de forma generosa e indexada à eficácia da organização, dar formação ao máximo número possível, reduzir as distinções de status e as barreiras sociais, e partilhar ao máximo a informação financeira e sobre a eficácia organizacional.

Mais recentemente, embora não se possa enquadrar numa abordagem universalista por não assumir a prescrição de boas práticas, Paauwe & Boselie (2005) apresentaram uma lista de 26 práticas de GRH que recensearam na literatura da GERH publicada entre 1994 e 2003. Pese embora não ser crítico apresentar esta lista, consideramos que as propostas de boas práticas ora revistas caracterizam-se pela diminuta selecção de práticas. Por isso passamos a listar as recenseadas por Paauwe & Boselie (2005): Formação e desenvolvimento; remuneração contingente; gestão do desempenho; recrutamento e selecção; trabalho em equipa e colaboração; participação directa; salários generosos; partilha de informação e comunicação; oportunidades de promoção interna; desenho do trabalho; descentralização da decisão e autonomia; segurança de emprego, pacotes de benefícios; procedimentos formalizados; planeamento de RH (gestão carreiras); participação financeira (distribuição de acções / quota); igualitarismo simbólico; inquérito às atitudes (satisfação); análise dos postos de trabalho; participação indirecta (sindicatos); diversidade e igualdade de oportunidades; socialização (acolhimento e atividades sociais); políticas de conciliação trabalho-

família; gestão da desvinculação; profissionalização e eficácia da função RH; e práticas socialmente responsáveis.

Esta atenção dada pelos investigadores às boas práticas de GRH foram sistematizadas em três perspetivas (Boselie, Brewster, & Paauwe, 2009; Legge, 1995): a abordagem humanista de GRH (*soft*) (e.g. Beer et al., 1984); a abordagem instrumental de GRH (*hard*) (e.g. Fombrun et al., 1984); e o controlo vs. compromisso (e.g. Walton, 1985). A abordagem humanista de Harvard preconiza práticas de GRH direcionadas para o planeamento e desenvolvimento de fatores organizacionais para uma gestão orientada para os recursos humanos, afirmando que o bem-estar individual e desempenho organizacional permitem atingir objetivos organizacionais a longo prazo. Em oposição a abordagem instrumental de Michigan caracteriza práticas direcionadas por princípios de gestão estratégica, priorizando os interesses dos accionistas. O compromisso vs. controlo de Watson (1985) pode entender-se como uma visão que contrasta os dois modelos anteriores (Boselie, Brewster, & Paauwe, 2009). Por um lado, as práticas orientadas para o compromisso – que refletem o modelo humanista – identificam sistemas de GRH caracterizados por elevada descentralização, pouca supervisão, recompensas por equipa, compromisso, envolvimento, maior autonomia e responsabilidade, participação em decisões, elevadas oportunidades de desenvolvimento e crescimento dos recursos humanos. Por outro lado, as práticas orientadas para o controlo – que refletem o modelo instrumental – identificam sistemas de GRH de maior centralização e supervisão, recompensas individuais, e pouco desenvolvimento dos recursos humanos. Ambos seguem uma lógica e, sendo contrários, não são incompatíveis na medida em que se equilibram.

À semelhança das teorias organizacionais e da liderança, a perspetiva universalista de GRH foi alvo de críticas e acusada de várias limitações por diversos autores. Não obstante são muitos os autores que realçam o apoio empírico dado à abordagem universalista (e.g. Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005b; Delery & Doty, 1996; Hughes, 2002; Huselid, 1995; Pfeffer, 1994), mesmo considerando diferentes meios culturais (e.g. Akhtar, Ding, & Ge, 2008; Bae & Lawler, 2000; Huang, 2001; Tzafirir, 2006). Em geral, as limitações apontadas dizem respeito a três aspetos: a) a metodologia de medida da performance organizacional (Guest, 1997, 2001), b) a falta de sensibilidade a fatores contextuais, culturais e setoriais (e.g. Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005b; Delery & Doty, 1996; Pudelko, 2006) que se traduzem em resultados

negativos tais como insatisfação, stress e burnout (Ramsey et al., 2000), e c) a falta de teorização quanto à relação entre GRH e performance organizacional (Boselie et al., 2005; Fleetwood & Hesketh, 2006, 2008; Guest, 2011; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

1.2.4. Abordagens contingenciais

A falta de fundamento teórico das abordagens universalistas, bem como as perspectivas comportamentalistas, contribuíram para o aparecimento das abordagens contingenciais (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005a). Estas abordagens sustentam-se em argumentos que integram a estratégia organizacional com diferentes fatores de contingência que operam numa organização (e.g. tamanho, tecnologia, estrutura, meio), na relação entre as práticas de RH e eficácia organizacional (Youndt et al., 1996). À estratégia organizacional cabe um papel moderador das práticas de GRH de uma empresa (Delery & Doty, 1996). No fundo, isto implica a seleção das práticas de GRH em função das contingências em que se pretendem desenvolver (Clinton & Guest, 2013), por oposição às melhores práticas de GRH.

Este movimento de transitar de um paradigma universalista para um contingencial não é inédito no quadro da ciência organizacional. Já nas teorizações clássicas das organizações foi esta reformulação observada (Ferreira, Neves, & Caetano, 2011). Também no estudo da liderança Correia (1996) e Jago (1982) registam a abordagem contingencial como um dos elementos marcantes na teorização sobre liderança. Mais precisamente, a abordagem contingencial refletiu as tendências conceptuais que enfatizam os estilos comportamentais de liderança e as estratégias organizacionais face a diferentes aspetos ambientais (e.g. tecnológicos, setoriais, ambientais). As teorias universalistas da liderança revelaram-se um fracasso, por não conseguirem identificar os elementos estruturais da eficácia da liderança (falharam na validade preditiva), pelo que os autores direcionaram a sua atenção para possíveis fatores situacionais, isto é contingências que pudessem influenciar o processo de liderança (Jago, 1982). Segundo este autor, após esta mudança de paradigma assistiu-se ao surgimento de teorias contingenciais centradas nos traços (teorias de Tipo III), e teorias centradas nos comportamentos (teorias de Tipo IV). As teorias de tipo III, focam os aspetos situacionais que determinam os traços ideais de liderança, antecipando a sua

eficácia. As teorias de tipo IV focam aspetos situacionais que determinam os comportamentos ideais de liderança, antecipando igualmente a sua eficácia. Independentemente da discussão sobre quanto é traço e quanto é comportamento na eficácia da liderança, as teorias contingenciais são hoje assumidas como um elemento necessário a uma correcta compreensão do fenómeno em contexto organizacional.

Na elaboração sobre os fatores contingenciais que deverão ser tidos em consideração nas decisões organizacionais, Appelbaum (1997) analisa as perspetivas teóricas de múltiplos autores (e.g. Burns & Stalker, 1961; Emery & Trist, 1965; Perrow, 1967; Thompson, 1967; Woodward, 1965). Todas estas teorias estão focadas no contexto em que as organizações se inserem (e.g. incerteza do meio, tecnologia). Globalmente, os autores que desenvolveram estas teorias sublinham o quão importante é para uma organização adaptar a sua estratégia às contingências. Por exemplo, o sistema sócio-técnico é um modelo que assenta na premissa de que a organização é uma combinação das dimensões sociais e técnicas, estando estas igualmente expostas à envolvente da organização (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 2013). De modo geral, tanto as teorias organizacionais como as teorias de liderança passaram a considerar diferentes fatores ambientais que exercem influência sobre os atores em questão.

No domínio da GRH as abordagens contingenciais foram desenvolvidas com base nos mesmos argumentos e linhas de investigação e aplicação que as observadas no âmbito de outras áreas de estudo, como a liderança, a estratégia, ou a gestão geral nas organizações. Os autores que adoptam esta abordagem defendem que uma organização deve desenhar e adotar práticas de GRH em função das contingências em que opera. Estas contingências ligadas às práticas de GRH são múltiplas, desde a estratégia organizacional (Delery & Doty, 1996; Schuler & Jackson, 1987), ao tamanho (Sheehan, 2014), estrutura, tecnologia (Combs et al., 2006), relações de poder, mercados de trabalho, e competitividade entre outros (Tzabbar et al., 2017; Jackson & Schuler, 1995).

Ao contrário da abordagem universalista, a contingencial tem as suas fundações teóricas mais assentes na perspetiva dos recursos (Resource Base) e na perspetiva comportamental (Alcazár et al., 2005). A perspetiva dos recursos define como “recurso” qualquer objeto (tangível ou intangível) que possa ser definido como uma força ou uma fraqueza da organização (e.g. tecnologia, capital, conhecimento, capital humano), sendo

estes recursos únicos, raros, e inimitáveis constituindo uma vantagem competitiva face a outras organizações (Barney, Wright & Ketchen, 2001; Wernerfelt, 1984; Wright & McMahan, 1992). No quadro da GRH estes recursos são precisamente os Recursos Humanos, considerados os mais essenciais numa organização. Assim, as estratégias organizacionais e as práticas de GRH devem estar alinhadas, no sentido de otimizar a gestão dos recursos humanos tendo em vista os objetivos organizacionais.

A perspetiva comportamental (e.g. Schuler & Jackson, 1987) assume que o comportamento é o fator que medeia a relação entre a estratégia de uma organização e o seu desempenho (Wright & McMahan, 1992). Para as organizações isto implica o investimento e a promoção de práticas de GRH que potenciem os comportamentos desejados e a incorporação nestas práticas da gestão estratégica. Embora existam outros modelos de gestão estratégica (e.g. Porter, 1980, Schuler & Jackson, 1987), segundo Alcázar, Fernández, & Gardey (2005a), a tipologia comumente utilizada para estudar a estratégia organizacional como contingência das práticas de GRH, é a que foi desenvolvida por Miles & Snow (1978). Esta tipologia, datada já em quase quatro décadas, tem perdurado ao longo do tempo como referência central nos estudos estratégicos (e.g. Hambrick, 1983; Shortell & Zajac, 1990; Buchko, 1994; Oosthuizen, 1997; Gimenez, 2000; DeSarbo, Di Benedetto, & Sinhan 2005; Blackmore & Nesbitt, 2013; Walker, 2013; Sollosy, Guidice, & Parboteeah, 2015; Ingram, Kraśnicka, Wronka-Pośpiech, Głód, & Głód, 2016; Riley & Hogan, 2016).

Miles & Snow (1978) propuseram quatro tipologias que se referem à postura estratégica de uma organização face ao mercado em que se insere: defensiva, prospectora, analítica e reactiva. Cada uma destas estratégias inclui a sua própria estrutura, tecnologia e processos. Embora não seja mencionado, está implícito nos argumentos dos autores que as práticas de GRH também diferem com a estratégia organizacional, devido às diferentes configurações e práticas de gestão.

As organizações com estratégias defensivas estão frequentemente alheias às condições externas optando raramente por inovar. Ao invés disso, estas organizações procuram ancorar um segmento de mercado para que este seja território exclusivo, criando efetivamente um mercado estável que dificulte a entrada de competidores. As organizações com esta postura recorrem a estratégias que alavancam a eficiência e a especialização tecnológica e de processo, apostam no elevado planeamento e controlo

centralizado, com pouca prospeção de mercado, e em gestores de topo especializados em produção e controlo de custos. Tipicamente as organizações defensivas estão presentes em mercados relativamente estáveis.

As organizações prospectoras assumem uma estratégia oposta às defensivas. Estas organizações procuram novas oportunidades de negócio e inovação visando a constante adaptação a mercados mais turbulentos. A inovação sistemática e a postura ativa, resultam ocasionalmente em mudanças nos sectores económicos em que se inserem. As estratégias utilizadas por estas organizações incluem maior descentralização, abordagens mais abrangentes (por oposição a especializadas), *benchmarking*, investigação, investimento em indivíduos empreendedores, e na procura ativa de oportunidades de negócio, mesmo que estas fora da sua área de negócio principal. A sua vantagem estratégica parte precisamente da flexibilidade na mudança tecnológica e administrativa, e na gestão orgânica dos seus recursos. As organizações propectoras marcam presença em sectores mais dinâmicos e com maior incerteza.

As organizações analíticas compreendem aquelas que se situam no meio do espectro defensivo-prospector, combinando estratégias de ambas numa tentativa de minimizar os riscos e maximizar os benefícios. Isto é, a partir de uma “análise” custo-benefício, procuram identificar oportunidades de investimento e negócio mantendo o foco na atividade principal. A sua estratégia foca-se no equilíbrio entre eficiência e estabilidade de negócio em simultâneo com uma capacidade de mudança rápida. A sua componente tecnológica e administrativa divide-se nessas duas dimensões mecânicas e orgânicas, imitando as estratégias das organizações defensivas e prospectoras. A tecnológica principal é estável e altamente mecânica, mas existe uma unidade adaptável e preparada para a inovação. A sua gestão administrativa procura estabelecer equilíbrio entre as necessidades do negócio principal e a necessidades de fazer crescer a sua atividade sem comprometer demasiados recursos. Estas organizações encontram-se em mercados menos turbulentos do que as prospectoras, e operam também com graus de incerteza mais reduzidos.

Por último, Miles e Snow (1978) propõem a estratégia reactiva que ancora na premissa de que acompanhar as mudanças da envolvente é a forma mais segura de garantir o alinhamento. Naturalmente que reagir pode significar perdas de antecipação das mudanças, e como as mudanças organizacionais têm necessariamente um elemento

de inércia, é compreensível que esta estratégia tenha sido entendida como a menos eficaz e, por vezes, questionada se sequer é uma estratégia.

Em suma, as teorias contingenciais surgem no sentido de colmatar as falhas teóricas e também argumentos simplistas das abordagens universalistas. Pese embora serem muito advogadas por vários autores (na revisão da literatura Boselie et al., 2005 identificaram 21 artigos com referências explícitas a variáveis moderadoras num universo de 104) foram também alvo de crítica decorrente de uma transição teórica entre a teoria institucional clássica e a nova.

De acordo com o institucionalismo clássico, as organizações adoptam práticas e políticas que são o resultado das pressões de mercado, e da sua auto-regulação, com vista à maximização da eficiência económica. Porém, na década de 1980, surgiu uma linha sociológica que rejeitou esta visão contingencial funcionalista (Paauwe & Boselie, 2003) salientando que para além das pressões de mercado e da racionalidade económica co-existem pressões institucionais providas de entidades reguladoras, corporativas ou mesmo de movimentos informais na sociedade que expressam as suas expectativas gerais quanto às organizações (Greenwood & Hinings, 1996) que condicionam as opções de gestão não apenas à procura da maximização da eficiência económica mas também da legitimidade organizacional.

No âmbito da GRH, e de acordo com Paauwe & Boselie (2003) esta visão, acrescentou aos mecanismos racionais (influência, coligações de poder, valores contrastantes, e estruturas informais organizacionais) outros mecanismos de ajustamento de natureza não racional, nomeadamente o mimetismo (para reduzir a incerteza, com a difusão de casos bem sucedidos e a consequente cópia pelos pares, ou a acção de consultoras), os mecanismos coercivos (de influência política e baseados na legitimação, como os que envolvem as relações laborais), e os normativos (ligados à profissionalização, com os padrões de qualificação e redes profissionais em acção).

Na linha do estudo dos mecanismos não racionais tratados como fatores de contingência na GERH, encontra-se os estudos de François Pichault (e.g. Pichault & Nizet, 2000; Pichault & Schoenaers, 2003). Na sua proposta a dimensão política é um fator de contingência importante pois é necessário ter em consideração o papel dos atores organizacionais. Neste âmbito, apresentam estes estudos uma tipologia de modelos de GRH, alinhada com as configurações organizacionais de Mintzberg: 1) O

modelo arbitrário associa-se à Estrutura Simples de Mintzberg, caracterizando-se por uma ausência de critérios codificados (e.g. gestão de pessoas, promoção, avaliação, relações laborais) e em que o poder absoluto dos líderes é um obstáculo à formalização (cf. Hornsby & Kuratko, 1990); 2) O modelo de codificação associa-se à Burocracia Mecanicista e a sua coordenação assenta em mecanismos formais, focada em critérios impessoais (e.g. acordos laborais), para todos os membros de uma organização. Esta característica leva ao planeamento dos recursos humanos, e à consolidação de um sistema de promoções com base em antiguidade, com indexação fixa de salários, onde os escalões de vencimento, regulamentos e cronogramas de trabalho são estabelecidos de forma automática (Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996); 3) O modelo de valores associa-se à Estrutura Missionária. Este atua de forma implícita, baseando-se nas noções de dedicação com referência constante aos valores (Jeavons, 1992); 4) O modelo de concordância associa-se à Burocracia Profissional, em que os membros organizacionais procuram convergir na definição coletiva do contexto e dos termos de sua coexistência. Este modelo integra indivíduos qualificados e especializados, dependendo muito das suas capacidades. Estes membros possuem elevada autonomia, que se traduz necessariamente na descentralização da tomada de decisão; 5) O modelo individualizado associa-se à Adocracia, baseando-se na personalização de relações sociais. Há uma presença de operadores qualificados e uma estrutura altamente flexível (Delery & Doty, 1996). Estes modelos contingenciais reforçam a noção de que tem de haver diferentes práticas de RH em função das contingências políticas internas. Os três elementos estruturantes seriam assim o nível de formalização dos critérios adotados para as práticas de GRH, o seu grau de flexibilidade e seu grau de centralização ou descentralização.

Em suma, a abordagem política às organizações bem como o novo institucionalismo e os mecanismos que propõe (DiMaggio and Powell (1983) implicam uma crítica à visão funcionalista que permeia frequentemente as proposições contingenciais na GERH. Para além de uma lógica da maximização económica (via uma gestão adequada dos RH), interessa prever a possibilidade de essa maximização económica colidir com os processos não-rationais de legitimação na interação que as organizações têm com as instituições sociais. Não basta assim aceitar a contingência ao mercado como condição suficiente, mas apenas como condição necessária.

Uma outra limitação de raiz teórica prende-se com a noção que as práticas de GRH obrigam não apenas a um alinhamento vertical (enunciado pela teoria de base de recursos) mas também a uma consistência interna, ou seja alinhamento horizontal, já previsto há muito por Miles & Snow (1984) como requisito estratégico.

1.2.5. Abordagens configuracionais

As abordagens configuracionais da GRH abandonam os argumentos das relações lineares (universalistas) e de interação (contingenciais) por argumentos mais complexos que admitem uma visão holística dos vários elementos constituintes de uma organização e das relações entre estes (Baird & Meshoulam, 1988; Doty, Glick & Huber, 1993). Ou seja, a organização é vista como mais do que a soma das suas partes, sendo a sinergia entre os seus elementos um fator de ordem superior, que complexifica as relações entre práticas de GRH, contingências e desempenho organizacional. Mais uma vez, estas teorias refletem os desenvolvimentos na área das teorias da liderança, mas principalmente das teorias organizacionais.

A expressão das abordagens configuracionais não tem o histórico clássico das universais ou contingenciais mas já conta com várias décadas de desenvolvimento como o ilustra as recomendações teóricas sobre liderança que a tomam como um construto multidimensional, com relações de natureza holística dependentes de diferentes configurações de processos e contextos (Meyer, Tsui, & Hinings, 1993). Mais recentemente têm surgido algumas propostas de modelos configuracionais de liderança organizacional tais como o modelo de liderança dispersa (Konradt, 2014), um modelo teórico que assenta em princípios de equifinalidade de comportamentos de liderança – em que estes dependem de múltiplas causas; e também pela possibilidade de ausência de liderança – sendo as suas funções asseguradas pela componente técnica. Segundo Whittington e Bell (2013), a literatura também se tem direcionado para descobrir configurações de tarefas, objetivos, e fatores motivacionais que constituam alternativas à ausência de liderança. Em suma, este campo da liderança parece estar orientado para a pluralidade de causas e fatores moderadores da liderança, assim como configurações que reformulam a forma como a liderança pode ser eficaz.

No âmbito da teoria organizacional, as abordagens de GRH refletem as premissas relativas à teoria dos sistemas abertos, e das teorias configuracionais das

organizações nomeadamente a de Miles et al. (1978) já explanada e a de Mintzberg (1979/1995). As teorias dos sistemas abertos estabelecem o caminho para as primeiras teorias configuracionais na medida em que assentam na sinergia, dinâmica e interdependência de elementos de uma organização (Bertalanffy, 1973). Ou seja, não chega analisar uma organização por cada uma das suas partes, também é necessário compreender as diferentes relações entre elas. Por sua vez esta visão holística das organizações é entendida como um dos princípios das abordagens configuracionais (Doty & Glick, 1994).

Estas teorias procuram identificar tipologias de configurações (ou combinações de configurações) organizacionais que melhor se adequam a determinadas características da organização, tais como o seu ambiente, o tipo de especialização dos colaboradores, etc. O alinhamento entre os sistemas de GRH e a configuração contextual, estratégica, e estrutural da organização resultaria em maior sucesso desses sistemas, e posteriormente melhor desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996). Nas últimas décadas vários investigadores na área de RH têm concentrado as suas atenções na identificação de vários tipos ideais de configurações organizacionais, procurando integrar as características estruturais de uma organização com sistemas de GRH.

Os elementos estruturais assumem um papel central nesta literatura. Importa assim caracterizá-los. Para Mintzberg (1995), os elementos da estrutura organizacional incluem: 1. Cinco partes básicas da organização - núcleo operacional, cúpula estratégica, linha hierárquica intermédia, tecnoestrutura e assessoria de apoio; ideologia; 2. Cinco mecanismos de coordenação - ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho; padronização de outputs; padronização das habilidades; 3. Parâmetros de design - especialização da tarefa; formalização do comportamento; treinamento e doutrinação; grupamento em unidades; tamanho da unidade; sistemas de planeamento e controlo; instrumentos de vínculo; descentralização vertical e descentralização horizontal; e 4. Fatores de Contigência - idade e tamanho da organização; sistema técnico; aspetos ambientais; relacionamentos de poder.

É com base nestes elementos que Mintzberg (1995) classifica todas as organizações em configurações estruturais típicas, sobejamente conhecidas. A estrutura simples caracteriza-se por ter pouca ou nenhuma estruturação, confiando na supervisão direta como mecanismo de coordenação. Desta forma a decisão está totalmente

dependente da cúpula estratégica, passando esta a assumir o lugar-chave na organização. A burocracia Mecanicista, protótipo do setor industrial clássico, confia no controlo do trabalho por via das regras que regulam os processos de trabalho. Sendo definidas pela tecnoestrutura, conferem-lhe o papel de elemento-chave nesta organização. Já a burocracia profissional conta com uma base operacional qualificada, assim delegando nesta por via da padronização de competências a coordenação por via das qualificações. Uma outra configuração prevista por Mintzberg é a adocracia, similar à estrutura simples na dimensão e mecanismo de coordenação (ajuste mútuo) mas assente numa base operacional qualificada e especializada. A estrutura matricial, que prevê a separação de linhas hierárquicas por negócio ou divisão mas com convergência de decisões sobre cada momento do processo produtivo. Há padronização de atividades mas aligeirada para garantir flexibilidade de ajustamento ao contexto, porém há padronização de padronização dos resultados como mecanismo de coordenação. É a linha hierárquica que constitui o elemento-chave nesta configuração estrutural. Por último, as estruturas missionárias têm por mecanismo coordenador a ideologia, dado que esta consegue fazer convergir as interesses e esforços dos membros organizacionais sem necessidade de mecanismos formalizados ou padronização de processos e qualificações.

Entre estas propostas dominantes de configurações organizacionais é necessário rever o estudo de Doty, Glick & Huber (1993) que testou empiricamente o pressuposto teórico que o grau de ajustamento à configuração proposta por Miles & Snow (1978) e por Mintzberg (1995) se traduziria em maior eficácia organizacional. Concluíram que as proposições de Mintzberg não colhiam assim sugerindo que os processos conducentes à eficácia organizacional não dependiam com rigor da configuração em si, dada a natureza da equifinalidade que é transversal às organizações. Este resultado é de particular interesse para o tema da GRH por tarde estes mesmos autores, Delery e Doty (1996), terem testado as proposições de abordagens configuracionais de GRH à luz das tipologias de Miles e colegas. Dada a complexidade das organizações é natural esta inconsistência na literatura organizacional, e por isso é possível que as configurações organizacionais resultem de uma mescla de tipologias propostas por diferentes autores (Doty & Glick, 1994), e portanto, poderão existir múltiplas configurações possíveis entre os diferentes fatores estruturais e contingenciais que resultam nos mesmos *outcomes* (e.g. eficácia organizacional).

Em suma, em consonância com a evolução nas teorias e estruturas organizacionais e nas teorias da liderança, as abordagens configuracionais de GRH sustentam-se nos mesmos raciocínios teóricos. O sistema de GRH é assim visto como sendo multidimensional, com uma configuração que resulta dos arranjos dos seus elementos, podendo manifestar-se num número infinito de formas (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005a). Os sistemas configuracionais acolhem o princípio da equifinalidade pois é possível chegar com diferentes práticas de RH aos mesmos resultados. Para Delery e Doty (1996) a proposta de um modelo de natureza configuracional deve prever que configurações de GRH melhor se enquadram horizontalmente numa organização (fit horizontal) e, complementarmente, enquadrá-las verticalmente (alinhamento estratégico). Ou seja, não basta escolher o conjunto de práticas de GRH que melhor se adequam à configuração estrutural. É igualmente necessário ter em conta o alinhamento estratégico na escolha desse conjunto de práticas. É consoante estas necessidades configuracionais e estratégicas das organizações que são adotadas práticas como o recrutamento interno ou externo, a formação, o desenho do trabalho mais específico ou mais abrangente, entre outras. Finalmente, não basta ter em conta apenas os efeitos das práticas de GRH em diferentes partes da organização, mas sim a forma como o conjunto de práticas, sendo coerente internamente, afeta o todo da organização.

Um importante contributo empírico para reforçar a abordagem configuracional residiu na meta-análise conduzida por Combs et al. (2006) que identificou um efeito geral de 0.20 entre as práticas de GRH e a eficácia organizacional sendo que este efeito era mais forte quando as práticas foram tratadas como agregados (configurações) em vez de tomadas de forma isolada. Estes resultados foram posteriormente corroborados por via das configurações AMO, segmentados por sector produtivo (e.g. Subramony, 2009).

1.2.6. Abordagens contextuais

De forma implícita, todas as abordagens mencionadas partilham o pressuposto que o contexto macrossocial (e.g. cultura nacional, relações laborais, legislador, mercado de trabalho) não é relevante. Porém, a abordagem contextual reformula e expande os argumentos da abordagem contingencial integrando o macrosistema social como fator condicionador das práticas de GRH. Vai assim além do impacto unidirecional de contingências organizacionais na escolha e prática de métodos de GRH (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2005a).

Os primeiros contributos sistemáticos neste domínio podem ser atribuídos a Jaap Paauwe (1989, cit in Boselie, Paauwe & Jansen, 2001) que investigou, com base no trabalho de Mintzberg (1995), a relação entre a GRH e as características organizacionais e do seu meio externo. Mais concretamente, a publicação datada de 1989 autorada por Jaap Paauwe evidenciou um estudo de caso longitudinal e em profundidade durante 5 a 6 anos por empresa, onde procurou pôr em evidência os fatores que influenciaram a formulação de políticas e práticas de recursos humanos. Designadamente, os fatores ambientais (forças económicas, tecnológicas e político-sociais) e organizacionais (com base nos parâmetros de Mintzberg). Acrescentou ainda uma distinção entre regras processuais de GRH – configuração da regra e processo de tomada de decisão (formal vs. informal, planeada vs. não planeada, top-down vs. bottom-up, etc) e regras substanciais de GRH – atividades de GRH (detalhada vs. não detalhado, formalizado/não formalizado, etc.). Estes dois tipos de regras estão articulados com as três configurações organizacionais de Mintzberg, designadamente a estrutura simples, a burocracia mecanicista e a burocracia profissional. De acordo com o autor, na estrutura simples as regras processuais de GRH são informais, não planeadas e descendentes (*top-down*) e as regras substanciais de GRH estão presente com menor intensidade, são pouco detalhadas e formalizadas, com ênfase nos direitos dos trabalhadores. Não há qualquer classificação de emprego, função ou recompensa, bem como nenhuma revisão sistemática de trabalhadores. Na burocracia mecanicista, as regras em termos processuais são formais e planeadas e descendentes (através do departamento de GRH). Em termos substanciais as regras ocorrem em maior número, são detalhadas e formalizadas. As regras focam-se no controlo como meio de orientar as atividades. Já a burocracia profissional, tal como a estrutura simples, fomenta regras informais relativas ao âmbito processual, sendo não planeadas. Contudo contrasta com a estrutura simples por as regras não serem descendentes nem ascendentes, relacionando-se sim as iniciativas de diversos departamentos. Nesta configuração profissional o número e o grau de formalização das regras substanciais dependem do tamanho da organização. Este tipo de organização apoia-se particularmente no compromisso, bem como na formação e desenvolvimento. No seu modelo, Paauwe incluiu a GRH orientada para o compromisso cruzando com fatores contingenciais internos e externos (e.g. Mintzberg, 1995).

Mais tarde, com o objetivo de estudar a interrelação entre as práticas de GRH, Verburg (1998 cit in Boselie, Paauwe & Jansen, 2001) concebeu duas dimensões que, à

semelhança do estudo inicial de Paauwe, incluem a dimensão “compromisso” complementada por elementos do contexto: 1) a natureza da política de GRH (controlo versus compromisso); e 2) Foco na responsabilidade no desenvolvimento do trabalhador (organização versus indivíduo). Através do cruzamento das duas dimensões, e recorrendo ao trabalho de Mintzberg, Verburg (1998) propôs quatro tipos de organização, cada um com o seu próprio projeto típico de GRH:

- 1) O modelo de Mercado (similar à Estrutura Simples de Mintzberg) fomenta pouco a produção de regras e procedimentos e mais o estabelecimento de objectivos, e apresenta dificuldades no desenvolvimento. O diretor ou fundador da organização é o/a concentra em si a responsabilidade pela GRH. Segundo Verburg (1998) este modelo está orientado para o controlo e a organização;
- 2) O modelo Mecanicista (correspondente à Bucracia Mecanicista de Mintzberg) fomenta uma definição restrita das atividades dos trabalhadores permitindo poucas oportunidades de desenvolvimento. Este modelo orienta-se particularmente para o controlo, onde é patente a padronização das formas de avaliação, a formalização dos procedimentos de recrutamento e seleção e dos sistemas de recompensas;
- 3) O modelo de Desenvolvimento (similar à Burocracia Profissional) enfatiza o compromisso dando espaço para oportunidades na formação e desenvolvimento de profissionais altamente qualificados; um grande departamento de RH central para a definição de política, em que a execução tende a ser descentralizada, como é o caso do recrutamento e seleção, e onde existe uma classificação ampla e variada de funções; e
- 4) O modelo de Flexibilidade (semelhante à Adocracia de Mintzberg) que opõe-se ao Modelo Mecanicista através do reduzido número de regras e de procedimentos, e da ampla possibilidade para a formação e desenvolvimento de competências, ausência de sistemas de descritivos de funções e de sistemas formais de sanções. Tendo em conta esta conceptualização teórica, Verburg (1998) realizou uma análise de 175 organizações holandesas para dois dos quatro modelos: o Modelo de Desenvolvimento (i.e. Burocracia Profissional) e Modelo Mecanicista (i.e. Burocracia Mecanicista), que explica, devido à natureza da sua amostra, uma percentagem elevada de empresas relativamente formalizadas.

O foco no compromisso implica uma opção por escolhas que fomentem a vinculação do indivíduo à organização e ao seu trabalho enquanto o foco no controlo implica uma opção por escolhas que fomente a monitorização e correção de desvios no trabalho dos indivíduos. Uma aposta no controlo passa por uma elevada centralização, e formalização com a devida sanção por incumprimento de regras. A elevada formalização permite manter níveis fortes de produtividade sem contudo ter de apostar na qualificação à entrada ou durante a vigência do contrato de trabalho (baixa formação). O compromisso, porém, é apenas conseguido na medida em que se aposte na capacidade que os indivíduos vinculados têm de manterem um nível de produtividade elevado devido a motivação intrínseca, de apostar na sua qualificação e de prescindir quer de um sistema de sanções forte quer do próprio controlo, assim reduzindo o grau de formalização organizacional. O foco individual, por comparação com o organizacional (*grosso modo* convergente com o enfoque interno versus externo do modelo de Robert Quinn) coloca a ênfase nos objetivos organizacionais como um todo versus os organizacionais como o cúmulo dos individuais.

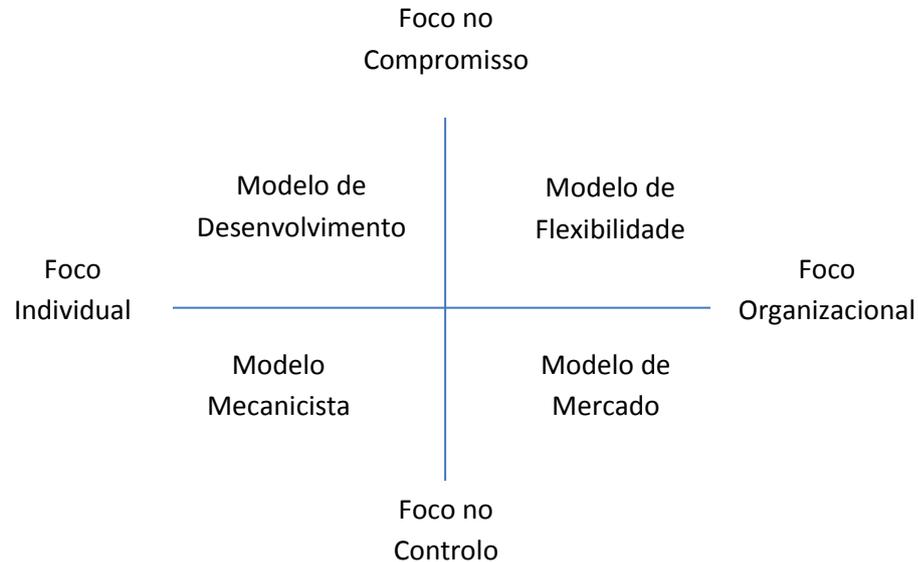


Figura 2 - Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn

Boselie Paauwe & Jansen (2001) realizaram uma revisão de literatura extensa que, embora se apresente de natureza contingencial, na verdade inclui dimensões

macrossociais que a tornam uma proposta teórica de natureza contextual. Com base na teoria do novo institucionalismo, estes autores retomaram os elementos macrossociais previstos teoricamente: coercivo, normativo e mimético.

A abordagem contextual encontra-se de forma mais inequívoca na literatura sobre a Gestão Internacional de RH. É nomeadamente Andrew Brewster (1999, 2007) que sistematiza a emergência do contexto como fator explicativo das práticas de GRH na Europa. Com a crescente globalização do mercado e o desenvolvimento de novas potências económicas, as ideias americanas relativas à GRH foram aplicadas noutros mercados, nomeadamente na Europa. Contudo, nenhuma das abordagens servia para explicar os padrões praticados na Europa. Assim, Brewster propõe que nesta abordagem as práticas de GRH e os seus objetivos vão além dos objetivos da organização e também têm de estar alinhados com diferentes metas governamentais, legislação, e de outras instituições, passando pelo desenvolvimento de modelos de GRH aplicáveis a qualquer ambiente, dentro dos parâmetros específicos culturais, sociais e governamentais. Curiosamente, isto recorda a abordagem universalista. O valor desta abordagem de GRH passa pela consideração de aspetos comumente ignorados pelas outras abordagens, assim como os objetivos de GRH irem além da organização, sendo naturalmente expectável que uma grande porção da literatura Europeia de GRH esteja centrada na influência dos diferentes fatores do sistema macrossocial de um país. Esta abordagem revelou-se um desenvolvimento importante na área da GRH no sentido de incluir as diferenças inerentes à cultura e sociedades à volta de uma organização, tendo sido desenvolvida literatura em todos os continentes (e.g. Easterby-Smith, Malina & Yuan, 1995; Olivas-Lujan, Ramirez & Zapata-Cantu, 2007; Pudelko, 2006; Leat & El-Kot, 2007).

CAPÍTULO II – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM ANGOLA

2.1. Introdução

As tipologias que tratam a evolução da GRH convencionam fases de desenvolvimento caracterizadas por práticas e objetivos próprios. Estas tipologias refletem necessariamente o contexto histórico e socio-económico em que os autores foram socializados, o que porventura, exige uma leitura que relativize a sua aplicabilidade noutros contextos históricos e socio-económicos. Não obstante, com a adequada adaptação quanto a épocas ou períodos temporais, e a detalhes dentro de cada fase, é admissível que se encontrem fases paralelas nesses contextos diversos dos que existiam aquando da origem das teorias.

Os requisitos mínimos legais de um sistema de GRH serão, no quadro de uma sociedade e Estado de direito, os que são impostos legalmente com vista à consecução dos objetivos sociais e políticos de cada sistema. Em fase incipiente este imperativo legal traduz-se no que se conheceu como Gestão de Pessoal com elementos providenciais (Sekiou et al., 2001). A profissionalização a que se assistiu (Ordione, 1979) traduziu-se numa maior sofisticação técnica com o concurso das ciências comportamentais para maximizar os efeitos motivadores da gestão sobre os trabalhadores. Por último, a GRH evoluiu para procurar demonstrar o seu contributo para a eficácia organizacional reclamando o estatuto de ferramenta estratégica nas organizações (Wright & McMahan, 1992).

Os desafios históricos com que a sociedade angolana se tem deparado não encontram paralelo nos contextos dos países onde estas fases foram observadas. É assim expectável que a GRH em Angola tenha tido (e continue a ter) uma evolução divergente, quer na forma como encetou quer na como continua a desenvolver-se.

Herdeira de uma tradição de gestão da época colonial, a visão de função administrativa foi a grande dominante a par do sucedido em Portugal, que Neves (2002) analisa com base nos temas dos encontros anuais da APG (associação portuguesa de gestores) e que até ao 25 de Abril é dominada pela gestão de pessoal, sendo nesse

período prevalectes os desafios de mudança ideologicamente ancorada, e mais recentemente pela introdução das preocupações de competitividade e qualificação com base no desafio da Europa unificada. A par do esforço de guerra e de reorganização da máquina administrativa estatal, as autoridades angolanas fomentaram a recetividade a modelos de GRH em vigor nas sociedades de economia de base planificada e que tinham desafios próprios não partilhados com o ocidente. Com a globalização e a economia de mercado, e sobretudo o advento da paz, a circulação de ideias de gestão tem vindo a introduzir elementos de mercado, focados nos resultados junto de accionistas e demais stakeholders. Esta conjugação diversa, que foi feito por acomodação e não por ruptura, faz coexistirem elementos por um lado adequados para mercados estáveis e por outro para mercados turbulentos, o que gera uma configuração única de elementos contraditórios. Assim se explica que, a par de uma proteção da estabilidade de emprego e de um sector estatal protagonista do emprego em Angola haja práticas remuneratórias generalizadas de baixo rendimento que favorecem o concurso de atividades remuneradas paralelas (consentâneas com a doutrina do empreendedorismo como dinamizadora do mercado).

Desta forma, interessa compreender sem filtros enviesadores em que consiste a GRH em Angola através daquilo que melhor a traduz: as práticas em vigor. Nomeadamente, interessa escutar especialistas ou profissionais com capacidade de reflexão crítica para compreender, quer pela descrição quer pela natureza das sugestões de melhoria, que práticas estão em vigor e que valores poderão traduzir. Para o efeito procederemos a uma revisão de literatura sobre as dimensões funcionais que presidem às práticas de GRH para seguidamente proceder a um estudo empírico, de natureza qualitativa, com vista a esta caracterização.

2.2. Componentes (ou dimensões, ou áreas funcionais)

As funções desempenhadas pelos profissionais de GRH têm sido definidas em várias componentes as quais incluem principalmente: o recrutamento e a seleção, a formação, a avaliação de desempenho, a remuneração, e a gestão de carreiras (Miles & Snow, 1984). Caetano e Vala (2007), apresentam em detalhe cada uma das componentes acima indicadas. Não obstante, procuraremos caracterizar todas as demais que têm sido vinculadas à eficácia organizacional decorrente da GRH tais como a

participação ou a comunicação (Huselid, 1995; Combs et al., 2006; Delery & Gupta, 2016).

2.2.1. Recrutamento e Seleção

As operações de qualquer organização dependem da qualidade, adequabilidade e desempenho dos seus recursos humanos em inúmeros aspetos da mesma. O recrutamento e a seleção de indivíduos concretiza-se através de mecanismos pelos quais uma organização adquire os recursos humanos que melhor satisfazem estes requisitos. Para tal, existem várias opções que as empresas podem tomar, cada uma com as suas vantagens e desvantagens e por isso, a escolha de uma (ou várias) deve estar alinhada com as necessidades organizacionais, a estratégia, e com as diversas contingências ambientais (e.g. o mercado em que se insere, condições económicas, e políticas), de forma a capacitar uma organização com os recursos que melhor possibilitam o cumprimento dos seus objetivos (Ribeiro, 2007). Pode inferir-se então, que o incumprimento destes requisitos prejudica o funcionamento da organização. De facto, as más práticas de recrutamento e seleção traduzem-se em inúmeras consequências de impacto negativo de que se faz exemplo: a baixa produtividade; retorno de investimento (Return of investment - ROI) fraco ou negativo, e por conseguinte, maior prejuízo; comportamentos contra-produtivos; maior absentismo e/ou abandono; perda de clientes; perda de qualidade de produtos ou serviços; perda de confiança de stakeholders. Para minimizar os riscos que advém de um recrutamento e seleção incorretos, os profissionais de RH devem estar bem cientes dos objetivos, estratégias e ambientes organizacionais, e então guiar as suas práticas nesse sentido (Ribeiro, 2007). Dado o aumento do número de empresas dedicadas exclusivamente ao recrutamento e seleção para empresas clientes, este último aspeto é ainda mais importante.

A fase de recrutamento procura atrair um determinado número de candidatos qualificados para a vaga, tendo em consideração os custos, o *timing*, e procurando reunir uma lista pequena de candidatos aptos para a fase de seleção (O'Meara & Petzall, 2013). A seleção consiste em todo o processo desde a convocação de candidatos desejados até à sua colocação na organização em questão (Schuler & Jackson, 1997), e segundo Ribeiro (2007) “tem por objetivo a convergência dos interesses do indivíduo e

da organização de forma a otimizar a relação satisfação – rendimento” (p. 270). Para Smith e Robertson (1989) e Wood e Payne (1998) as fases mais comuns do processo de seleção consistem na análise de funções do posto de trabalho, análise das exigências da função, escolha e aplicação dos métodos de seleção, escolha dos candidatos, e validação do processo. O processo pode ser parcialmente sub-contratado com base em critérios de eficiência e de análise de custos de transação (Ordanini & Silvestri, 2008) mas, no global, permanece o mesmo, seja desenvolvido internamente seja externamente.

Antecedendo a fase de análise de funções existe a fase de descodificação do pedido que se aplica em casos de outsourcing de processos de seleção e recrutamento (Ordanini & Silvestri, 2008). Esta fase pretende identificar aspetos relativos à categoria da função na empresa cliente, assim como identificar características da mesma empresa (e.g. enquadramento jurídico, ambiente da empresa, dimensão, distribuição demográfica, grupo salarial) (Ribeiro, 2007). A fase de análise da função marca o início mais concreto do processo de seleção. Nesta fase os profissionais de GRH procuram determinar os conhecimentos, competências, traços de personalidade, experiência, e formação necessários assim como necessidades mais específicas como cartas de condução, conhecimentos linguísticos, deslocações, horários. Existem diferentes métodos para recolher os dados necessários a esta fase, nomeadamente, a observação, entrevistas, questionários e diários (O’Meara & Petzall, 2013; García-Izquierdo, Díaz-Vilela & Moscoso, 2015). Esta fase é fundamental pelo que assenta na base do processo de recrutamento e seleção e que acaba, em parte, por determinar a escolha dos canais de recrutamento e metodologias de seleção. Recomenda-se uma avaliação minuciosa e detalhada do máximo possível de características da função. As exigências da função partem do trabalho previamente descrito. Trata-se de definir as características que um indivíduo deve possuir para atingir o melhor desempenho possível, atribuindo graus de importância a cada uma. Esta atribuição de graus de importância tanto pode ser feita de forma subjetiva ou com métodos quantitativos (e.g. quantificar as características) (Ribeiro, 2007). Em suma, as duas fases anteriores contribuem para o recrutamento e para a seleção facultando um perfil de candidato que é utilizado para ajudar em decisões de seleção, fazer triagem de currículos, guiar entrevistas, determinar a opção por outros métodos de seleção, determinar quais as características a enfatizar na fase de recrutamento de candidatos.

O recrutamento faz parte do processo seleção e incide principalmente na atração de candidatos que satisfaçam as necessidades organizacionais, ocorrendo antes de qualquer processo dedicado à escolha dos candidatos. As organizações podem optar por várias formas de atrair potenciais candidatos, nomeadamente: pelo recurso a anúncios colocados em diferentes plataformas de comunicação (internet, jornais, rádio), por recrutamento interno, ou fazendo outsourcing dessa tarefa a empresas de colocação profissional (privadas ou públicas). Os profissionais de GRH devem escolher uma (ou uma combinação) das alternativas acima mencionadas tendo em conta a natureza do cargo a desempenhar, a sua importância, posição hierárquica, requisitos de experiência e competências, as vantagens e desvantagens de cada uma, em particular do recrutamento interno vs recrutamento externo (e.g. mais económico (interno) vs maior diversidade de candidatos (externo); conflitos de interesses/ (interno) vs mais moroso (externo)). A partir desses aspetos devem estabelecer o quão abrangente ou específico o recrutamento (Ribeiro, 2007; O'Meara & Petzall, 2013). Em casos específicos em que uma empresa procura um executivo de topo pode optar-se pelo recurso a caça-talentos, normalmente externos à organização (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques 2015), que exploram principalmente as redes sociais profissionais (Landers & Schmidt, 2016) figurando entre os intermediários emergentes na GRH (Bonet, Capelli & Hamori, 2013). Os profissionais de GRH correm dois riscos principais durante o processo de seleção que advêm do nível de abrangência do recrutamento. Quando a abrangência é maior, maior é o número de candidatos mas também a probabilidade de selecionar um indivíduo que acreditam ser um candidato ideal, mas na realidade não é adequado para a função. Em contraste, quando a abrangência é menor e o anúncio é mais específico, o número de candidatos é mais reduzido e também a probabilidade de recrutar alguém inadequado, contudo aumenta a probabilidade de não atrair um candidato que seja ideal. Além da abrangência é também necessário considerar outros aspetos como hábitos de procura de oportunidades de trabalho por parte dos potenciais candidatos a atrair.

Finalmente, é necessário fazer a triagem dos candidatos atraídos, identificando de forma objetiva aqueles cujas características correspondem aos critérios previamente definidos. Isto pode ser feito pela análise da informação disponível em currículos (ou outros documentos como cartas de motivação, ou mesmo formulários de candidatura fornecidos pela empresa que está a recrutar), incluindo todos os candidatos que preenchem a totalidade ou a maioria dos critérios pré-definidos (Ribeiro, 2007).

Terminada a fase de recrutamento tem-se disponível um conjunto variado de indivíduos que a organização pode convocar à escolha para passar pela fase de seleção, a fim de escolher o(s) candidato(s) a integrar.

Tal como foi referido, existem várias metodologias de seleção que as organizações podem exercer. Cada método tem por objetivo compreender de forma mais aprofundada cada potencial candidato que respondeu à fase de recrutamento. Contudo, as organizações devem estar conscientes que cada método de seleção se traduz em resultados diferentes, pelo que é essencial adotar aqueles que permitem conhecer com maior exatidão até que ponto os candidatos possuem uma (ou várias) característica(s). As organizações devem escolher um determinado método de seleção com base em alguns critérios como os custos, a aplicabilidade (a profissões específicas ou a conjuntos alargados) e a validade preditiva destes métodos.

Entre os vários métodos que podem ser abordados, destacam-se as entrevistas. Existem diferentes tipos de entrevista, nomeadamente, as estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. Nas entrevistas estruturadas as questões podem ir ao encontro de aspetos relacionados com a carreira, formação académica, personalidade, entre outros e, por norma, a entrevista é igual para todos os candidatos. Estas entrevistas podem ser direcionadas para o futuro (situacionais) ou passado (baseadas na experiência). Este tipo de entrevista tem como desvantagem a falta de flexibilidade que por vezes é necessária para conhecer melhor os candidatos. As entrevistas não estruturadas partem de poucas ou nenhuma questão pré-estabelecida e permitem um conhecimento mais aprofundado dos candidatos. Um dos problemas diz respeito à falta de controlo e a possibilidade de a entrevista se debruçar sobre tópicos de menor relevância (O'Meara & Petzall, 2013). Outro aspeto que diferencia as entrevistas diz respeito ao número e tipo de participantes. Assim, podem ser individuais, sequenciais (o candidato é entrevistado por diferentes pessoas), em par (presença de dois entrevistadores em simultâneo), em painel (mais de dois entrevistadores) e em grupo (Rego et al., 2015). As entrevistas em grupo podem ser vantajosas quando se pretende avaliar algum tipo de competência mais específica, como a capacidade liderança. Relativamente ao tipo de entrevista, estas podem, ainda, ser comportamentais, tendo como foco a capacidade do candidato para reagir a situações concretas. São, então, colocadas questões que permitem uma resposta aberta em relação a determinadas situações ou tarefas (O'Meara & Petzall, 2013). Durante uma entrevista é importante

considerar o comportamento não-verbal dos candidatos (Cook, 1998) e seguir algumas indicações apresentadas por O'Meara & Petzall (2013) como dar uma indicação prévia sobre as ideias subjacentes à entrevista; fornecer um clima em que candidato se sinta confortável; apontar algumas notas; redirecionar a entrevista sempre que necessário.

Existem, naturalmente, outros métodos que podem ser usados num processo de seleção. Como se viu, a análise do *Curriculum Vitae* é um dos métodos utilizados e constitui-se quase sempre como um primeiro elemento de análise (Rego et al., 2015). O recurso a referências é, também, uma estratégia usada e permite garantir a veracidade das informações prestadas pelo candidato, assim como obter novos dados sobre o mesmo (Cook, 1998)

A utilização de testes pode ser um contributo útil nesta fase. Estes podem focar-se na avaliação da personalidade e traços; funcionamento cognitivo/capacidades; grafologia; julgamento situacional (O'Meara & Petzall, 2013). Os testes de julgamento situacional baseiam-se na resposta a dilemas relacionados com a função, que para a sua resolução requerem a utilização de determinadas competências ou conhecimentos (Oostrom, De Soete & Lievens, 2015). Os testes que avaliam capacidades podem procurar avaliar conhecimentos em relação a algo em específico, capacidade para vir a adquirir determinada aprendizagem ou avaliar o funcionamento intelectual global (Cook, 1998). A utilização de qualquer um deste tipo de testes pressupõe que objetivo inerente a esta fase é obter o máximo de informação possível sobre os candidatos para avaliar o seu ajustamento à posição que está por preencher (O'Meara & Petzall, 2013).

Por fim, é possível mencionar os *assessment centres* em que os candidatos são avaliados em contexto real. Este método apresenta várias vantagens, nomeadamente por estar realmente correlacionado com o desempenho e possuir validade incremental em relação a outras abordagens, como a avaliação da personalidade ou o funcionamento cognitivo (Meiring Becker, Gericke & Louw, 2015).

Após a avaliação dos candidatos deve ser tomada a decisão sobre quem deverá ocupar o lugar, até então, vago. Posteriormente, é necessário analisar o desempenho do novo colaborador e terminar o processo de recrutamento e seleção com a própria avaliação do processo (Rego et al., 2015). Neste sentido, a retenção e satisfação dos colaboradores pode ser entendida como uma boa medida do sucesso deste processo (York, 2010).

2.2.2. Acolhimento e Integração

A fase de seleção é importante para garantir a adequação das competências do candidato à função que irá ocupar. No entanto, sabe-se que as competências profissionais não são suficientes para a predição das carreiras profissionais (Mosquera, 2007). De acordo com esta autora, um aspeto relevante a considerar neste contexto diz respeito ao facto de determinadas variáveis de carácter psicossociológico apenas emergirem na interação do candidato com um contexto organizacional específico. Assim, é cada vez mais reconhecida a importância do processo de socialização em contexto organizacional (Mosquera, 2007). Mais, sabe-se que a entrada numa organização é, normalmente, acompanhada de alguma ansiedade e que a ausência do processo de socialização aumenta a probabilidade de atitudes e comportamentos negativos e mesmo de abandono da organização. Já os colaboradores que são bem socializados tendem a mostrar-se mais ajustados, com melhores níveis de desempenho e a manter-se mais tempo na organização (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

A socialização diz respeito ao processo que envolve a passagem do novo colaborador de elemento externo à organização a parte integrante da mesma. Este processo tem início no próprio processo de recrutamento e seleção, sendo esta considerada uma fase antecipatória, onde são partilhadas algumas pistas sobre o modo de funcionamento da organização (Rego et al., 2015). Assim, entram inicialmente em jogo as interações entre os valores, motivações e expectativas do novo colaborador com os valores, motivações e expectativas existentes dos restantes colaboradores. Deste modo, compreende-se que a entrada de um novo elemento coloca em causa o equilíbrio social existente, levando a processos de ajustamento caracterizados por compromissos e cedências. O resultado destas negociações é conhecido por contrato psicológico (Rousseau, 1989). Neste processo, e de acordo com Mosquera (2007) os intervenientes agem de forma distinta. Assim, a organização é responsável pelo processo de socialização e procurará adaptar o novo colaborador às diferentes características organizacionais (e.g. cultura e valores) e o novo colaborador procurará influenciar a organização de modo a aproximá-la da sua satisfação e necessidades. As reações

individuais aos processos de socialização podem ser de rebeldia, individualismo criativo e conformismo. A rebeldia caracteriza-se pela rejeição e poderá ter como consequências uma mudança organizacional, a alteração de postura pela aquisição de uma posição de chefia ou a demissão. No individualismo criativo, são aceites as características básicas e centrais ao funcionamento da organização, mas é mostrada rejeição em relação a outras. Nestes casos, é possível que o colaborador consiga influenciar a organização. Numa reação de conformismo, as características organizacionais são aceites, o que se mostra inicialmente favorável para ambos os intervenientes, mas é uma solução que mais tarde se pode mostrar limitativa (Schein, 2003).

Embora o processo de socialização decorra ao longo do tempo, podendo ser considerado um processo abrangente, é particularmente importante no momento da entrada de um novo colaborador. Existem estratégias de socialização com diferentes consequências organizacionais. Assim, em 1977, Van Maanen & Schein estabeleceram uma tipologia, que perdurou no tempo (e.g. Allen, 2006; Schaubroeck, Peng & Hannah, 2013; DeBode, Mossholder & Walker, 2017), com seis dimensões em que as estratégias podem ser analisadas: coletivas ou individuais (socialização individual ou em grupo); formais ou informais (nível de estruturação, explicitação do papel); sequenciais ou não sequenciais/aleatórias (passagem ou não por etapas de aprendizagem definidas); em série ou isoladas/disjuntivas (existência ou não de passagem de informação de antigos funcionários); de investidura ou desinvestidura (preservação ou eliminação da identidade do colaborador); fixas ou variáveis (maior ou menor flexibilidade na determinação do tempo do processo). Este agrupamento pode ser analisado em três categorias (Rego et al., 2015): de contexto (formais vs. informais coletivas vs. individuais), de conteúdo (sequenciais vs. aleatórias e fixas vs. variáveis) e sociais (em série vs. disjuntivas e de desinvestidura vs. de investidura). De uma forma geral, as diferentes táticas podem ser diferenciadas pelo seu caráter de institucionalização ou individualização. A escolha das estratégias deverá ser guiada pelos objetivos organizacionais, nomeadamente se pretende manter alguma tradição em termos de normas e valores ou se procura um maior nível de inovação (Mosquera, 2007). No entanto, poderá ser vantajoso integrar táticas de natureza institucional e individualizada no sentido de conciliar a criação de laços com a organização e simultaneamente promover alguma inovação (Rego et al., 2015).

É possível descrever três fases para o processo de socialização (Allen, 2006; Mosquera, 2007; Rego et al., 2015):

- Socialização antecipatória/pré-ingresso. Como se viu, pode considerar-se a existência desta fase mesmo antes da admissão na organização por exemplo através de informações divulgadas nos próprios processos de recrutamento. Assim, a entrada dos colaboradores é acompanhada por um conjunto de expectativas formadas com base nas informações que foram recolhendo. Este aspeto chama a atenção para a importância que a organização deve dar ao modo como se comunica.
- Encontro. Esta fase começa no momento em que o novo colaborador é admitido na organização e normalmente prolonga-se até ao final da fase experimental. Como descrito anteriormente, podem ser adotadas diferentes estratégias, mas por norma incluem uma fase de formação inicial. Esta fase geralmente caracteriza-se pela existência de programas de acolhimento, um manual de acolhimento, cursos de acolhimento e a existência de um tutor ou orientador de estágio. Os programas de acolhimento constituem uma importante ferramenta para baixar os níveis de ansiedade existentes nesta fase do processo de socialização. O manual de acolhimento procura reunir informações de diferentes naturezas sobre a organização, como a sua apresentação, regulamentos, benefícios sociais, política de recursos humanos, entre outros. Os cursos de acolhimento podem ter duração variável e procuraram dar formação inicial que permita ao novo colaborador conhecer a organização, adquirir conhecimentos técnicos, compreender o seu papel e fomentar a integração na cultura da organização. O papel da tutoria passa por facilitar a integração do novo elemento, através de partilha de informações sobre a organização e o papel que virá a desenvolver, reduzindo alguma possível ansiedade e facilitando, ainda, a integração social. Nesta fase é comum serem verificadas as maiores surpresas, quer de natureza positiva quer de natureza negativa, na medida em que o novo colaborador é confrontado com as suas expectativas vs. a realidade.
- Mudança e aquisição/metamorfose. Na última fase do processo de socialização, o novo colaborador já estará mais alinhado com os objetivos da organização. Esta fase tem como marco importante o facto de a

organização passar a considerar o indivíduo como um membro efetivo da organização.

É possível pensar-se que a última fase se prolonga durante o tempo em que o colaborador permanecer na organização e que deverá contribuir para a formação de uma vinculação emocional. A ausência desta etapa poderá traduzir-se, mesmo, numa maior probabilidade de o colaborador deixar a organização (Rego et al., 2015).

É relevante considerar que mesmo um bom processo de socialização pode terminar com a saída voluntária do colaborador, por exemplo, devido às características da função ou do mercado de trabalho (Rego et al., 2015). Assim, compreende-se a importância das medidas que procuram promover a retenção dos colaboradores.

2.2.3. Formação

O nível de competência dos trabalhadores não é estável, na medida em que as competências se vão deteriorando (Robbins & Judge, 2017). Assim, de acordo com Peretti (1997) a formação tem um papel determinante nas organizações na medida em que deverá ser capaz de preparar os colaboradores para diferentes mudanças originadas por evoluções tecnológicas e de contexto económico, bem como, diagnosticar as alterações que devem ser feitas ao nível da organização para garantir o seu desenvolvimento. Assim, a formação constitui-se como elemento fundamental para que as organizações consigam alcançar os seus objetivos.

É relevante distinguir os conceitos formação, educação e treino. A formação diz respeito às aquisições que têm como objetivo facilitar e melhorar o trabalho desenvolvido. A educação é um conceito mais abrangente e dirigido ao indivíduo, pois não considera nenhum contexto específico, como o trabalho. O treino, normalmente surge associado ao ensino de colaboradores não qualificados. Ou seja, a formação ocorre pela transmissão de estratégias aos colaboradores de modo a que estes melhorem o seu desempenho e esta passagem de informação pode ocorrer de forma mais ou menos formal e pode ou não ser planeada (Rego et al., 2015).

De uma forma geral, pode considerar-se a importância da formação quando se verificam diferenças entre as competências existentes e requeridas. Mabey & Salaman (1995) descrevem alguns dos papéis que a formação pode ter nas organizações: permitir a correção de déficits de competências, constituir-se enquanto motor de mudança, promover uma vantagem competitiva e impulsionar um clima de aprendizagem permanente. Numa perspetiva mais clássica, a formação pode ter como objetivo uma intervenção ao nível do “saber-saber”, “saber-fazer” e “saber- ser e estar”. Atualmente é possível pensar o foco da formação de outro modo: transferência de informação, mudança de atitude e de comportamento em relação ao trabalho, desenvolvimento de capacidades ligadas ao trabalho e desenvolvimento de conceitos, a um nível maior de abstração (Rego et al., 2015).

A formação pode ser realizada fora da empresa com participantes de várias organizações, designando-se formação Inter-Empresas ou no seio da própria organização, apenas com participantes da empresa, designando-se formação Intra-Empresa. Neste último caso, toda a formação é, naturalmente, adaptada às circunstâncias e contexto da própria empresa. Ambas as modalidades abarcam aspetos de carácter favorável e desfavorável ao plano formativo, sendo necessário tomar em consideração quais os seus objetivos, a unidade de intervenção e os critérios de eficácia (Ceitil, 2007). Os métodos de formação podem ser classificados de acordo com a sua orientação para o conteúdo (conhecimentos) ou para o processo (atitudes), podendo, também, ser de natureza mista. É, ainda, possível agrupá-los considerando as dimensões de espaço e tempo (Baird, Griffin & Henderson, 2003). No primeiro caso pode admitir-se que o formador e o formando podem, ou não, partilhar o mesmo espaço. Relativamente ao tempo, a aprendizagem pode ocorrer com base no passado (foco na importância das aprendizagens anteriores para o futuro), presente (experimentação) ou futuro (cenários e simulações) (Rego et al., 2015). Pode, ainda, ser apresentada a classificação de Cabrera (2006) em que os métodos são vistos como podendo tratar-se de apresentação de informação, simulações ou *on the job training*. A escolha do método a seguir deve refletir a avaliação de inúmeros fatores, como o tempo, número de participantes, os conteúdos ou os custos envolvidos (Rego et al., 2015)

Cabrera (2006) defende seis princípios que devem ser considerados num programa de formação: definir objetivos e partilhar feedback sobre a forma como os objetivos estão, ou não, a ser alcançados; considerar a importância do processo de

observação para a aprendizagem; incluir o exercício prático dos comportamentos aprendidos; dividir as tarefas, quer por desagregação de componentes ou progressividade no ensino (ou integração dos dois métodos); considerar a duração das sessões em função da natureza das tarefas; divulgar feedback.

A formação deve, assim, ser vista como um processo, ou um ciclo, que se inicia com a identificação das necessidades, seguindo-se a programação de atividades, a sua execução e, por fim, a avaliação do processo formativo. Este ciclo deverá ser sempre pensado em função da estratégia da organização e, assim, poder-se-á pensar numa fase preparatória em que é estudado o ajustamento entre a gestão das pessoas e a estratégia (Rego et al., 2015).

A análise ou diagnóstico das necessidades é vista como uma etapa fundamental na organização da formação (Ceitil, 2007) e pode ter diferentes níveis de análise (Cabrera, 2006): organizacional (análise de indicadores organizacionais ou mudanças ligadas a decisões estratégicas), operacional (análise do trabalho) e individual (análise das necessidades específicas de cada indivíduo). O diagnóstico das necessidades ajuda a compreender em que medida as falhas encontradas podem ser resolvidas através da formação ou de outros mecanismos. Para o desenvolvimento do diagnóstico torna-se necessário fazer uma recolha de dados. Assim, Mitchell (1998) apresenta um conjunto de metodologias que podem facilitar o processo de análise de necessidades: observação de campo; questionários; entrevistas; focus group; consulta a indicadores (e.g. taxa de absentismo); análises de funções; sessões de assessment.

A programação deverá ter início com o estabelecimento de objetivos, que devem vir diretamente da análise das necessidades. É também importante refletir, nesta fase, sobre o motivo que leva à formação, quem deverá ser o alvo, quem deverá se o responsável pela formação, qual o conteúdo, o local, o método, os recursos necessários, o timing da formação e os custos envolvidos (Rego et al., 2015).

A execução da formação depende, em grande medida, das fases anteriores, mas também, da avaliação. O sucesso desta fase está, muito ligado aos seguintes aspetos: ajuste entre os programas de formação e as necessidades existentes; material apresentado; qualidade dos formadores; motivação e interesse por parte dos formandos. A avaliação permite, por exemplo, controlar os programas e analisar a necessidade de introduzir alterações. Esta fase deve contemplar a avaliação dos programas e uma

avaliação global sobre a capacidade de atingir os objetivos e resultados (Rego et al., 2015). A avaliação poderá ser realizada em quatro níveis (Kirkpatrick & Kirkpatrick 1998): reação (dos formandos); aprendizagem (competências, conhecimentos e atitudes), comportamento (passagem da informação aprendida para o posto de trabalho) e resultados (impactos para a organização). A avaliação pode, também, ser realizada considerando o seu impacto a nível organizacional, da gestão de pessoas e ao nível do trabalho (Marques, Cruz & Guedes, 1995). Ainda no âmbito da avaliação, é relevante determinar o ROI (retorno do investimento) da formação (Phillips, 1997).

A formação é relevante não apenas para o indivíduo, mas também para a organização e para a economia e desenvolvimento dos países. Para o próprio indivíduo, a formação é essencial no momento em que inicia a sua carreira, não perdendo a sua relevância mesmo quando a pessoa já se encontra integrada no mercado de trabalho. Esta é uma ferramenta que contribui para empregabilidade pela constante adaptação às novas exigências contextuais. São, também, inúmeras as vantagens para a organização em promover a formação. Como exemplo, é possível mencionar a melhoria de desempenho dos colaboradores e o preenchimento de necessidades de planeamento de recursos humanos (Rego et al., 2015). As consequências para a economia podem ser vistas na medida em que se sabe que o desenvolvimento dos países está muito associado à qualificação dos recursos humanos.

2.2.4. Avaliação de Desempenho

O estudo da avaliação de desempenho pressupõe uma análise prévia do conceito de desempenho. Este conceito sofreu uma evolução, na medida em que deixou de estar unicamente ligado ao desempenho das tarefas, passando a incluir a cidadania organizacional (comportamentos que contribuem para o bom funcionamento da organização) e a contraprodutividade (comportamentos que contribuem para prejudicar a organização) (Robbins & Judge, 2017).

De uma forma geral, a avaliação de desempenho procura analisar o trabalho dos colaboradores de forma formal e sistemática, integrando três elementos: objetivos, instrumentos e procedimentos (Fernandes & Caetano, 2007). Estes devem, assim,

encontrar-se no processo de avaliação de desempenho que, de acordo com Deb (2008) se desenrola em oito etapas: desenho dos objetivos, escolha das técnicas de avaliação, escolha dos avaliadores, formação dos avaliadores e avaliados, distribuição dos formulários, obtenção das classificações, comunicação dos resultados, preparação do sistema de informação de gestão.

A avaliação de desempenho pode ser vista como tendo vários objetivos que Caetano (1996) considera que podem ser agrupados em objetivos direcionados para a manutenção e desenvolvimento da organização, para o desenvolvimento individual e para a gestão de recompensas. Robbins & Judge (2017) consideram que a avaliação de desempenho permite ajudar a tomar decisões como, a ocorrência de uma promoção; avaliar as necessidades formativas; fornecer feedback aos colaboradores. Os objetivos até aqui descritos dizem respeito às motivações que levam as organizações a implementar um sistema de avaliação de desempenho. É possível, contudo, analisar esta questão do ponto de vista dos outros dois intervenientes: os avaliadores e os avaliados. Do ponto de vista dos avaliadores, alguns objetivos são melhorar ou manter o desempenho dos colaboradores e conseguir ajustá-los para o futuro ou manter ou melhorar as relações interpessoais com os colaboradores (Murphy & Cleveland, 1995). Relativamente aos avaliados, podem ter como objetivos a obtenção de feedback, orientação para o futuro e informações sobre o que é idealizado que seja um bom profissional (Cleveland & Murphy, 1992).

A avaliação de desempenho pode avaliar os resultados do trabalhador no desempenho de tarefas/resultados, comportamentos e traços. No primeiro caso, são avaliados os resultados ou a produtividade do trabalhador. Este tipo de abordagem pode ser útil quando os trabalhadores são competentes nos comportamentos vistos como necessários; quando há uma ligação direta entre comportamentos e resultados; quando se verifica uma melhoria nos resultados ao longo do tempo; quando há formas diferentes de realizar bem o trabalho. No caso dos comportamentos, o foco está no “como” é desenvolvido o trabalho, ou seja, o que o trabalhador faz e não quais os resultados do trabalho que é feito. Este tipo de avaliação pode ser útil quando, por exemplo, não existe uma ligação automática entre comportamentos e resultados; quando os resultados surgem apenas a longo-prazo; quando os baixos resultados são devidos a circunstâncias que o trabalhador não controla. Não são avaliados apenas os comportamentos que dizem respeito ao desempenho de tarefas, sendo necessário

considerar, por exemplo, os comportamentos de cidadania organizacional. Quanto à avaliação de traços prende-se, com características estáveis do indivíduo, que podem estar relacionadas com capacidades cognitivas ou personalidade. Esta é a abordagem menos utilizada e apresenta algumas fragilidades como o facto de os traços não serem controlados pelos trabalhadores; não serem fáceis de mudar; o facto de a existência de um traço não implicar que se chegue aos resultados desejados. Contudo, esta abordagem poderá ser útil numa situação em que se antecipe uma reestruturação organizacional e seja importante ter este tipo de informação disponível para melhor redirecionar os trabalhadores para novas posições/funções (Aguinis, 2014; Robbins & Judge, 2017). Os instrumentos provenientes de uma abordagem centrada nos resultados materializam-se numa gestão por objetivos, em que é feita a comparação do desempenho do colaborador com os objetivos inicialmente traçados. Os instrumentos com base nos comportamentos podem considerar os incidentes críticos (observação de desempenhos muito bons ou muito fracos), escalas de escolha forçada (escolha dos itens que melhor descrevem o colaborador) e escalas ancoradas em comportamentos (podem ser behavioral expectations scales – apresentação de vários níveis de comportamento esperado para o avaliador escolher a que melhor se adequa - ou escalas ancoradas comportamentalmente – apresentação de dimensões descritoras de comportamento e escala com diferentes níveis de desempenho. A avaliação de traços pode ser alcançada pela utilização de escalas ancoradas em traços. É, ainda possível abordar um tipo de instrumentos que se baseiam na comparação com os outros, em que se obtém uma lista hierárquica dos colaboradores, do melhor para o pior desempenho. (Fernandes & Caetano, 2007).

Nos procedimentos ligados à avaliação de desempenho é importante considerar as fontes da avaliação, a formação dos avaliadores e a entrevista de avaliação (Fernandes & Caetano, 2007). A avaliação de desempenho pode ser realizada por diferentes fontes: a chefia direta, um técnico de recursos humanos, o próprio avaliado, os colegas, os subordinados, clientes. Pode ainda pensar-se num sistema de avaliação 360 graus. Cada uma destas fontes apresenta vantagens e desvantagens na sua utilização (Fernandes & Caetano, 2007; Rego et al., 2015): a chefia direta é muitas vezes vista como quem possui maior legitimidade para avaliação e quem deve orientar o desempenho do colaborador, mas é comum verificar erros neste tipo de avaliação; a avaliação por um técnico do departamento de recursos humanos, pode acontecer, por

exemplo, quando existe mais do que uma chefia. Este tipo de avaliação pode trazer como desvantagem o técnico não ter uma grande proximidade com o trabalho desenvolvido pelo colaborador; a auto-avaliação considera que o próprio colaborador tem um melhor conhecimento sobre a função que ocupa e o seu desempenho, no entanto, é comum este tipo de avaliação sofrer inflacionamentos; a avaliação por parte dos colegas parece ter melhores índices psicométricos do que os encontrados para outras fontes e permite a recolha de várias avaliações independentes, mas uma das desvantagens da utilização desta fonte diz respeito à possibilidade do tipo de relação pessoal existente influenciar a avaliação; a avaliação realizada pelos subordinados tem como vantagem, por exemplo, o facto de os subordinados estarem numa posição privilegiada para a observação do desempenho da chefia, contudo, uma desvantagem associada a este método diz respeito a possíveis enviesamentos da avaliação por medo de represálias. Uma avaliação realizada pelos clientes tem particular interesse em situações em que existe contacto direto entre o colaborador e o cliente, como por exemplo, num banco, mas, por outro lado, a recolha de dados sistemáticos por esta fonte, pode ser um procedimento dispendioso; uma avaliação de 360 graus permite a integração de múltiplos avaliadores e assim, conseguir um feedback sobre diferentes áreas onde pode. Este método está, no entanto, muito dependente de variáveis como o clima de confiança, estilo de gestão e cultura organizacional.

A formação dos avaliadores é um aspeto que deve ser considerado na medida em que é frequente a ocorrência de erros. Alguns exemplos dos erros que podem ser cometidos pelos avaliadores são: o efeito de halo, efeito de horn, tendência central, severidade ou as profecias autoconfirmatórias (Rego et al., 2015). Por forma a minimizar os erros, pode optar-se pelo recurso a vários avaliadores ou formar os avaliadores. Assim, de acordo com Smith (1986) a formação dos avaliadores deve contemplar informação sobre os erros normalmente cometidos, sobre as dimensões de desempenho e sobre padrões de desempenho. Longenecker Sims & Goia (1987) consideram, ainda, relevante trabalhar as questões políticas subjacentes aos processos de avaliação. Não deve ser, também, descartada a formação dos próprios avaliados em relação aos procedimentos da avaliação (Deb, 2008).

A entrevista de avaliação de desempenho tem como objetivos a discussão da avaliação e a análise do futuro do colaborador. Esta entrevista pode promover conflitos interpessoais entre os intervenientes, sendo por isso uma prática que os participantes

não apreciam (Fernandes & Caetano, 2007). Carroll & Schneier (1982) apresentam, assim, algumas estratégias que podem ser adotadas durante a entrevista, como por exemplo, a especificidade do feedback e o seu foco no comportamento. Deve considerar-se, ainda, a possibilidade de distribuir o feedback ao longo do processo da avaliação e não fornecer informação apenas na entrevista final, dando a possibilidade de o colaborador ir alterando alguns comportamentos (Rego et al., 2015). Como se viu, o processo de avaliação de desempenho não termina com a entrevista para devolução de resultados, mas antes com a passagem da informação a níveis hierárquicos superiores para que seja analisada e posteriormente sejam tomadas decisões (Deb, 2008).

Por fim, importa salientar que a eficácia de um sistema de avaliação de desempenho depende, em grande medida, das seguintes condições: a sua relevância, sensibilidade, fiabilidade, aceitabilidade, praticabilidade (Rego et al., 2015). Deb (2008) apresenta os mesmos primeiros cinco requisitos e acrescenta a necessidade de planeamento, monitorização e acompanhamento (*follow-up*). Assim, no que respeita à relevância, é necessário garantir que os padrões de desempenho para uma determinada função estão, realmente ligados àqueles que são os objetivos organizacionais. A existência sensibilidade é determinante para garantir que o sistema consegue, de facto, distinguir bons de maus desempenhos. A consistência verificada nos resultados deve ser garantida pela existência de fiabilidade. É, também, relevante trabalhar a questão da aceitação do programa de avaliação de desempenho pois se este não for aceite, tanto pelos avaliadores, como pelos avaliados, não será possível obter resultados verdadeiros e justos. A praticabilidade refere-se à necessidade de os instrumentos serem de fácil uso. Deve existir confiança entre todos os participantes neste processo, para que se mostre eficaz. O sistema deve ser planeado com cautela, até para procurar garantir a sua aceitação. A monitorização é relevante na medida em que possibilita que o sistema seja melhorado, sempre que tal seja considerado necessário. Por fim, o *follow-up* é, geralmente, realizado numa auditoria desenvolvida por uma entidade externa e procura analisar e sugerir melhorias ao sistema existente (Deb, 2008; Rego et al., 2015).

2.2.5. Remunerações e Benefícios

A definição de um sistema de compensação é de grande relevância em contexto organizacional, na medida em que a sua prática procura aumentar o desempenho dos colaboradores (Fernandes, 2007). A compensação pode dividir-se em retribuições fixas, variáveis (ou incentivos) e benefícios (Rego et al., 2015).

O desenho de um sistema salarial torna-se, assim, uma etapa fundamental. É possível pensar o salário tendo por base a análise e qualificação de funções ou considerando as competências dos trabalhadores (Fernandes, 2007). No primeiro modelo, mais tradicional, o montante pago encontra-se, normalmente, escalonado em três níveis: mínimo, médio e máximo. O primeiro nível é, geralmente, aplicado aos recém-contratados e o máximo é atingido em função do tempo de permanência na função. Os aumentos tendem a acontecer numa frequência anual e são determinados através de um aumento de natureza percentual (Aguinis, 2014). Nesta abordagem, a compensação é definida em função das características do posto de trabalho (Rego et al., 2015) e uma das vantagens é a mais fácil comparação com os competidores e a capacidade de permitir manter alguma equidade interna (Fernandes, 2007). Existem, no entanto, alguns autores que criticam esta perspetiva. Assim, Lawler III (1990) apresenta várias desvantagens associadas a este sistema (e.g. promove de uma gestão burocrática, limita orientações estratégica). O mesmo autor apresenta, assim, a ideia de um sistema baseado nas competências, ou seja, nos conhecimentos e técnicas que os trabalhadores possuem. As maiores vantagens desta abordagem estão relacionadas, por exemplo, com um aumento da flexibilidade por parte da organização na utilização da mão de obra. O autor do sistema reconhece, ainda assim, a existência de desvantagens, como, uma comparação mais difícil com o mercado ou um maior grau de complexidade administrativa. Numa análise semelhante Ivancevich (2007) aborda os sistemas de recompensa, considerando a existência de dois grandes fundamentos para a definição da recompensa: o trabalho e a pessoa. A primeira situação coincide com o modelo tradicional, já apresentado. A segunda abordagem distingue cinco características: competências, conhecimento, existência de credenciais, baseado no feedback; uma integração das três primeiras características. Um outro aspeto que deve ser considerado, e que tem vindo a ganhar força enquanto critério, diz respeito à análise de mercado, através da comparação do nível salarial praticado na organização com o praticado no mercado. Nestes casos, verifica-se uma primazia da equidade externa em detrimento da equidade interna (Rego et al., 2015).

Os planos ou sistemas de incentivos integram o sistema de compensação variável (Rego et al., 2015) e procuram ser uma recompensa pelo desempenho dos colaboradores (Fernandes, 2007), sendo assim, pagamentos que dependem do cumprimento de alguns objetivos (Biswas, 2012). Podem ter uma incidência individual, de grupo/equipa ou organizacional (Fernandes, 2007; Rego et al., 2015).

Existem fatores que parecem ter influência nos sistemas salariais. Alguns exemplos são (Fernandes, 2007): o modelo da organização (sistema salarial com baixa compensação de risco em empresas de natureza mais burocrática); o nível organizacional (em organizações de tipo burocrático é comum observar tipos de compensações diferentes nos diferentes níveis hierárquicos); o negócio (em organizações diversificadas pode fazer sentido considerar diferentes tipos de compensações); a antiguidade (é comum as compensações variarem em função da antiguidade, procurando maximizar a probabilidade dos colaboradores se manterem na organização).

Existem evidências da relação entre salários elevados e produtividade (Rego et al., 2015). Mas, a importância dos sistemas salariais pode ser inferida pelos impactos que traz, nomeadamente, sobre: a atração e retenção dos colaboradores (e.g. maiores níveis salariais tendem a atrair mais colaboradores e a diminuir taxas de turnover); a cultura organizacional (e.g. elevados níveis salariais contribuem para uma cultura onde existe expectativa de elevado desempenho); a motivação (embora seja necessário o reconhecimento da relação do valor recebido com os resultados, implicando uma percentagem salarial de risco); o desempenho organizacional (e.g. poderá ser melhorado com um sistema salarial orientado para o risco); a estrutura organizacional (e.g. o sistema influencia o modo como os colaboradores são tratados, se de forma mais igualitária ou diferenciada); a flexibilidade dos custos salariais (e.g. o sistema pode influenciar a flexibilidade da organização em relação aos custos) (Fernandes, 2007).

Mahaney & Lederer (2006) sublinham que na literatura se encontram inúmeras propostas no sentido de um sistema de recompensas prever não só as que têm natureza extrínseca mas também as de natureza intrínseca (o trabalho em si ser recompensador, proporcionar uma sensação de desenvolvimento, reconhecimento, satisfação, auto-estima e auto-realização). A intenção é a de motivar para um maior desempenho na tarefa (produtividade) sem esquecer o desempenho contextual (favorecido pelo

compromisso ou implicação organizacional) tal como Lyons e Ben-Ora (2012) salientam. Esta abordagem emergente na gestão de recompensas ficou conhecida por Recompensa Total ou Total reward no original inglês.

Trata-se de uma conceptualização alargada de recompensa que envolve todos os aspectos tangíveis ou intangíveis que possam ser considerados positivos para a motivação do trabalhador e que por vezes não são tidos como elementos componentes da recompensa. A Worldatwork (2007) sistematiza-os como remuneração, benefícios, a experiência de vida no trabalho, o próprio desempenho e o reconhecimento, e o desenvolvimento e as oportunidades de carreira enquanto elementos benéficos para a motivação do trabalhador.

Um modelo abrangente recensado parece ser o de Nienaber, Bussin & Hen (2010) que prevê seis tipos ou componentes do sistema de recompensas total: salário regular (remuneração garantida), incentivos (remuneração variável, contingente), benefícios, desempenho e gestão da carreira, qualidade da vida no trabalho e conciliação trabalho-casa (por vezes referida como trabalho-família ou trabalho-vida pessoal). Os primeiros três são de natureza financeira e compreendem os clássicos salário, incentivos e benefícios. Os últimos são de natureza não financeira e prevêem os elementos que têm surgido na literatura como nefastos para o compromisso organizacional.

No fundo, as concepções de remunerações e benefícios (sistemas de recompensas) evoluíram no sentido reconhecer de forma explícita como “recompensa”, elementos que outrora eram vistos como o cumprimento de obrigações legais apenas (nos casos dos países onde haja obrigatoriedade legal remuneratória mínima ou direitos providenciais consequente a contratos de trabalho). A fronteira entre o que é e não é elemento componente da recompensa total reside no que a organização está disponível para além dos requisitos legais. Não obstante, no quadro do desenho das políticas de motivação esta concepção é mais rica e permita melhor compreender o que pode ser oferecido que não apenas a componente financeira (fixa e variável) que se traduza numa maior capacidade para atrair, motivar e reter os trabalhadores.

2.2.6. Gestão de carreiras

De acordo com Hall (1976) o conceito de carreira pode ser visto como: desenvolvimento profissional (ascensão numa hierarquia organizacional); ocupação profissional (a atividade em si prevê ascensão independentemente da organização em que ocorre); sucessão de trabalhos durante a vida (o percurso profissional); sucessão de experiências profissionais durante a vida (experiência subjetiva do percurso profissional). Arthur & Lawrence (1984) consideram que as diferentes definições de carreira, apresentadas por vários autores, partilham algumas componentes: o tipo de trabalho, o sentido da vida, a avaliação social e questões de natureza temporal. Baruch (2004) considera que as definições de carreira tendem a dar demasiado ênfase à participação individual, negligenciando o contexto em que a carreira se desenvolve, a organização. Também Passos (2007) chama a atenção para a necessidade de considerar estes elementos em contexto, ou seja, considerar o meio em que a carreira ocorre.

Os modelos de carreira podem, então, ter um foco no indivíduo, como acontece no caso dos modelos de escolha de carreira e de desenvolvimento de carreira. As teorias relacionadas com a escolha de carreira encontram-se divididas em Teorias de Compatibilidade e as Teorias de Processo. As Teorias de Compatibilidade contemplam questões ligadas a escolhas vocacionais e estão orientadas em torno dos processos que permitem a compatibilidade entre uma pessoa e uma ocupação escolhida (e.g. Holland, 1958). Esta compatibilidade pode ser compreendida por intermédio dos interesses, da auto-identidade, da personalidade e da experiência social. As Teorias de Processo são de natureza mais dinâmica e procuram analisar o que leva a que sejam tomadas as decisões de carreira (Passos, 2007).

Como foi referido, é possível, ainda, apresentar modelos que têm na sua base a ideia de estádios de desenvolvimento. Assim, as carreiras desenrolam-se de forma evolutiva ao longo do desenvolvimento, formando um *continuum*, em que cada estágio vai influenciando o seguinte (Baruch, 2004). O modelo pioneiro de Miller & Form (1951) sugere cinco estádios - preparação para o trabalho, entrada no mercado de trabalho, exploração e experimentação, estabilidade e reforma. Também o de Hall & Nougaim (1968) sugerem cinco etapas - pré-laboral, estabelecimento, progressão, consolidação e declínio. Schein (1978) descreve 9 fases - crescimento, fantasia e exploração, formação-base, entrada no mundo do trabalho, carreira inicial, participação plena, crise na carreira e reavaliação, carreira avançada, declínio e desinvestimento e,

por fim, a reforma. Super (1980) retoma os cinco estádios – crescimento, exploração, estabelecimento, consolidação e declínio tal como Greenhaus & Callanan (1994) sugerem 5 etapas – escolha ocupacional/preparação para o trabalho, início da vida ativa/entrada organizacional, fase inicial da carreira, “meia idade” profissional e fase avançada da carreira. É, no entanto, preciso considerar que nem sempre este tipo de modelo é adequado, na medida em que pessoas com várias carreiras ou com interrupções na carreira vão, por exemplo, ter mais fases do que as descritas (Baruch, 2004).

Existem, ainda, diferentes tipologias de carreira, que implicam entendimentos diferentes no que diz respeito à progressão na carreira. Assim, Kanter (1989) defende que as carreiras podem ser de tipo burocrático (progressão de base hierárquica), profissional (progressão com base no aumento da exigência do trabalho e reputação) ou empreendedor (progressão com base na capacidade de criar mais valor ou aumentar as responsabilidades). Vincent (1993) apresenta uma tipologia diferente, em que a carreira de tipo tradicional é classificada como “relógio dourado”. A este tipo juntam-se os “migrantes” (usa as suas competências em diferentes organizações), “serpenteados” (trabalha em diferentes funções e organizações ao longo da vida) e “quebrados” (o percurso sofre uma descontinuidade com uma alteração abrupta de função e organização). De acordo com Schein (1978) o progresso na carreira surge da articulação de três movimentos: horizontal, vertical e interno. O primeiro diz respeito às alterações que vão surgindo ao nível das funções que exerce. O movimento vertical diz respeito à progressão hierárquica. O movimento interno é caracterizado pelas mudanças que vão ocorrendo ao nível do poder informal que o colaborador detém na organização.

Ainda no que diz respeito aos modelos individuais, assiste-se, atualmente a um aumento crescente das carreiras autogeridas ou proteanas. Este conceito foi inicialmente introduzido Hall (1976) e neste tipo de carreira os indivíduos tornam-se responsáveis pelo desenvolvimento da sua própria carreira (Baruch, 2004) e procuram, essencialmente, o seu bem-estar e desenvolvimento pessoal. Estes colaboradores não procuram um emprego estável, mas esperam que a organização lhes permita desenvolverem-se. Neste novo modelo de carreira surgem, também, as carreiras sem fronteiras (Arthur, 1994; Briscoe, Hall & DeMuth, 2006), em que o indivíduo pode ter diferentes funções e empregadores ao longo da vida.

Embora se assista a alterações, como as anteriormente descritas, as organizações não devem negligenciar o seu papel na gestão de carreira dos seus colaboradores, devendo este ser um processo partilhado. Este é, de resto, um procedimento indispensável para a retenção dos bons colaboradores (Rego et al., 2015). As diferentes abordagens e teorias de carreira apresentadas, tendem a colocar o foco no indivíduo. No entanto, uma vez mais, deve considerar-se o papel das organizações. Neste sentido, sabe-se que as organizações fazem a gestão de carreiras, mas as carreiras não pertencem as organizações, mas sim aos indivíduos que as podem gerir em conformidade, ou não, com os planos da organização. Assim, as carreiras são partilhadas pelas organizações e pelos indivíduos. Baruch (2004) sugere um modelo (Career Active System Triad) dividido em três níveis de análise que integra as perspetivas do indivíduo e da organização. Assim, no caso dos indivíduos existem aspirações de carreira que vão influenciar e desenvolver atitudes em relação a questões ligadas à carreira (e.g. trabalho, organização). Na prática estas questões vão, depois, traduzir-se em comportamentos ou ações que vão procurar garantir o sucesso do desenvolvimento da carreira. Do ponto de vista das organizações, existe uma filosofia ou estratégia de base que vai guiar as decisões estratégicas que, entre outros aspetos, têm como preocupação as questões ligadas às carreiras. A operacionalização dos objetivos estratégicos ocorre por intermédio das políticas existentes, que se vão traduzir na implementação de práticas (e.g. recrutamento interno, educação formal). Este modelo procura introduzir a ideia que o planeamento de carreira pode ser visto, simultaneamente, do ponto de vista individual e organizacional.

A nível organizacional, um sistema de gestão e de desenvolvimento de carreiras deve ser capaz de equilibrar os objetivos estratégicos da organização com as necessidades de carreira dos colaboradores (Passos, 2007) e conseguir retê-los (Baruch, 2004). A implementação de um sistema desta natureza traz, de acordo com Leibowitz, Farren & Kaye (1986) um conjunto alargado de benefícios tanto do ponto de vista das chefias (e.g. uma melhor gestão dos colaboradores), como colaboradores (e.g. auxílio nas tomadas de decisão sobre a carreira) e da própria organização (e.g. melhor reputação por via da preocupação demonstrada com os colaboradores). Os autores referem, contudo, alguns riscos como a necessidade de investimentos financeiros. Os mesmos autores sugerem um conjunto de etapas que devem ser seguidas na implementação de um sistema de gestão de carreiras e que devem passar pela definição

de necessidades, uma visão estratégica, a existência de um plano de ação e uma avaliação dos resultados.

Um desafio colocado às organizações passa pela gestão daquela que se viu ser a última etapa dos modelos de desenvolvimento de carreira – a reforma. Assim, as organizações devem preocupar-se em preparar esta fase de vida dos seus colaboradores. Num primeiro momento é necessário ponderar sobre o momento em que a reforma ocorrerá e se será possível, por exemplo, estender o período de trabalho além da data para a reforma. A organização deverá ajudar os seus colaboradores a preparar a reforma, fornecendo informação sobre aspetos financeiros, benefícios, pensões, desenvolvimento de outros trabalhos ou voluntariado (Armstrong & Taylor, 2014). Baruch (2004) defende que um dos principais focos dos programas de ajuda à preparação da reforma deve ser a preocupação com fatores de natureza psicológica e o modo como será feito o ajustamento à nova vida, sem o trabalho.

2.2.7. Segurança e Estabilidade de Emprego

As mudanças verificadas no mercado de trabalho têm contribuído para que a flexibilidade laboral se afirme, obrigando a uma reflexão sobre conceitos tais como contrato ou salário (Lopes, 2012). Mais, tem sido mesmo possível assistir a um aumento na perda dos postos de trabalho e crescente uso de contratos de trabalho temporários, o que se traduz num aumento de sentimento de insegurança nos trabalhadores. Este crescente sentimento de insegurança é, ainda, amplificado por fenómenos como o uso recorrente de downsizing (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002; De Witte, Vander Elst & De Cuyper, 2015). Assim sugere-se que a segurança e a estabilidade no emprego possam ser avaliadas em diferentes condições, nomeadamente, no tipo de vínculo contratual e no modo como é gerida uma possível desvinculação da organização.

O sentimento de insegurança passa pelo medo de perder o emprego (Mohr, 2000), não apenas com um foco no presente, mas também no futuro (Klandermans, Van Vuuren, & Jacobson, 1991). Existem determinadas variáveis que parecem facilitar a ocorrência da perceção de insegurança, onde se destaca a natureza permanente ou temporária do tipo de contrato de trabalho. Contudo, importa ressaltar que apesar dos

trabalhadores temporários demonstrarem maiores níveis de insegurança esta situação não se traduz, necessariamente, em consequências negativas. Isto pode dever-se ao contrato psicológico existente nestas situações, em que estes trabalhadores não estão, à partida, à espera que os empregadores lhes tragam segurança no emprego (Klandermans, Hesselink & van Vuuren, 2010). Embora não se referindo especificamente aos contratos de trabalho temporário, Baruch (2004) sugere que o conceito de empregabilidade pode desempenhar um papel relevante num contexto em que os empregadores não conseguem garantir estabilidade. Assim, verificam-se alterações no contrato psicológico, que passa agora a incluir a ideia de que a organização vai investir na empregabilidade dos seus colaboradores.

Outra questão que se viu ser relevante e que constitui um dos aspetos mais desafiantes na gestão de pessoas diz respeito aos processos em que é feita a desvinculação com a organização. Neste contexto, podem ser pensados três cenários: dispensa por motivos de redundância (e.g. por extinção de posto de trabalho), demissão e reforma (Armstrong & Taylor, 2014). Parece plausível considerar que os dois primeiros estão estreitamente ligados a questões relacionadas com a segurança e estabilidade. As questões ligadas à reforma integram o capítulo sobre a gestão de carreiras.

A primeira situação pode ocorrer como consequência de processos de downsizing, de reestruturações (e.g. fusões) ou, ainda, como resultado de determinado posto deixar de ser necessário. Em qualquer uma destas situações, é exigida uma boa gestão destes processos, que deve começar pela capacidade de antecipar estes momentos e, assim conseguir planejar estratégias para evitar ao máximo a saída de trabalhadores (e.g. congelar os processos de recrutamento ou reduzir as horas de trabalho). Uma outra estratégia passa por procurar trabalhadores que queiram sair de forma voluntária. Este método tem a desvantagem de poder favorecer a saída dos melhores trabalhadores, uma vez que estes, à partida, terão mais facilidade em encontrar um novo emprego. Assim, para evitar estas situações, podem ser propostos benefícios a estes trabalhadores. Nos casos em que, de facto, não é possível manter os colaboradores, devem ser aplicadas estratégias de outplacement, por forma a ajudar a encontrar uma nova colocação para estes trabalhadores (Burke & Nelson, 1997; Armstrong & Taylor, 2014). Nas situações de downsizing é, ainda, importante dar atenção aos trabalhadores que permanecem após

este processo, pois é comum um forte sentimento de insegurança e receio em relação ao futuro (Luthans, Luthans & Luthans, 2015).

No caso das demissões, é importante considerar que estas devem ser guiadas por um conjunto de princípios: os colaboradores devem, antecipadamente, conhecer quais os padrões de desempenho/regras esperados; devem ter conhecimento sobre o que está a falhar no seu desempenho/cumprimento de regras; deve ser dada uma oportunidade de correção/melhoria (excluindo, naturalmente, situações mais gravosas). Ainda neste âmbito, deve ser seguido um procedimento disciplinar que deverá começar pela existência de um aviso informal, seguido de um primeiro aviso por escrito, podendo seguir-se um segundo aviso. Finalmente, podem ser tomadas medidas como a demissão ou despromoção (Armstrong & Taylor, 2014).

De uma forma geral, defende-se que o sentimento insegurança, considerado um fator de stress (Sverke, et al., 2002; Luthans, et al., 2015) deve ser reduzido. Para este efeito deve ser considerada a importância de três estratégias/elementos essenciais: a comunicação sobre os planos para o futuro; a participação nos processos de tomada de decisão; a realização de trabalho no sentido de aumentar a empregabilidade dos colaboradores (De Witte, et al., 2015).

2.2.8. Participação

A participação nas decisões organizacionais tem sido uma variável recorrente na literatura organizacional e na GRH. O primeiro grande contributo consiste na revolução no pensamento em gestão que advogou a rutura com os modelos precedentes através da conjugação da vertente social com a económica no que veio a ser conhecido como a abordagem sociotécnica. Esta abordagem começou por criticar a visão de Taylor, demasiado focada em aspetos ligados à tarefa e segundo a qual, a motivação dos trabalhadores estava baseada em recompensas extrínsecas. Também as famosas experiências de Hawthorne, chefiadas por Elton Mayo, deram um contributo crítico para o abandono da tese da suficiência das condições físicas para a explicação da produtividade, com a conseqüente chamada de atenção à gestão organizacional para o papel central das necessidades psicossociais dos colaboradores. O favorecimento da

participação dos trabalhadores foi, então, apontado como uma das possíveis estratégias a seguir. (e.g. Bratton & Gold, 2012).

O paradigma da participação teve o seu auge com a sociotécnica e sobretudo o que veio a ser conhecido como a democracia industrial escandinava (Emery & Thorsrud, 2013). Nesta abordagem o empowerment dos trabalhadores passava pela delegação nestes de vários domínios de decisão relativos aos procedimentos de trabalho, à composição e regras internas das equipas e até à designação da sua chefia (sob a forma de porta-voz da equipa). É uma abordagem coletivista, antropocêntrica (que coloca as necessidades humanas acima das económicas e técnica no contexto do desenho do trabalho) mas que teve o seu crepúsculo quando confrontada com problemas vários de cariz psicossocial que se traduziam em menor produtividade (Sandberg, 1994). Não obstante, é justo reconhecer que a falência da democracia industrial escandinava não implica forçosamente a falência do modelo sociotécnico que, de algum modo, pode ser reconhecido no toyotismo e organização industrial japonesa conexas (Dohse, Jurgens & Nialsch, 1985).

A participação e envolvimento dos colaboradores em assuntos relevantes para as organizações constitui o conceito de voz. O envolvimento diz respeito à consulta de opiniões dos colaboradores, mas não implica que seja tomada alguma ação. Já a participação implica que os trabalhadores tenham, de facto alguma influência (e.g. Brewster, Croucher, Wood & Brookes, 2007). Assim, a voz pode ser vista como o conjunto de processos que permitem que de forma mais ou menos direta os trabalhadores tenham uma contribuição na tomada de decisão (Boxall & Purcell, 2003). Este processo pode ser, ou não, guiado por organizações sindicais, sendo este um tipo de voz indireta (Marchington, 2007).

Relativamente à expressão direta da voz, esta pode ocorrer através da participação em questões relacionadas com as tarefas, upward problem-solving e queixas em relação a tratamentos considerados injustos. O primeiro caso refere-se a questões ligadas à própria organização do trabalho e pode ocorrer nos sentidos vertical (através do desempenho de tarefas em diferentes níveis) e horizontal (através do desempenho de diferentes tarefas, mas no mesmo nível de competência). A segunda situação diz respeito à participação dos colaboradores na resolução de problemas e no contributo que podem prestar para a geração de novas ideias. Este tipo de participação

pode ser solicitada e remunerada ou pode acontecer em grupos que se reúnem de forma regular para discutir ideias que ajudem à resolução de problemas. A apresentação de queixas, tem um âmbito diferente das situações anteriores, mas foi durante muito tempo a mais associada ao conceito de voz (Marchington, 2007).

Boxall & Purcell (2003) defendem que a expressão da voz dos colaboradores pode variar em diferentes níveis, deste a existência de pouca voz até uma situação em que existe igualdade nos processos de tomada de decisão. Marchington (2007) sintetiza um conjunto de fatores que podem ter influência (podendo facilitar ou inibir) a adoção de sistemas que favoreçam a voz: a organização política e o sistema financeiro (e.g. a existência de legislação que proteja os trabalhadores tende a facilitar e as economias liberais tendem a inibir); os mercados de produto (e.g. mercados estáveis tendem a facilitar e mercados instáveis e competitivos tendem a inibir); tecnologia, competência e níveis dos funcionários (e.g. um elevado rácio de funcionários para o número de clientes tende a facilitar e o inverso a inibir); o mercado de trabalho e relações laborais (e.g. a existência de colaboradores com maiores níveis de competências e dificilmente substituíveis tende a facilitar e a situação oposta tende a inibir); as competências de supervisão e estilo de gestão (e.g. a existência de supervisores com treino na gestão de competências tende a facilitar e o inverso tende a diminuir); os interesses dos colaboradores (e.g. elevados níveis de comprometimento tendem a facilitar e a existência de apatia por parte dos colaboradores tende a inibir).

Outra variável relevante neste contexto diz respeito ao tipo de liderança que é exercida. Assim, participação dos colaboradores pode ser analisada através de processos de liderança que podem facilitar ou dificultar a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Neste sentido, é possível analisar os diferentes estilos de liderança propostos no Modelo de Vroom-Yetton-Jago (Vroom & Yetton, 1973; Vroom & Jago, 1988). Este modelo caracteriza-se pela existência de cinco estilos, em que os dois primeiros são caracterizados por um tipo de liderança autocrática. Dentro deste tipo de liderança existe o líder que as decisões sozinho (AI) e o que, tomando as decisões sozinho, faz uma recolha prévia de informação junto aos colaboradores (AII). O segundo estilo de liderança é classificado como consultivo e, aqui, é, também, possível encontrar dois tipos de líder diferentes. Assim, um dos tipos (CI) caracteriza-se pela consulta individual aos colaboradores antes de ser tomada uma a decisão, que pode, ou não, refletir a influência destes. O outro estilo de natureza consultiva (CII) é

semelhante, mas a consulta aos colaboradores é feita em grupo. Por fim, o último estilo de liderança (GII) pressupõe que o problema é avaliado em conjunto e a decisão sai do consenso reunido.

Tanto os colaboradores como as equipas tendem a ser mais produtivos quando são envolvidos nos processos de tomada de decisão. Isto porque esta participação é vista como uma variável que possibilita que os trabalhadores/equipas ganhem um maior controlo e autonomia sobre o seu trabalho (Robbins & Judge, 2017). Assim, compreende-se que o conceito de participação esteja ligado à ideia de empowerment, em que as pessoas estão aptas a controlar as circunstâncias e, assim, a alcançar os seus objetivos (Adams, 2008). Mais, este conceito pressupõe, ainda, que o seu trabalho contribui para uma causa maior (Neck, Houghton & Murray, 2017). A participação dos trabalhadores pode estar estruturada em programas de gestão participativa ou programas de participação representativa (Robbins & Judge, 2017).

O envolvimento e participação dos colaboradores parece trazer consequências positivas, também, para a organização. Assim, Dundon & Gollan (2007) defendem que estes mecanismos podem melhorar os níveis de desempenho e Dundon (2009) acredita que os benefícios podem passar pela valorização dos contributos dos trabalhadores e melhorias de desempenho e na própria gestão.

2.2.9. Comunicação

Quando se fala em comunicação, o conceito deve compreender a ideia de transferência de informação e de compreensão do seu significado (Robbins & Judge, 2017). No mesmo sentido, Neck et al. (2017) veem a comunicação como a ação de transmitir um conteúdo por meio de uma diversidade de canais.

Tradicionalmente, a comunicação numa organização processava-se de forma descendente, indo ao encontro de um funcionamento e gestão hierárquicos. Contudo, atualmente, as mudanças ao nível do controlo do trabalho e a crescente influência do mercado obrigaram a alterações ao nível da comunicação. Assim, por exemplo, esta passou a ter um papel central e foram introduzidas mais duas direções - ascendente e horizontal (Lopes, 2012). A comunicação ascendente permite a devolução de feedback a

posições hierárquicas superiores e a comunicação horizontal/lateral diz respeito à que ocorre entre indivíduos que se encontram no mesmo nível, quer pertençam, ou não, à mesma equipa. (Neck et al., 2017; Robbins & Judge, 2017).

Armstrong & Taylor (2014) chamam a atenção para três motivos que tornam a boa comunicação importante: ajuda a evitar a resistência à mudança, que muitas vezes ocorre pela fraca divulgação do que vai acontecer e as implicações que terá para o colaborador; aumenta o compromisso com a organização; aumenta a confiança. Os autores chamam, no entanto, a atenção para a necessidade de dar oportunidade aos colaboradores de produzirem feedback em relação à informação recebida, para que estas vantagens da comunicação realmente sejam verificadas.

Num processo de comunicação, particularmente em contexto organizacional, Armstrong & Taylor (2014) considerem que se deve considerar os conteúdos da comunicação, a forma como é abordada e os métodos utilizados. Relativamente à primeira questão, é importante que os colaboradores tomem conhecimento, por exemplo, de questões estratégicas (e.g. objetivos), as expectativas existentes sobre o seu trabalho, eventuais mudanças ou oportunidades formativas. Uma vez mais, é reforçada a ideia de dar a voz aos colaboradores quando lhes são passados os conteúdos da comunicação. A comunicação deve apresentar-se da forma mais clara possível e deve ser divulgada de forma regular. É, ainda, necessário refletir antecipadamente sobre as possíveis reações à introdução de mudanças, por forma a incluir informação que vá ao encontro das necessidades dos colaboradores.

Quanto aos métodos que podem ser utilizados para comunicar, podem ser vistos como estando agrupados pelo tipo de veículo ou modo de transferência da informação (Robbins & Judge, 2017). Assim, de acordo com estes autores, pode considerar-se a comunicação de natureza oral (reuniões/encontros, videoconferência, telefonemas) e escrita (cartas, PowerPoint, e-mail, mensageiro instantâneo, mensagens de texto, redes sociais, aplicações, blogs). Neck et al. (2017) descrevem os mesmos dois tipos de comunicação, mas acrescentam um terceiro: a comunicação eletrónica. Esta categoria inclui, naturalmente, métodos de natureza oral (e.g. videoconferência) e escrita (e.g. e-mail). Também Armstrong & Taylor (2014) reúnem um conjunto de métodos que podem ser utilizados para comunicar em contexto organizacional: comunicação individual cara-a-cara; intranet, briefing de equipa; comités consultivos; quadros de

avisos; programas speak-up; revistas; newsletters e boletins. Muitas destas estratégias têm em comum a sua natureza verbal. No entanto, sabe-se que a comunicação verbal é acompanhada de passagem de informação de natureza não verbal, como os movimentos corporais ou a entoação (Luthans, et al., 2015; Robbins & Judge, 2017), que não deve ser negligenciada.

Os processos de comunicação podem ocorrer no seio de redes formais ou redes informais (Neck et al., 2017). A comunicação informal não deve ser ignorada, uma vez que a sua ocorrência é inevitável e o seu funcionamento pode contrariar ou facilitar os processos de comunicação formal.

2.3. Objectivo

Globalmente, esta revisão de literatura tratou de sistematizar os contributos conceptuais e teóricos que permitissem compreender de que forma as componentes ou áreas funcionais da GRH constituem elementos de análise e caracterização do que poderá ser um modelo de GRH conforme caracterizado por interlocutores privilegiados angolanos. Trata-se assim de explorar as práticas de recrutamento e selecção, o acolhimento e integração, a formação, a avaliação do desempenho, as remunerações e benefícios, a gestão de carreiras, a segurança e estabilidade de emprego, a participação, e a comunicação, por terem ganho centralidade ao surgirem como boas práticas no âmbito da GERH. O propósito desta caracterização é o de alimentar a análise de um estudo empírico de natureza qualitativa que visa compreender as vivências e reflexões sobre a GRH em Angola.

2.4. Metodologia

2.4.1. Participantes

A composição de um painel de inquiridos condiciona fortemente toda uma investigação sobretudo quando se trata, como no caso presente, de uma amostra inicial para efeitos de indução de sentidos e dimensões analíticas. Significa isto que a escolha da amostra de interlocutores privilegiados deverá seguir uma linha consistente,

critériora, com base numa lógica vinculada ao objetivo da investigação (Creswell, 2013).

Presidiu assim à selecção da amostra o critério de qualificação funcional decorrente da vivência profissional na área de GRH em Angola, ou seja, apenas foram convidados profissionais ligados à GRH em Angola e em funções à data da recolha de dados. Em acréscimo, privilegiou-se a diversidade abrangendo por um lado organizações de cariz público e outras de cariz privado, indivíduos de ambos os sexos, e com funções desde dirigente geral, a dirigente de RH, e técnico superior de RH. Considerando o grau de formalização das práticas de RH interessou-nos sobretudo interlocutores de organizações de média e grande dimensão. Para acolher na amostra a diversidade presente em várias regiões geográficas optámos por incluir interlocutores de organizações públicas e privadas de várias províncias.

Não houve à partida uma definição rígida do número de interlocutores a entrevistar porque tal depende da celeridade com que se atinge saturação de informação, ou seja, em que a informação recolhida se vai repetindo até deixar de acrescentar valor à recolha de dados (Glaser & Strauss, 1967). Não obstante, foram identificados inicialmente 26 indivíduos, 18 do sector público (governamental e empresarial) e 8 do privado que correspondiam aos critérios de elegibilidade. O convite foi dirigido por via pessoal e por correio eletrónico em Outubro de 2014.

Decorrido o tempo útil de resposta obtivemos uma taxa modesta de apenas 23% o que, quer em número absoluto (6 entrevistados) quer em percentagem, não permitiu atingir saturação informativa. Não obstante são todas pessoas com qualificação profissional e provas dadas de maturidade e competência reconhecida no domínio da GRH.

Tabela 1 - A amostra de interlocutores

Entrevistados	Sexo	Organização	Posição	Posição
E1	Masculino	Pública - sector Governamental	Dirigente geral	Luanda
E2	Masculino	Privada	Técnico superior RH	Luanda
E3	Feminino	Privada	Técnico superior RH	Huambo
E4	Masculino	Pública - sector	Dirigentes de outras áreas	Luanda

		empresarial	+ RH	
E5	Masculino	Pública - sector Governamental	Dirigente de RH	Luanda
E6	Masculino	Pública - sector Governamental	Dirigentes de outras áreas + RH	Bengo

2.4.2. Instrumento

Considerando a natureza das questões, que de algum modo remetem para uma análise crítica das práticas de GRH nas respectivas organizações e globalmente em Angola, e considerando igualmente a natureza dos cargos ocupados pelos interlocutores, optámos por prescindir de alguma informação sociodemográfica para assim garantir a integral proteção da identidade dos participantes. Nesse sentido não incluímos no guião de entrevista elementos de registo de idade, antiguidade e designação da organização / empresa.

O guião de entrevista foi construído para encetar com uma questão generalista sobre os problemas e desafios que a GRH enfrenta em Angola. (“Questão 1. Quais os principais desafios e problemas que se colocam à GRH em Angola?”). Esta questão teve por objetivo compreender a perspetiva global que os interlocutores têm sobre o que são as grandes preocupações e oportunidades da GRH em Angola.

Posto isto, o guião de entrevista incluiu um bloco de questões que remeteram para as práticas em concreto para o que concorreram as categorias que estruturaram o modelo de práticas de elevado desempenho de Pedro (2015). Para esta autora, que considerou inexistir uma escala em língua portuguesa suficientemente validada e integrativa dos vários subsistemas de GRH, as práticas de GRH de elevado desempenho são cumulativamente o produto dos resultados encontrados por investigadores reconhecidos neste tema e que concretizaram as suas propostas em estudos empíricos, nomeadamente Delery e Doty (1996); Pfeffer (1998a, 1998b); Bae e Lawler (2000) e Evans e Davis (2005). Isto traduziu-se em oito categorias ou subsistemas de GRH que se afiguram necessários para compreender todo o sistema, nomeadamente: 1) O recrutamento e selecção, 2) a formação e desenvolvimento, 3) as compensações (remunerações e benefícios), 4) a avaliação de desempenho, 5) a gestão de carreiras e

promoções, e 6) a gestão participativa (o grau de participação nas decisões), a 7) comunicação e 8) a separação. Considerando que se trata de um estudo que procura compreender eventuais elementos idiossincráticos na GRH em Angola, optámos por complementar as categorias proveniente do modelo de Pedro (2015) com três domínios que julgamos importantes: o acolhimento e a socialização, o vínculo profissional, e o tempo de trabalho e assiduidade.

Por fim, a entrevista solicita apenas alguns dados sociodemográficos nomeadamente o sexo, o sector onde se insere a organização em que trabalha o respondente ("Pública - sector Governamental", "Pública – Empresarial", e "Privada") bem como o nível da função exercida ("Dirigente geral" - por exemplo PCA, Administrador/a, Secretário-Geral, CEO / Director(a) Geral; "Dirigente de RH" - por exemplo Director/a, Responsável, Chefe; "Dirigente de outras áreas que acumulam RH"; "Técnico superior de RH"; e "outra" (solicitando que especificasse neste caso).

O formato da entrevista tem natureza directiva, dada a sua disponibilização online. Porém, admitimos inicialmente a possibilidade de devolver resultados gerais no sentido de solicitar algum detalhe ou esclarecimento relativo às respostas.

Guião de entrevista

Questão 1. Quais os principais desafios e problemas que se colocam à GRH em Angola?

Questão 2. Considere por favor o contexto e as práticas de GRH em Angola. Indique o que é típico em Angola:

2a: 2.1. No recrutamento e selecção?

2b: 2.2. No acolhimento e socialização?

2c: 2.3. No que respeita as compensações?

2d: 2.4. Na formação e desenvolvimento?

2e: 2.5. Na avaliação de desempenho?

- 2f: 2.6. Na gestão de carreiras e promoções?
- 2g: 2.7. No vínculo profissional?
- 2h: 2.8. No domínio disciplinar?
- 2i: 2.9. No tempo de trabalho e assiduidade?
- 2j: 2.10. Nas relações laborais?
- 2k: 2.11. Na comunicação na organização?
- 2l: 2.12. No que respeita a gestão participativa?
- 2m: Sexo, Tipo de organização, Posição

2.4.3. Procedimento

Procedimento de recolha de dados

Optámos pela entrevista como meio de recolha de informação junto dos interlocutores privilegiados. Embora houvesse vantagem em entrevistas presenciais, a distância geográfica que separa Luanda, Kwanza Norte, Kwanza Sul, Malange, Cunene, ou Moxico determinam dificuldades incompatíveis com a recolha atempada dos dados, pelo que optámos por um inquérito com perguntas de resposta aberta, por escrito. Embora fosse possível conduzir entrevistas presencialmente em Luanda e em algumas províncias adjacentes, não nos fez sentido adoptar duas modalidades (presencial para uma parte da amostra e não presencial para a remanescente) porque tal inseriria um critério diferenciador que não só poderia acrescentar ao erro de medida como seria passível de leituras por parte dos interlocutores. Considerando a conveniência institucional, optámos por aplicar o mesmo método a todos os interlocutores. Em reforço desta decisão está igualmente o carácter anónimo das respostas, pois uma entrevista presencial impedi-lo-ia quando o objeto da entrevista tem realmente alguns elementos de natureza crítica que os interlocutores poderiam reservar por motivos de pudor. A segunda escolha, o grau de directividade da entrevista, tende a eleger abordagens não directivas ou pelo menos semi-directivas, dada a natureza exploratória do estudo. No entanto, a amplitude semântica do tema presta-se a grande dispersão de

focos de atenção pelo que as respostas correriam o risco de ter tornar pouco informativas, versando sobre aspectos periféricos. Considerando a opção metodológica de construir, com base na revisão de literatura, as categorias que reflectem as práticas de elevado desempenho, há toda a conveniência em ancorar as questões em cada uma das práticas no sentido de compreender o que é ou deve ser feito como recomendação por parte de cada interlocutor. É desta análise que decorre a possibilidade de inferir a sua aplicabilidade (com ou sem modificações) no contexto organizacional onde os interlocutores agem. Logo, o formato directivo pareceu-nos o que melhor permitia concentrar a atenção dos interlocutores, sobretudo numa entrevista não presencial, nos temas de maior relevância. Também para garantir o anonimato optámos por não enviar o inquérito de entrevista em papel (solicitando a sua devolução) porque tal procedimento denunciaria a proveniência aquando da resposta. Assim sendo, realizámos um inquérito online com link de resposta anónimo e enviado por email para os interlocutores. A entrevista online esteve aberta entre 15 de Outubro de 2014 a 16 de Janeiro de 2015, data em que se fez um balanço e uma segunda leva de contactos para convidar à participação, o que originou 13 entradas online entre Abril e Junho de 2015 mas que não geraram dados. Posto isto, e apesar de não se ter atingido a desejável saturação informativa, considerámos o material recolhido para efeitos analíticos como sendo o possível. No global foram registadas entradas no inquérito online provenientes das províncias de Luanda, Bengo, Kwanza Norte, Huambo, Cabinda e Cunene. Destas apenas de Luanda, Bengo e do Huambo foram registadas respostas trabalháveis.

Os interlocutores privilegiados foram abordados diretamente por email e/ou via telefónica dando a conhecer a natureza do estudo e do investigador, seguindo-se um convite junto com o guião de entrevista transformado em inquérito.

Procedimento de análise de dados

Considerando a natureza escrita das respostas por parte dos interlocutores privilegiados não houve necessidade de transcrever qualquer informação. Embora os campos de resposta não tivessem qualquer limite de caracteres, as respostas registadas foram parcimoniosas. Estas respostas foram alvo de análise qualitativa dada a natureza indutiva do estudo (Mozzato & Grzybovski, 2011) com recurso a uma das mais validadas e populares técnicas de investigação de natureza qualitativa: a análise de

conteúdo (Vala, 2003) e com o suporte do software TROPES (Ghiglione, Landré, Bromberg & Molette, 1998).

O software TROPES opera com base nos pressupostos da análise cognitivo-discursiva que conjuga análise proposicional predicativa com proposicional do discurso assim permitindo extrair informação relativa à coerência do discurso e do sujeito (Ramos, 2010). O software TROPES é especificamente adequado para realizar análise de conteúdo. O processo técnico divide as proposições do texto e analisa semanticamente os elementos deste texto. O programa procede a uma agregação sequencial em categorias lexicais os elementos identificados para construir um dicionário de categorias tendo em consideração a sua proximidade semântica (Moreira et al., 2005) (conforme tabela 2).

Embora a análise de conteúdo de um corpo de texto de modesta dimensão possa ser realizada de modo tradicional, entendemos que a utilização de um software especializado facilita a objectividade na análise na categorização dado que já contém associações lexicais pré-definidas. Esta vantagem não é despicienda pois a principal limitação da análise de conteúdo prende-se com enviesamentos decorrentes do exercício de julgamentos subjectivos (Vala, 2003) e que têm espaço para existir também na análise com apoio do *software* dada a necessidade de interpretação por parte do investigador (Ghiglione, Landré, Bromberg & Molette, 1998). Não obstante, na fase analítica propriamente dita o programa permite maior objectividade. A segunda razão para termos optado pelo TROPES é uma funcionalidade deste que permite identificar associações entre cognições que sugerem os processos latentes a operar no interlocutor. Esta acrescenta valor à análise de conteúdo tradicional.

Tabela 2 – Dicionário de categorias

Categorias e subcategorias	Definição	Exemplos
Acolhimento e integração Acolhimento	Processo de facilitação da aprendizagem do <i>modus operandi</i> na organização	“Ao entrar para a empresa, o trabalhador safa-se como puder na maioria dos casos” (E1) “Claro que sim existe o grau de formalização de processo o gestor do RH é o responsável pelo acolhimento” (E2)
Avaliação de desempenho	Processo de avaliação do contributo do trabalhador para os objectivos organizacionais	“A avaliação de desempenho é feita na base de critérios não formais mas sim, na base de apadrinhamento” (E1) “Considero o grau de formalização do processo de avaliação em Angola muito baixo , porque não visa melhorar atuação dos trabalhador (só para cumprir calendário)” (E6)
Formação e desenvolvimento Competências Formação Necessidades de formação	Processo de qualificação dos trabalhadores com base nas necessidades e potencial	“diagnóstico das necessidades são irregulares” (E1) “O mercado de trabalho torna-se cada vez mais exigente [quanto à qualidade técnico profissional dos nossos quadros]” E4 “As formações não vão de encontro as necessidades da área de trabalho” (E6)
Gestão de carreiras Gestão de carreiras Mobilidade Promoção	Processo de planeamento e alocação de posições de responsabilidade crescente	“Carreiras tradicionais.” (E3) “A gestão de carreira em Angola obedece os princípios estabelecidos pela Lei, mais muito deles não são justos” (E5) “A gestão de carreira e promoção não são feitas de acordo com a lei” (E6)
Recrutamento e selecção Contratação	Processo de atração e identificação de candidatos com indicadores de	“Falta de transparência nos critérios de selecção” (E1) “Mercado esta viciado no que tange o nepotismo” (E2)

Recrutamento	desempenho futuro numa função	“Falta de profissionalismo” (E6)
Seleção	mais favoráveis.	“Critério de seleção tende a competência do candidato de acordo com a função” (E2)
Relação hierárquica		
		“A relação entre a chefia e subordinado é de cortar à faca, nem sempre é salutar” (E1)
Chefia	Exercício de poder vertical	“[A] Relação [cinge-se] entre chefia e subordinado [dual, sem participação dos sindicatos]” (E3)
Trabalhadores		
Remuneração e benefícios		
	Processo de alocação de recursos	“grandes discrepâncias entre a remuneração de chefias e operacionais” (E1)
Benefícios	materiais e imateriais contingente	“O nível remuneratório face ao custo de vida não é satisfatório” (E2)
Reconhecimento	ao desempenho da função	
Remuneração do trabalho		
Segurança e estabilidade de emprego		
		“Os contratos são estáveis principalmente na função pública” (E1)
	Grau de manutenção da posição	“Facilidade em despedir” (E3)
Cessaçã	contratual junto de um empregador	“Nos nossos contratos de trabalho as cláusulas não são claras , o que faz com que as empresas despeçam sem maneira os funcionários” (E5)
Estabilidade		
Cumprimentos de regras		
		“Dá-se muita tolerância [às falhas profissionais] principalmente na função pública” (E1)
Controlo e regras	Processo de ancoragem axiológica	“É claro que existe o rigor no registo da assiduidade e pontualidade” (E2)
Valores	dos trabalhadores e de co- construção de significados	“considero flexível” (E6)
		“Raramente se movem processos disciplinares” (E1)
		“Existe sim uma grande facilidade na movimentação dos processos disciplinares” (E5)
Inovação e mudança		
	Processo de modificação do <i>status quo</i> com base na alteração de processos, produtos, prioridades e	“Dar competência às pessoas via: Formação académica de nível profissional, media e superior; treinamento” (E1)

	pressupostos organizacionais.	
Participação	Grau de descentralização da tomada de decisão	“Os sindicatos e outras associações têm pouca influência nas decisões dos gestores” (E1)
Comunicação	Processo de partilha de cognições, afectos e atitudes	<p>“O trabalhador recebe via relatório ou ordem de serviço sem poder dialogar com o chefe” (E1)</p> <p>“O grau de informalidade” (E3)</p> <p>“Existe um elevado nível de burocracia na articulação da comunicação interna” (E6)</p>
Conjuntura económico-legal	Configuração de variáveis macrossociais que afectam a organização	<p>“O avanço da ciência e da tecnologia moderna faz com que as organizações tendem a mudanças e a formação contínua em todo domínio” (E2)</p> <p>“Desempenho tímido do sector privado, como principal parceiro do estado na geração de emprego, forçando o estado a assumir mais de 50% dos empregos gerados” (E3)</p> <p>“Em Angola o nível remuneratório não vai de encontro com o custo de vida, pelo facto do sistema de compensação não acompanhar o custo de vida” (E5)</p>
Alinhamento estratégico	Grau de compreensão e adopção das ações conducentes à execução da estratégia organizacional	<p>“O planeamento nem sempre é tido e quando o há, não é cumprido” (E1)</p> <p>“Falta de conhecimento sobre o papel do líder de Recursos Humanos na empresa” (E5)</p>

O processo de codificação do conteúdo das entrevistas seguiu um critério híbrido, ou seja, um o dicionário de categorias foi desenvolvido a partir da literatura (nomeadamente as práticas de elevado desempenho) mas com recurso a codificação aberta, permitindo o surgimento de novas categorias a partir do *corpus* (Bardin, 1977).

No dicionário final temos dez categorias de origem teórica e que correspondem às 9 práticas de elevado desempenho de Pedro (2015) acrescidas de uma criada *a posteriori* (Acolhimento e Integração, Alinhamento Estratégico, Recrutamento e Selecção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras, Comunicação, Participação, Segurança e Estabilidade no Emprego, Remuneração e Benefícios) e 4 categorias emergentes do conteúdo das próprias entrevistas (Conjuntura económico-legal, Inovação e mudança, Relação hierárquica, Cumprimento de regras). Em algumas categorias foi necessário efectuar uma divisão em sub-categorias.

2.5. Resultados

A secção de resultados versa primeiramente sobre a análise descritiva das ocorrências, para o que concorre a frequência com que cada categoria foi referida no conjunto de entrevistas transcritas. Serão apresentadas por ordem decrescente para mais clara compreensão da sua representação junto dos interlocutores. Segue-se uma secção com a análise das co-ocorrências que procura identificar as categorias que surgem tipicamente associadas no discurso, imediatamente antes e depois da categoria sob análise.

2.5.1. Análise de ocorrências

Como a amostra inclui participantes que exercem funções no setor público: administração central/local e empresarial público. Interessa em primeiro lugar compreender até que ponto as práticas de GRH diferem entre estes, para o que construímos uma tabela (3) que regista o sentido das respostas segmentadas por subamostra.

Categorias e Sub-Categorias	Público	Público-Empresarial
Acolhimento e integração	Inexistente	Responsável designado para socializar
Avaliação de desempenho	Baixa formalização, critérios de preferência	Critérios técnicos e comportamentais, antiguidade valorizada
Comunicação	Descendente, burocrática	Informal
Formação e desenvolvimento	Fraco planeamento, pouco observado, irrelevância do conteúdo	Há planeamento, diagnóstico de necessidades
Gestão de carreiras	Promoção <i>ad hoc</i>	Carreiras tradicionais
Participação	Centralização, baixo envolvimento	Centralização, baixo envolvimento
Recrutamento e selecção	Critérios opacos, Nepotismo	Competência, Experiência, Nepotismo
Relação hierárquica	Relações tensas entre chefia e subordinado, sindicatos fracos	Depende da relação chefia-subordinado
Remuneração e benefícios	Sub-remuneração, Elevado rácio chefia/subordinados	
Segurança e estabilidade de emprego	Estabilidade	Arbitrariedade no despedimento
Controlo e regras	Fácil mover processo, Raros processos	Fácil mover processos, severidade nas sanções
Conjuntura económico-legal	Faltas constantes, tolerância	Rigor no registo
Alinhamento estratégico	Custo de vida descolou do rendimento	Pressão para a qualificação
Inovação e mudança	Planeamento não executado	Privado gera pouco emprego
		-
	Necessidade de desenvolver competências via formação	

Tabela 3- Segmentação das respostas

Os resultados evidenciam uma heterogeneidade de práticas entre os respondentes do setor público e os do público-empresarial. Nomeadamente é saliente o menor grau de planeamento, menor formalização (com exceção da comunicação), menor clareza de critérios universais, menor controlo real, maior estabilidade e menor severidade no segmento público, por comparação com o público-empresarial. A ambos é comum a grande dependência da relação com a chefia e o rácio elevado na proporção de compensações chefia/subordinado. Um outro elemento comum que atravessou o discurso prende-se com a predominância da dimensão relacional sobre a técnico-administrativa em que a confiança interpessoal parece sobrepor-se aos demais critérios.

Face às tipologias propostas de modelos de GRH por Paauwe (1989, cit in Boselie, Paauwe & Jansen, 2001), Verburg (1998) e Pichault e Schoenaers (2003) pode-se concluir que nenhum dos modelos identificados corresponde com exatidão à situação encontrada empiricamente.

Dentre os modelos propostos por Paauwe (1989, cit in Boselie, Paauwe & Jansen, 2001) seria exetável que o setor público evidenciasse maior proximidade com a burocracia mecanicista, pois é a que está consagrada num sistema jurídico-legal ancorado na padronização por via das leis e demais regulamentos públicos. Porém, o elevado grau de formalização que existe nas regras não transfere para a prática.

“a gestão de carreira e promoção não são feitas de acordo com a lei” (E6)

“O planeamento nem sempre é tido e quando o há, não é cumprido” (E1)

“o grau de avaliação de desempenho em Angola ,não visa melhorar o desempenho do funcionário é meramente representativo” (E5)

Nesse sentido, o modelo de estrutura simples (de maior informalidade, menos planeamento, diretividade *top down*) é o que encontra maior proximidade à realidade empírica (naturalmente cruzado com elementos estruturais do modelo burocrático mecanicista). Não obstante, uma das caraterísticas coletivistas deste modelo, o enfoque nos direitos dos trabalhadores, não se observa na expressão sindical, que já esteve mais presente outrora.

“[A] Relação [cinge-se] entre chefia e subordinado [dual, sem participação dos sindicatos]” (E3)

Face à tipologia de Verburg (1998) a realidade observada contém elementos de dois dos modelos: de mercado e de flexibilidade. Por um lado, observa-se menor formalização, maior centralização e fragilidades em termos de investimento no desenvolvimento dos RH, o que configura um modelo de mercado. Por outro lado, e tomando como denominador comum a menor formalização (ou pelo menos, a menor execução de regras), a maior estruturação na formação no segmento público-empresarial e a menor severidade no público, configuram o modelo de flexibilidade. Porém, para este ser eficaz na concretização da sua aposta no compromisso, careceria de RH mais qualificados, esforço esse que se observa a nível nacional mas cujos efeitos diferem no tempo. É comum a observação da insuficiente disponibilidade de quadros qualificados no mercado.

“[principal desafio é o de] dar competência às pessoas via: Formação académica de nível profissional, media e superior; treinamento” (E1)

“o estado deve ainda accionar instrumentos legais que acrescentem valor na qualidade de ensino” (E4)

“há falta de profissionalismo no mercado nacional” (E6)

Estes modelos não são facilmente compatíveis porque opõem-se por via da aposta no controlo *versus* compromisso. Não obstante, os denominadores comuns aos segmentos (grande dependência da relação com a chefia e o rácio elevado na proporção de compensações chefia/subordinado, e primazia à dimensão relacional) favorecem uma dinâmica mais afim do modelo de mercado.

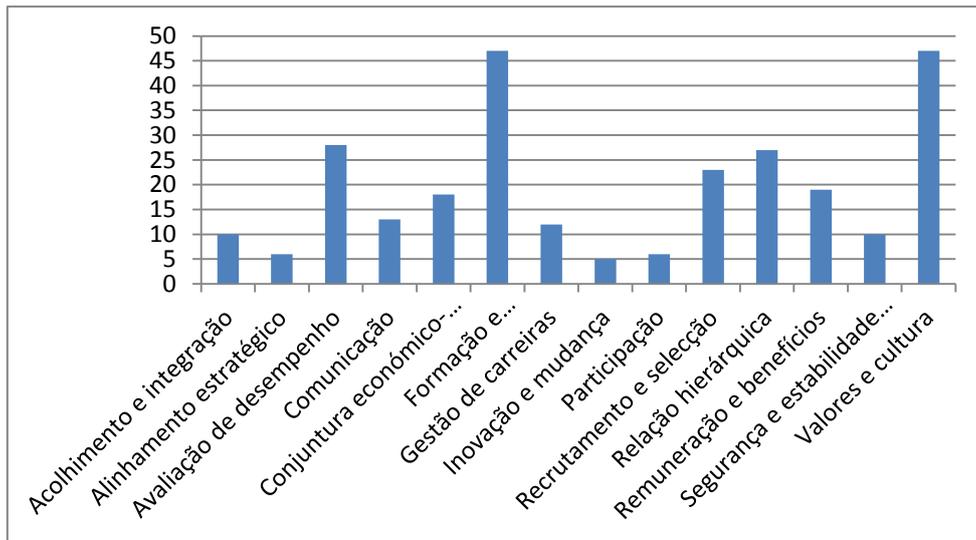
A análise de frequência com que surgem elementos relacionados com as categorias permite inferir a sua centralidade no discurso, e logo, a sua potencial importância para caracterizar os principais problemas e desafios com que a GRH se depara em Angola. Note-se que o objectivo último é o de inferir um modelo típico de

GRH em Angola, entendido como os padrões que se têm, estabelecido. A tabela 4 evidencia as frequências.

Categorias e Sub-Categorias	Frequências
Acolhimento e integração	10
Alinhamento estratégico	6
Avaliação de desempenho	28
Comunicação	13
Conjuntura económico-legal	18
Formação e desenvolvimento	47
Competências	16
Formação	11
Necessidades de formação	20
Gestão de carreiras	12
Gestão de carreiras	8
Mobilidade	1
Promoção	3
Inovação e mudança	5
Participação	6
Recrutamento e selecção	23
Contratação	5
Recrutamento	8
Seleccção	10
Relação hierárquica	27
Chefia	6
Trabalhadores	21
Remuneração e benefícios	19
Benefícios	4
Reconhecimento	1
Remuneração do trabalho	14
Segurança e estabilidade de emprego	10
Cessação	6
Estabilidade	4
Cumprimento de regras	47
Controlo e regras	34
Valores	13

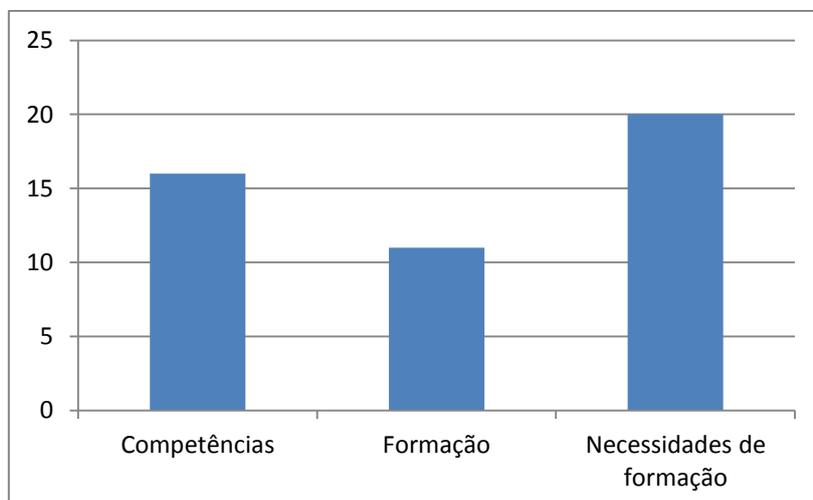
Tabela 4 - Frequências

Figura 3 - Distribuição de frequências pelas categorias



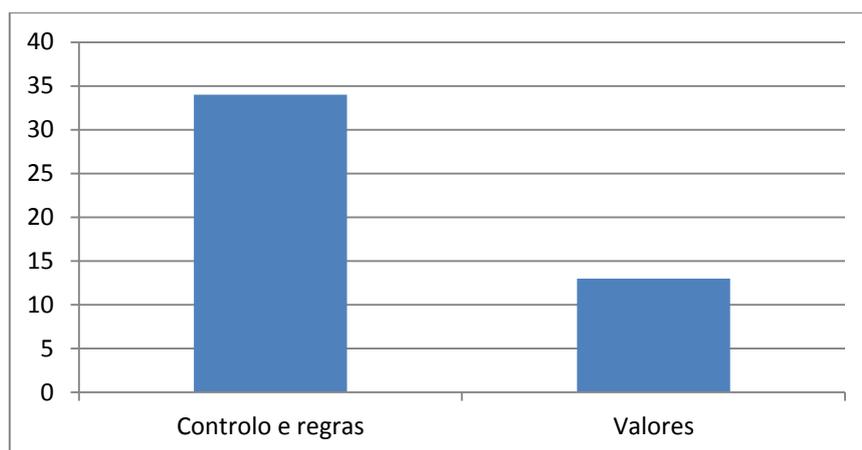
As categorias com maior representação nos discursos foram a de “Formação e desenvolvimento” e “Cumprimento de regras” ex aequo com 47 ocorrências.

Figura 4 - Formação e Desenvolvimento



A “formação e desenvolvimento” contém os elementos mais convergentes entre os entrevistados nomeadamente quanto à forte necessidade de aposta na qualificação dos RH em Angola.

Figura 5 - Cumprimento de regras



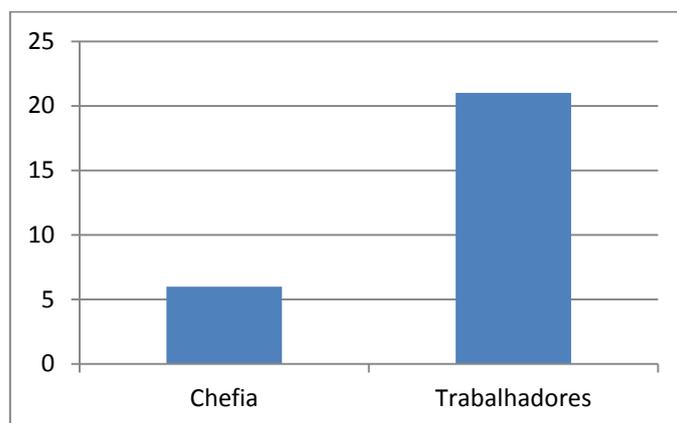
O cumprimento de regras, que se traduz sobretudo na subcategoria “controlo e regras” afigura-se uma prioridade nos discursos por remeter para uma cultura de tolerância da falha (nomeadamente absentismo) sendo, porém, raro mover processos disciplinares pese embora não haver grandes impedimentos legais para activar tais processos. No sector público-empresarial (e deduz-se, no privado) é igualmente fácil mover processos, há reporte de severidade nas sanções e rigor no registo de presenças.

Na sequência destas, as práticas de “avaliação do desempenho”, “relação hierárquica” e “Recrutamento e selecção” surgem como as mais frequentes. A avaliação de desempenho é caracterizada como tendo baixa formalização com expressão de discricionariedade, sobretudo no público - sector governamental, enquanto que no privado há referência a critérios técnicos e comportamentais e com valorização da antiguidade.

“A avaliação de desempenho é feita na base de critérios não formais mas sim, na base de apadrinhamento” (E1)

“considero o grau de formalização do processo de avaliação em Angola muito baixo , porque não visa melhorar atuação dos trabalhador (só para cumprir calendário)” (E6)

Figura 6 - Relação hierárquica



Esta baixa formalização é consistente com os relatos de concentração de poder decisório nas chefias que os interlocutores abordam com uma perspectiva focada no trabalhador mais do que na chefia:

“A relação entre a chefia e subordinado (...) nem sempre é salutar” (E1)

“Os sindicatos e outras associações têm pouca influência nas decisões dos gestores” (E1)

Figura 7 - Recrutamento e selecção



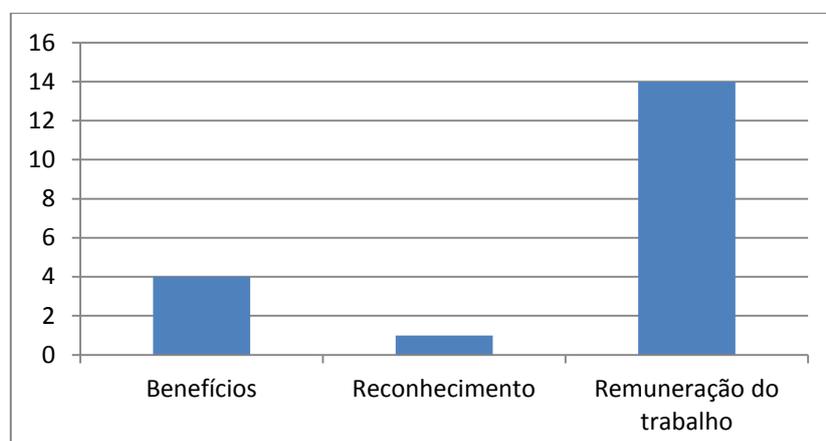
A caracterização das práticas de recrutamento e seleção convergem com a leitura de concentração de poder informal pois o sector público – governamental é caracterizado como aplicando critérios opacos na seleção embora o sector público – empresarial saliente critérios de competência e experiência. A ambos é comum a prática de nepotismo, que é consistente com a concentração de poder informal.

“mercado está viciado no que tange o nepotismo” (E2)

“critério de seleção tende a competência do candidato de acordo com a função” (E2)

Surgem, com menor frequência, referências à “Remuneração e benefícios”, “Conjuntura económico-legal”, “Gestão de carreiras” e “Segurança e estabilidade de emprego”.

Figura 8 - Remuneração e benefícios



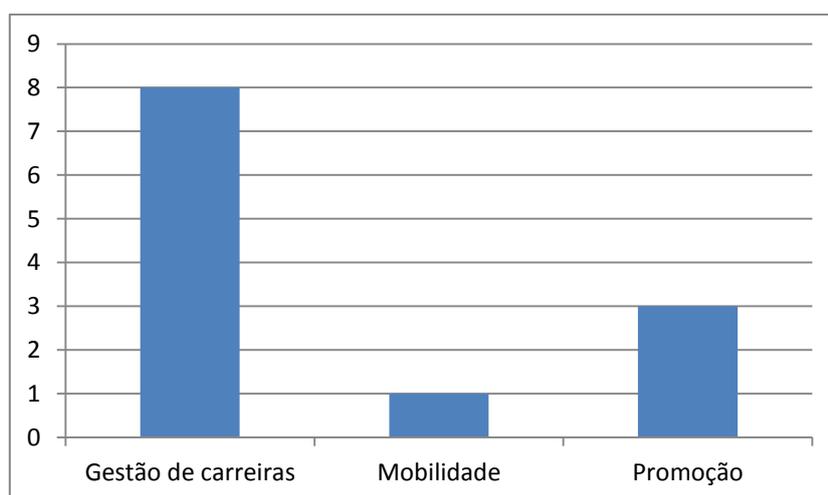
As práticas remuneratórias surgem com menor frequência, mas não necessariamente como expressão de menor importância pois há consenso geral de que os trabalhadores são subremunerados havendo grande discrepância entre os valores remuneratórios das chefias e o dos subordinados. Esta leitura é transversal a todos os entrevistados.

“O nível remuneratório face ao custo de vida não é satisfatório” (E2)

“grandes discrepâncias entre a remuneração de chefias e operacionais”

(E1)

Figura 9 - Gestão de carreiras



As práticas de gestão de carreiras salientam uma concepção tradicional (vertical ascendente, sem mobilidade), regulada em termos legais que suscita reservas decorrentes ou da contestação da justiça dos critérios ou da própria inobservância da Lei.

“As carreiras verticais são de acordo com os interesses dos gestores estratégicos. A mobilidade raramente é feita” (E1)

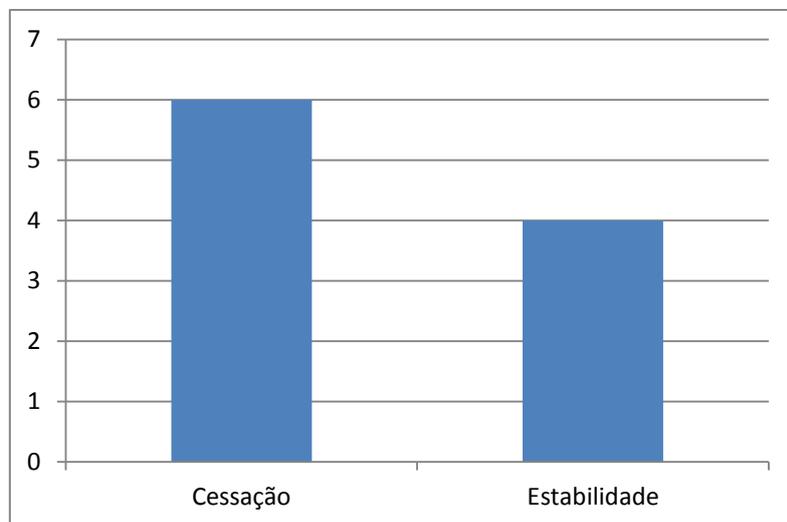
“A gestão de carreira em Angola obedece os princípios estabelecidos pela Lei, mais muito deles não são justos” (E5)

“a gestão de carreira e promoção não são feitas de acordo com a lei”

(E6)

O grau de segurança e estabilidade de emprego tende a ser elevado na função pública pese embora no sector privado haver facilidade de despedimento.

Figura 10 - Segurança e estabilidade de emprego



“Os contratos são estáveis principalmente na função pública” (E1)

“Facilidade em despedir” (E3)

“Nos nossos contratos de trabalho as cláusulas não são claras , o que faz com que as empresas despeçam sem maneira os funcionários” (E5)

A conjuntura económico-legal obteve uma frequência de ocorrências moderada salientando alguns elementos de natureza macrossocial relacionados com a GRH tais como a menor disponibilidade de RH qualificados no mercado pese embora haver uma pressão crescente para a formação contínua e a modernização formativa. Outro

elemento importante do meio envolvente salienta a natureza empregadora do Estado também devido a um desempenho modesto do sector privado, com o juízo de valor negativo recomendando maior investimento na criação de emprego no sector privado. Outro elemento dominante na conjuntura socio-legal remete para a incompatibilidade entre o nível de rendimentos e o custo de vida, sobretudo para quem não tem posição de quadro superior ou dirigente. Por último, é de salientar que surge transversalmente a noção de que a Lei existe mas é aplicada com discricionariedade sendo o poder decisório chamado à pessoa da chefia.

“Com o avanço da ciência e da tecnologia moderna faz com que as organizações tendem a mudanças e a formação contínua em todo domínio” (E2)

“Desempenho tímido do sector privado, como principal parceiro do estado na geração de emprego, forçando o estado a assumir mais de 50% dos empregos gerados” (E3)

“Em Angola o nível remuneratório não vai de encontro com o custo de vida, pelo facto do sistema de compensação não acompanhar o custo de vida” (E5)

As restantes categorias (Inovação e mudança, Alinhamento estratégico, Participação) surpreendem pela muito reduzida frequência de ocorrências. Na realidade a “inovação e mudança” surge apenas lateralmente referida por via da necessidade de maior qualificação dos trabalhadores quer ao nível profissional quer educacional de nível médio ou superior. O “alinhamento estratégico” surge também de forma lateral como expressão de planeamento (que pode existir ou não, mas quando existe mas nem sempre é executado) e de desconhecimento ou falta de clareza sobre o papel do líder de RH na organização.

*“O planeamento nem sempre é tido e quando o há, não é cumprido”
(E1)*

“Falta de conhecimento sobre o papel do líder de Recursos Humanos na empresa” (E5)

Por último, a “participação” surge com baixa frequência mas de forma clara e consensual quanto à sua reduzida presença na GRH, e que é consistente com os resultados encontrados para a concentração de poder na liderança e nos elevados níveis de burocracia.

“As actividades são bastantes centralizadas; existe poucos envoltimentos entre as equipas e as decisões são sempre de cima para baixo” (E1)

2.5.2. Análise de co-ocorrências

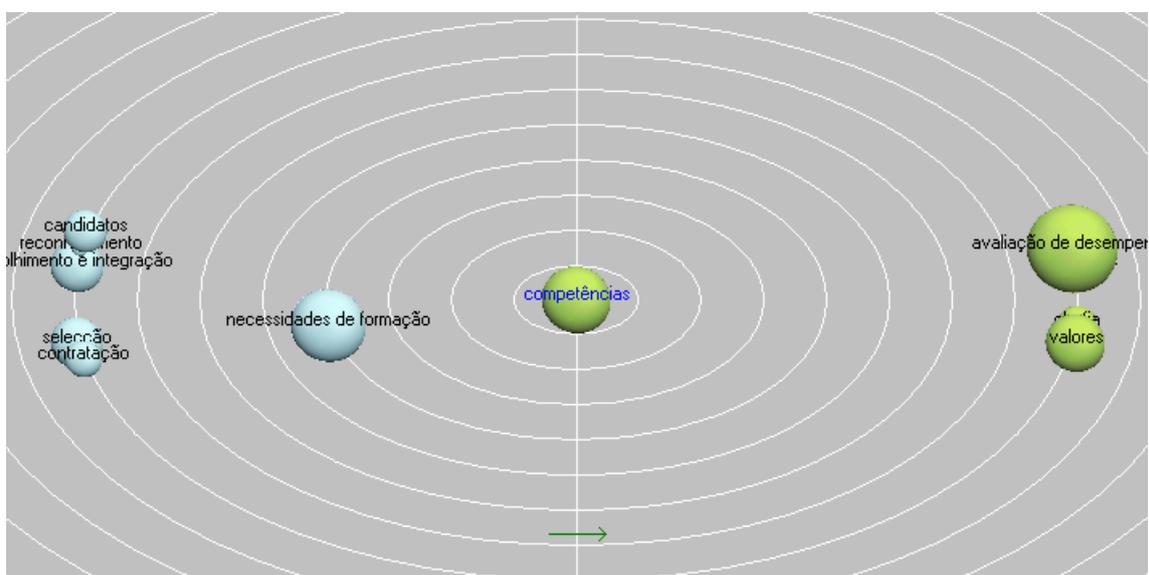
A análise de co-ocorrências constitui um dos elementos que o Tropes produz e que é de elevado valor heurístico (Ghiglione, Landré, Bromberg & Molette, 1998). Permite compreender os fluxos de ideias numa lógica discursiva temporal, ou seja, que conceitos precedem outros conceitos. As possibilidades técnicas do programa permitem seleccionar um determinado conceito ou categoria e centrando-o, observar num espaço visual os que o precedem (à esquerda, a azul) e os que se lhe seguem tipicamente nos textos analisados (a verde).

Face ao sistema categorial gerado e à centralidade de alguns conceitos, devido ao seu carácter transversal, identificámos quatro elementos de interesse na análise das co-ocorrências:

1. **competências** (por se tratar de um conceito central na GRH e que pode operar como elemento de decisão relativo às práticas de GRH);
2. **remuneração** (por ser um tema central que permite explicar os procedimentos de reforço do desempenho);
3. **valores** (por serem elementos estruturais, ligados ao meio e tendentes a se tornar inertes na organização); e
4. **conjuntura económico-legal** (por ser uma condicionante externa, fora do alcance das vontades da gestão, mas que tem sempre de ser tida em consideração aquando das decisões organizacionais).

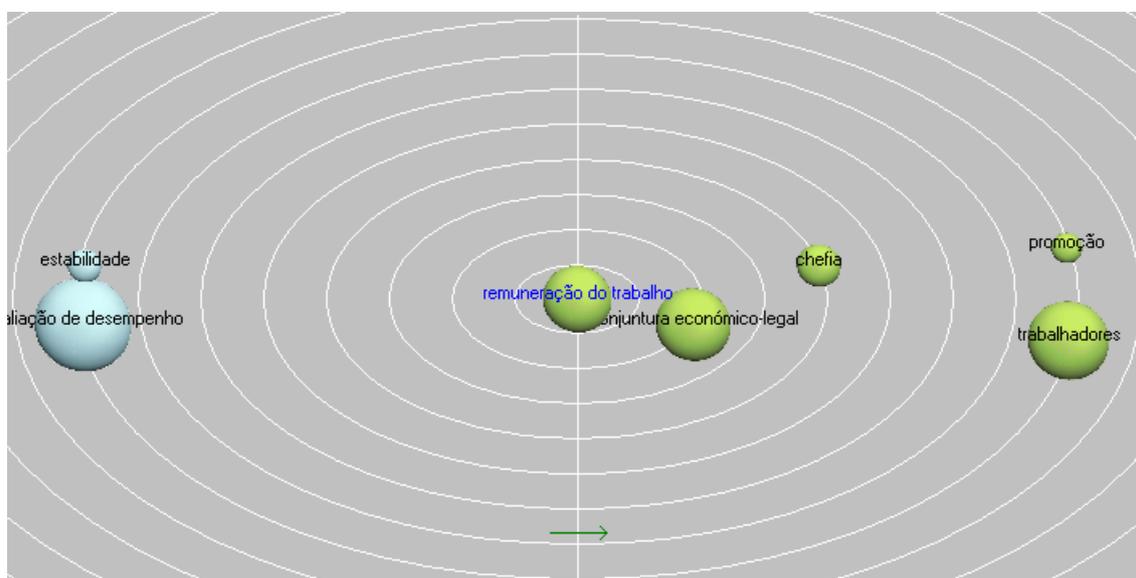
Ao centrar a análise de co-ocorrências na subcategoria “competências” (da categoria formação e desenvolvimento) surge um fluxo de conceitos bastante informativo (Figura 11). A preceder as palavras que foram categorizadas como remetendo para “competências” surgem cinco conceitos: selecção, contratação, acolhimento e integração, reconhecimento e necessidades de formação. Tal pode ser lido como a teoria implícita dos entrevistados que as competências decorrem das decisões tomadas no início da atividade profissional, leia-se aquando do processo de selecção, contratação, acolhimento e integração. No fundo, poder-se-á inferir que os entrevistados pensam que é particularmente importante usar processos criteriosos e estruturados nesta fase. Em acréscimo surge mais distalmente e a par destes, o reconhecimento, ou seja, que o reconhecimento (mais imaterial) poderá ser factor reforçador das competências. Mais proximamente ao conceito central surge as necessidades de formação como factor mais preponderante no desenvolvimento de competências. A seguir à menção às competências surge com destaque a avaliação de desempenho, como natural expressão de um desejo de valorização das competências. Com menor expressão mas igualmente em posição subsequente estão os valores, categoria mais genérica e pode remeter para uma multiplicidade de interpretações mas que no caso concreto remete para “cumprimento de regras”, provavelmente como tradução de competências, ou seja, que a pessoa competente é também uma pessoa que observa as regras.

Figura 11 - Mapa de co-ocorrências de “Competências”



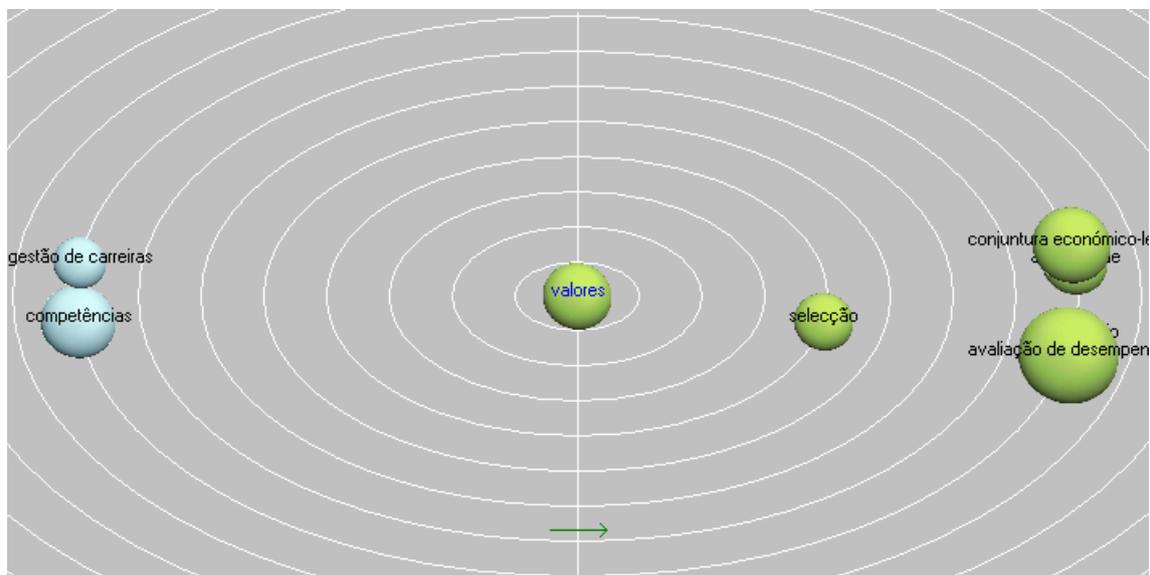
O mapa de co-ocorrências da subcategoria “remuneração do trabalho” (da categoria Remuneração e benefícios) mostra um fluxo de conceitos em que domina a presença de conceitos subsequentes (Figura 12). Precedem este conceito o de “estabilidade” e “avaliação de desempenho” assim salientando duas características que poderão condicionar a remuneração do trabalho, o vínculo contratual e a avaliação do desempenho do trabalhador. No campo dos conceitos subsequentes, surge em primeiro lugar a “conjuntura económico-legal” provavelmente como associação às dificuldades económicas que à altura já dominavam as preocupações macrosociais em Angola e que são recorrentes nos discursos. Segue-se-lhe o conceito de “chefia” provavelmente decorrente de uma outra ideia que surgiu no discurso e que salientou os diferenciais remuneratórios entre chefias e subordinados. Por fim, mais distalmente, surgem os conceitos de “promoção” e “trabalhadores”, este último mais genérico sendo que a “promoção” deverá ter surgido como expressão da expectável alteração remuneratória associada a movimentos ascendentes de carreira.

Figura 12 - Mapa de co-ocorrências de “remuneração”



O mapa de co-ocorrências da subcategoria “valores” (da categoria Cumprimento de regras) mostra um fluxo de conceitos mais difuso (Figura 13). Precedem os conceitos de “gestão de carreiras” e “competências” que poderão ser tidos como condicionando os valores (ligados ao cumprimento de regras). Seguem-se-lhe os conceitos de “selecção”, “conjuntura económico-legal”, “avaliação de desempenho” como associações ligadas à fase de entrada na organização (no fundo que os valores devem ser factores de selecção profissional), e usados como critério também na fase de avaliação do desempenho. Na realidade parece que os interlocutores traduzem neste mapa uma concepção de grande centralidade dos valores como âncora para seleccionar e avaliar os trabalhadores. Por último tem destaque a sua ligação à conjuntura macrossocial (que surgindo no campo de variáveis subsequentes, poderá traduzir um reconhecimento de que poderá haver interdependência entre estes nas organizações e a própria conjuntura (poderá ser uma lógica de explicação inversa em que a conjuntura é explicada pelos valores no quotidiano).

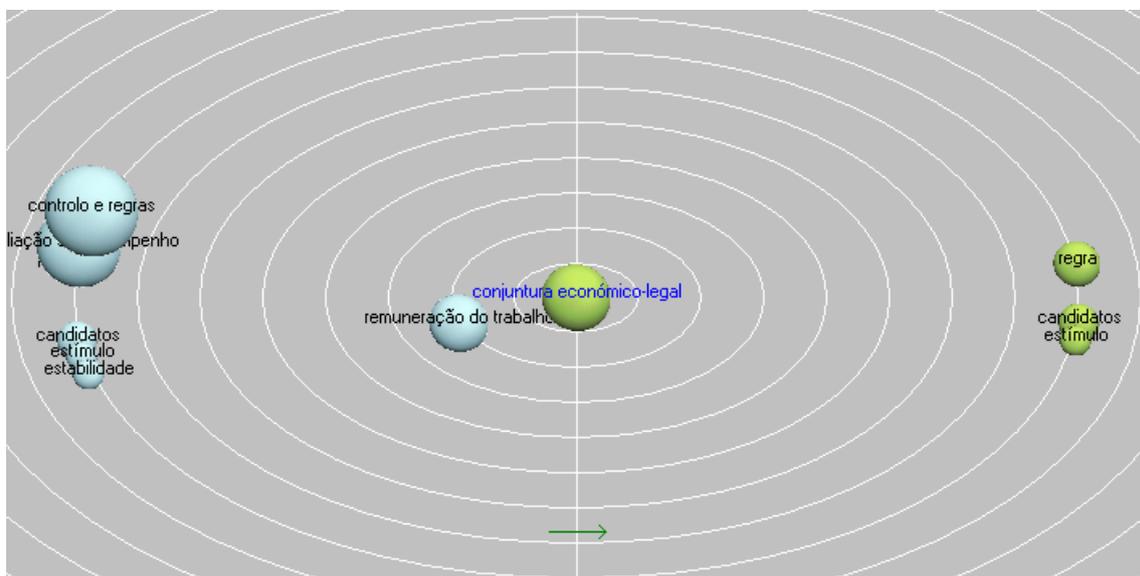
Figura 13 - Mapa de co-ocorrências de “valores”



O mapa de co-ocorrências da categoria “conjuntura económico-legal” mostra um fluxo de conceitos em que domina a presença de conceitos antecedentes (Figura 14). Entre estas destacam-se o “controlo e regras”, “avaliação do desempenho” e “remuneração” como elementos associados porventura à melhoria da conjuntura pois

todos estão centrados em variáveis estruturantes da eficácia organizacional (controlo, desempenho, reforço do comportamento). O discurso torna-se algo circular na medida em que os conceitos de “regras”, “candidatos” e “estímulo” surgem quer como antecedentes quer como consequentes, embora com menor intensidade no discurso.

Figura 14 - Mapa de co-ocorrências de “conjuntura económico-legal”



2.6. Discussão dos Resultados e Conclusão

Os resultados ora obtidos deverão ser interpretados e discutidos com a cautela que aconselha uma amostra de tão modesta dimensão, que não pretende ter validade externa mas apenas dar indicações sobre direcções de reflexão relativas à GRH em Angola, nomeadamente considerando que se trata de interlocutores privilegiados, qualificados na área de saber e com extensa experiência profissional e que o guião de entrevista remetia não para as organizações em que os interlocutores trabalhavam mas sim para as suas cognições gerais sobre GRH em Angola.

Dentre as categorias funcionais (as que reflectem as componentes da GRH) os resultados são muito informativos quanto às prioridades no discurso, nomeadamente salientando a centralidade que a formação e desenvolvimento, a par do cumprimento de regras assumem nos discursos. Seguem-se-lhes três dimensões avaliativas: a avaliação do desempenho, a relação com a chefia e o recrutamento e selecção. Com menor expressão surge a estabilidade e segurança e a conjuntura económico-legal.

As práticas de formação foram predominantemente descritas como de elevada importância, nomeadamente por haver carência de RH qualificados sendo esse um desafio a par de um outro que traduz a necessidade de maior enfoque no controlo e cumprimento de regras. Este resultado parece traduzir a aceitação tácita de que a competitividade de uma economia assente cada vez mais na qualificação dos seus RH (Sparrow & Makram, 2015), e ainda que já exista um substancial número de profissionais qualificados, o facto das competências serem obsoletas (Robbins & Judge, 2017) recomenda um investimento contínuo da formação. A natureza das reformas institucionais que têm caracterizado a modernização administrativa e a renovação empresarial em Angola tem tido no centro o fomento da mudança organizacional para o que a formação também concorre como instrumento eficaz (Mabey & Salaman, 1995). O surgimento do controlo e cumprimento de regras a par da formação pode partilhar com esta a crítica implícita à informalidade mas igualmente a necessidade de manter o enfoque nos objetivos que presidem à formação e o cumprimento do planeado como condições que favorecem a eficácia da formação, tais como as recomendações de Cabrera (2006). No fundo, poderão traduzir uma opinião, que partilhamos, que a formação por si só não garante a melhoria dos formandos. Tem de haver aprendizagem efetiva e transferência desta aprendizagem para o posto de trabalho. De salientar que não houver referência explícita à necessidade de avaliação da eficácia da formação, mas que é compreensível face à natureza do desafio, prévio ainda a esta, de chegar ao máximo número possível de trabalhadores.

Esta informalidade que se infere no discurso que remeteu para a formação é observável nas componentes avaliativas. Nestas, os interlocutores implicitamente censuram os efeitos da falta de formalização das práticas pois estas prestam-se a decisões de forte subjetividade, ancorando na deliberação individual em vez de num sistema formal que reflecte a Lei ou regra. A centralidade da avaliação do desempenho é observada no discurso dos interlocutores assim traduzindo a sua importância para

outros processos de GRH tais como a avaliação das necessidades de formação, a determinação de promoções, a alocação de recompensas e benefícios (ou incentivos) que contribuem para os objetivos e performance organizacional (Robbins & Judge (2017). Os métodos usados para conduzir a avaliação do desempenho não foram explicitamente abordados mas parecem caracterizar-se mais pela subjectividade do que pela objetividade, por exemplo que proporcionaria uma avaliação por objetivos. Isto apesar da Lei em vigor ter muito estruturados os processos avaliativos no sector público, já que aos requisitos técnicos dos instrumentos de avaliação e da capacidade que os avaliadores têm para exercer essa função juntam-se requisitos de equidade por parte do avaliador que procura ajustar aquilo que poderão ser enviesamentos resultantes da aplicação de critérios gerais, cegos às circunstâncias individuais (Caetano, 2008). É importante pois que o exercício deste poder individual, concentrado na chefia, tenha por objetivo último o bem maior da organização. Esta margem de liberdade concedida aos decisores organizacionais surge igualmente nos processos de recrutamento e selecção onde a crítica de enviesamentos é transversal aos interlocutores. Este posicionamento crítico converge com a análise de práticas de recrutamento que quebram alguns princípios e que, segundo Ribeiro (2007) se traduzem em inúmeros problemas para as organizações tais como a baixa produtividade, comportamentos contra-produtivos, maior absentismo e perda de qualidade nos produtos ou serviços. Os elementos técnicos que configuram uma boa prática de recrutamento e selecção não surgiram nos discursos pese embora ser admissível do seu discurso a ausência de procedimentos padronizados (ou pelo menos a sua inobservância). Inscrevem-se neste domínio a possível utilização de testes de avaliação psicológica para personalidade ou aptidões e as provas situacionais para competências (O'Meara & Petzall, 2013).

A par das questões avaliativas surge a relação com a chefia, igualmente caracterizada pelo domínio do informal sobre o formal nos processos decisórios. Esta latitude de decisão é criticada pelos interlocutores como fazendo presidir critérios de preferência pessoal sobre os de mérito. Estas críticas são compreensíveis num paradigma em que a objetividade e a distância pessoal são fonte de sentimento de justiça. Porém, a dimensão da confiança pessoal parece particularmente importante em meios sociais que emergiram de situações instáveis (como uma catástrofe natural de longo prazo, uma guerra, uma crise económica profunda) pois é dessa confiança pessoal que se consolida a estabilidade nas relações sociais e profissionais. Deste modo

encontramos explicação para o predomínio da relação informal sobre a formal bem como a concentração de poder decisório na liderança (mais do que na regra).

Num grau de saliência imediatamente inferior surgem as questões remuneratórias e de promoção de carreiras. Estas são particularmente importantes porque remetem para a suficiência económica que o sistema profissional permite em troca do trabalho bem como para o reforço das competências que acrescentam valor às organizações (Fernandes, 2007). Apesar de haver indicação de práticas de remuneração fixa e variável, nos discursos dos interlocutores emergiram sobretudo duas ideias recorrentes: que os níveis remuneratórios gerais são muito baixos face às necessidades económicas dos trabalhadores e que há uma forte discrepância remuneratória entre funções de chefia e as restantes. Estas críticas não traduzem considerandos que remetem para a avaliação do trabalho e da pessoa que Ivancevich (2007) explora nem para problemas de equidade externa, ou seja, do nível remuneratório face ao praticado no mercado (Rego et al., 2015) já que essa realidade é transversal na sociedade. No quadro das preocupações de equidade interna (mesma remuneração para idênticas funções na mesma organização, o quadro burocrático legal que governa o sector público-administrativo, garante essa equidade). Já no privado há latitude legal para práticas diferenciadoras mas que não emergiram no discurso dos interlocutores. Estes discursos antes remetem para a insuficiência *per se* do nível de remuneração praticado, o que pode explicar os elevados níveis de empreendedorismo e iniciativas económicas individuais por parte de assalariados (GEM, 2014). Associado a este está uma crítica à progressão na carreira em moldes que repetem os argumentos de base usados para abordar o recrutamento e selecção ou a avaliação do desempenho. Em termos legais, a carreira no sector público está regulada numa lógica burocrático-legal, reflectindo os pressupostos que enformam a visão weberiana da função pública e que se procuram caracterizar pelo reconhecimento da lealdade (antiguidade), da competência (avaliação do desempenho), idoneidade e demais valores da administração pública. Nenhum dos interlocutores nomeou detalhes técnicos ou outros associados à gestão de carreiras mas houve avaliação crítica quanto à justeza dos critérios consagrados Lei.

Por último, surge com menor intensidade, mas ainda saliente como categoria, a estabilidade e segurança no trabalho que, no sector público segue os preceitos weberianos da burocracia com a garantia institucional de vínculo permanente ao Estado, o que, a par de outros países, não se observa no sector privado em Angola. A

estabilidade é protegida por Lei pois a desvinculação está tipificada em Angola pela Lei Geral do Trabalho (7/15, de 15 de Junho de 2015) que clarifica as possíveis causas para despedimento justificado (entre as quais o absentismo ou a falta de pontualidade injustificados) ou outro com base em motivos económicos, tecnológicos ou estruturais (e.g. extinção do posto de trabalho na sequência de uma reorganização). Esta preocupação remete para os possíveis efeitos positivos da estabilidade contratual como favorecedora da confiança e de uma vontade de devolver à organização essa confiança, que se traduz em melhor desempenho (Latorre, Guest, Ramos & Gracia, 2016). A conjuntura económico-legal foi abordada na dimensão da disponibilidade no mercado de trabalho de RH qualificado (a necessidade que há de enriquecer o mercado com qualificados), igualmente na dimensão da concentração de emprego no sector público, como o grande empregador em Angola, com a noção que o privado deverá ser investido para se tornar um mais forte empregador. Por último, a conjuntura abarcou a discrepância entre custo de vida e nível remuneratório, que é assunto transversal estruturante da sociedade não apenas em Angola mas em todos os países da África Austral onde a estrutura produtiva económica (sobretudo sector primário) não tem gerado um impulso suficientemente forte para reduzir a taxa de população que vive com menos de 1.25USD por dia e com um coeficiente de Gini bastante elevado (Abbott, Wallance & Sapsford, 2016).

Os resultados dos fluxos de ideias (co-ocorrências) centrados em torno dos conceitos de “competência”, “remuneração”, “valores” e “conjuntura económico-legal” salientaram as teorias implícitas que os interlocutores alimentam quanto aos modelos causais (antecedentes e consequentes) que operam nestes conceitos. Assim, a estabilidade de emprego e a avaliação de desempenho parecem ser condições prévias para a construção das competências que por sua vez favorece a promoção e relação com movimentos ascendentes de carreira. Os discursos em torno das questões remuneratórias remetem igualmente para a estabilidade de emprego acompanhada pela avaliação do desempenho, seguindo-se-lhe as condicionantes da conjuntura económico-legal, as discrepâncias remuneratórias e as questões de ascensão na carreira. Estas duas linhas de raciocínio mostram as teorias implícitas com um enfoque nas lógicas de criação de capital (profissional e remuneratório) mais do ponto de vista individual do que sistémico.

Este estudo não oferece uma capacidade conclusiva confortável, quer pela sua natureza exploratória quer pela reduzida dimensão da amostra. Não obstante, dá pistas para compreender as leituras possíveis sobre a GRH genericamente em Angola. Entre estas a ideia geral é a de que há muito espaço de investimento técnico na GRH com vista à implementação efectiva de práticas que promovam o melhor desempenho. A natureza informal e a margem de liberdade individual na decisão que atravessaram todos os discursos, podem ser vistas como antagónicas das recomendações de formalização das boas práticas, conducentes a uma gestão mais coerente e neutra no que concerne variáveis extra-desempenho.

Conclui-se que os interlocutores têm uma compreensão partilhada quanto à importância da qualificação dos RH, quanto à sua manifesta insuficiência no mercado de trabalho, e quanto ao desafio que representa a melhoria salarial generalizada para os trabalhadores.

O contexto histórico e económico em que as organizações se construíram e consolidaram permite explicar a concentração de poder na hierarquia, com a consequente estratificação horizontal que separa quem dirige e que é dirigido. O modelo de liderança aqui encontrado reforça a leitura de alguns autores como James (2008) ou Wanasika et al. (2011) que reconhecem na liderança um misto de autoridade paternal com humanismo ubuntu e que é particularmente eficaz numa sociedade em que a paz efectiva tem apenas 15 anos.

A outra conclusão a que se pode chegar, com implicações metodológicas para o presente estudo, é a de que as categorias técnicas usadas para compreender a GRH e que provêm do estudo de Pedro (2015) são relevantes no quadro das entrevistas realizadas pois todas encontraram eco enquanto elemento semântico relevante. Com menor representação estão as transversais como a “comunicação” e a “participação” mas que podem ser inferidas transversalmente nas respostas. Assim os resultados encorajam a utilização do instrumento quantitativo gerado por Pedro (2015) para compreender com maior detalhe, e de forma quantitativa, a expressão de cada uma das componentes nas práticas específicas aí contempladas.

CAPÍTULO III – VALIDAÇÃO DA ESCALA DE STED EM ANGOLA

3.1. Introdução

Tanto académicos como profissionais procuram ativamente os elementos, processos e mecanismos de GRH que promovem uma eficácia organizacional superior. As últimas duas décadas têm assistido à condução de um acervo considerável de investigações, em particular na área de GRH estratégica, dedicadas a explorar a relação entre a GRH e a eficácia organizacional, envolvendo inúmeras organizações de diferentes sectores, dimensões e culturas (Kaufmann, 2010; Tzabbar, Tzafirir & Baruch, 2017). De facto, a noção de que a GRH contribui para melhor eficácia organizacional tem sido suportada pela maioria dos estudos publicados, na linha do que veio a ser designado por “sistemas de trabalho de elevado desempenho” (i.e. *high performance work systems*), e também noutra que tem explorado modelos de GRH assentes no compromisso e no envolvimento organizacional (Paauwe et al., 2013). Ambos destacam as práticas e características da GRH que conduzem a um maior desempenho financeiro e operacional das organizações.

Apesar dos desenvolvimentos académicos mencionados, alguns autores argumentam que esta relação, apesar de ser consensual, é teoricamente ambígua, carecendo também de maior validade empírica (Neves; 2002; Paauwe et al., 2013). A título de exemplo existe um vazio na teoria que procura explicar a relação entre GRH e eficácia, assim como não existe consenso nas definições de GRH, nem nas práticas que a compõem. Isto dificulta a compreensão do papel dos RH na construção da eficácia organizacional bem como da forma que as diversas práticas se relacionam com essa eficácia.

Por conseguinte, isto fragiliza as metodologias que presidem aos estudos empíricos, bem como modelos de relações, o controlo dos factores de contingência (e.g. estratégia, cultura), a validade das amostras, e a fidelidade dos métodos de recolha de dados. Além disso, a inconsistência teórica pode dificultar a compreensão e estudo dos mecanismos através dos quais a relação entre GRH e eficácia se processa. Ainda assim,

o progresso na área de investigação sobre a relação entre GRH e eficácia encoraja a existência de uma dependência que reafirmou o papel da GRH nas organizações, acabando por dissipar algum cepticismo em torno dessa relação.

3.2. GRH e a gestão estratégica

A gestão estratégica afirmou-se no campo da GRH no final dos anos 1990 (e.g. Boxall, 1998) com a proposta e posterior consolidação da perspetiva dos recursos (*resource based view*) (Allen & Wright, 2006). Nesta perspetiva, os recursos de uma organização constituem todos os ativos de uma organização que podem afetar a sua vantagem competitiva, positiva ou negativamente (Wernerfelt, 1984) quer por via da exploração de oportunidades, quer pela de neutralização de ameaças, quer pela via da criação de activos de difícil imitação, raros (Barney, 1991). Os recursos podem ser de natureza tecnológica, humanas, ou financeira, entre outros. Esta perspetiva direcionou a procura pela vantagem competitiva a partir da análise de elementos do ambiente organizacional (e.g. Porter, 1980) para incluir também elementos internos da organização (Allen & Wright, 2006).

Segundo Wright (1998), o campo da GRH estratégica surgiu com um artigo de Devanna, Fombrum, e Tichy (1982) depois consolidado num livro pioneiro (i.e. Fombrum, Tichy, e Devanna, 1984). Nesse artigo os autores ilustram algumas práticas de RH perspetivadas do ponto de vista estratégico, discutem formas de diagnóstico para compreender o alinhamento entre a GRH e aspetos estratégicos (e.g. missão, dinâmica do mercado/setor, adequação do sistema de GRH, adequação de pessoas, processos e práticas de GRH), e ainda oferecem algumas recomendações para as organizações. Isto é, estes autores refletiram sobre o valor dos recursos humanos nas organizações, assim como o valor estratégico da gestão desses recursos. A este artigo sucederam-se vários, e também livros (e.g. Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1985; Boudreau & Ramstad, 2007; Boxall & Purcell, 2011; Cascio & Boudreau, 2012; Paauwe, Guest & Wright, 2013; Holbeche, 2017), que discutiram a ligação entre GRH e a estratégia organizacional focando a quantificação dos recursos humanos, o planeamento, a adaptação à mudança no ambiente organizacional, e a adequação à estratégia (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

O alinhamento estratégico, vertical por exemplo, foi alvo de análise prévia aquando da proposta tipológica de Miles e Snow (1978) e que já integrava as práticas de GRH com a estratégia de mercado. Estes autores propuseram que as organizações poderiam ser classificadas do ponto de vista das suas opções estratégicas como defensivas, prospectoras, analíticas e reactivas conforme exposto anteriormente. Mais tarde Miles e Snow (1984) identificaram ainda um conjunto de práticas de GRH que consideravam ser as mais adequadas para cada uma das estratégias e domínios dos tipos organizacionais, a fim de garantir a sua perenidade e maior produtividade.

Estes autores identificaram o desenvolvimento (construção) dos recursos humanos como opção ideal para as organizações defensivas. Nestas destaca-se a aposta na seleção, colocação e formação a longo prazo dos seus recursos humanos, assim como um ajustamento constante entre os incentivos e o desenho do sistema de trabalho (ligando as componentes de remuneração ao grau de autonomia no trabalho), que está orientado para maior autonomia, responsabilidade e controlo, por parte dos próprios trabalhadores. Estas organizações apresentam um enfoque em objetivos interno de maximização da eficiência e uma consequente GRH que fomenta a estabilidade e a lealdade. Assim o sistema de avaliação de desempenho ancora em objetivos individuais, tipificados em termos de descritivo funcional. As recompensas tendem a apostar menos na componente incentivos (contingente ao desempenho) e a gestão de carreira é de natureza mais tradicional, corporativa, ascendente.

Já as organizações prospectoras devem apostar na atracção (aquisição) dos recursos humanos como orientação base. Dada a postura típica de procura de novas áreas de investimento, estas organizações têm o planeamento a longo prazo dificultado, pelo que as prioridades dos recursos humanos são diferentes das prioridades das organizações defensivas, por estarem em meios mais instáveis. Os recursos humanos estão mais orientados para a criação de novas estruturas e para a mobilização dos trabalhadores técnicos, e tecnológicos, necessários para as divisões organizacionais que estão a entrar em novos segmentos de mercado. Isto implica um enfoque maior na procura de recursos humanos mais qualificados e adequados para as novas estruturas. As recompensas assumem frequentemente a forma de promoções para posições de maior responsabilidade dada a maior disponibilidade de vagas desta natureza. Todas estas práticas permitem maior vantagem competitiva na penetração em novos mercados e nos estados iniciais das organizações.

Estas organizações prospectoras tenderão a optar por práticas de GRH que relevam os valores da mudança organizacional e da flexibilidade. Assim, na avaliação de desempenho encontrar-se-ão critérios de capacidade de desenvolvimento de competências e de experiências (e.g. envolvimento em novos projectos) e em sistemas de avaliação multilaterais (e.g. 360 graus). As recompensas tenderão a conter uma componente de incentivos forte contingente ao desempenho individual e de equipa e a ser de banda larga. A gestão de carreiras tenderá a desafiar os trabalhadores para posições novas com alguma componente de risco adaptativo (não inteiramente alinhadas com as competências consolidadas na posição anterior) e com uma cultura de fomento do empreendedorismo corporativo.

As organizações analíticas deveriam utilizar práticas orientadas para a “movimentação” de recursos humanos. Isto porque são capazes de rapidamente modificar a sua estrutura para se adequar a diferentes níveis do ciclo de desenvolvimento do produto. Ou seja, a GRH nestas organizações consegue ter uma postura semelhante à das organizações prospectoras durante a fase de integração em novos mercados e criação de novas estruturas. Durante a fase de desenvolvimento e de maturação dos produtos existentes a GRH adota uma postura mais semelhante à das organizações defensivas. Esta transição dá-se à medida que novos projetos têm necessidade de estratégias a longo-prazo e de recursos e estruturas mais estabelecidas. Miles e Snow (1984) ainda propuseram que as práticas de GRH fossem complementares entre si, de uma forma sinérgica a fim de aumentar a eficiência e eficácia do sistema de GRH – alinhamento horizontal. Esta última noção também tinha sido anteriormente proposta e até empiricamente validada (Baird & Meshoulam, 1988). No fundo, a GRH estratégica representa a ideia de que diferentes configurações de sistemas GRH (ao nível do planeamento e/ou na escolha e na mobilização do capital humano) devem estar alinhadas com os objetivos e comportamentos estratégicos de uma organização (e.g. expansões, fusões, entrada em novos mercados) e as diferentes componentes de GRH estarem alinhadas entre si de forma complementar (Allen & Wright, 2006; Wright & McMahan, 1992).

As organizações reactivas, que não apresentam uma estratégia de longo prazo que não a capacidade adaptativa face às tendências emergentes, deverão tender a apresentar o mesmo conjunto de práticas de GRH que as analíticas, mas sem um enfoque proactivo.

Num outro contributo para compreender a relação entre a estratégia organizacional e a GRH, Becker e Huselid (2006) propuseram três tipos de actividade estratégica organizacional: processos de desenvolvimento de produto, processos de tomada de decisão estratégica, e processos de construção de alianças e parcerias.

Os processos estratégicos de desenvolvimento de produto traduzem-se na prioridade dada pela organização à aposta na investigação (I&D), no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e no desenvolvimento de novas técnicas de produção/operação, e na expansão para novas geografias.

Os processos estratégicos relacionados com a tomada de decisão prendem-se com a Gestão pela Qualidade Total (TQM), a melhoria da qualidade do produto/serviço, a redução dos custos de trabalho, a flexibilização numérica e funcional dos RH (recurso a contratos de part-time, temporários ou prestadores de serviço), a redução de outros custos de operação, e a reorganização do processo de trabalho.

Os processos de construção de alianças e parcerias traduzem-se na prioridade dada pela organização à melhoria nas relações laborais, no desenvolvimento de competências dos trabalhadores, na aposta no envolvimento / participação dos trabalhadores, na melhoria da coordenação com os clientes e fornecedores, e na melhoria nas medidas de eficácia organizacional.

As práticas de GRH têm de se ajustar às escolhas realizadas quanto a estes processos estratégicos pois estes parecem exercer um efeito de interacção entre os agregados de práticas identificados por Lepak, Liao, Chung & Harden (2006) abrangendo práticas focadas no desenvolvimento de capacidades (selecção, recrutamento, formação), no da motivação (recompensas e carreiras) e oportunidades (práticas de trabalho, autonomia e desvinculação) na relação com a inovação e sequencialmente, entre a inovação e a eficácia organizacional (Chowdan, 2016). Neste estudo empírico, os resultados evidenciam que o investimento na melhoria de competências fomenta a inovação e a eficácia organizacional (medida como resultado líquido per capita).

Em suma, pese embora a existência de diferentes tipologias classificativas das estratégias organizacionais e das próprias práticas de GRH, os estudos empíricos

conduzidos reforçam a ideia que a eficácia das práticas de GRH depende, pelo menos em parte, do seu alinhamento com a estratégia organizacional.

3.2.1. Fundamentos teóricos na GRH estratégica

Mesmo com estes desenvolvimentos, a base teórica da investigação da relação GRH-desempenho tem progredido lentamente. Além dos paradigmas que orientam a investigação em GRH, existem várias teorias que têm sido apontadas como potenciais alternativas para explicar a relação GRH-desempenho, assim como alguns modelos que pretendem dar ideia da forma que esta relação poderá assumir (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Esta variedade de teorias surge como resposta à “caixa negra” da literatura da relação GHR-*performance*, que remete para o conjunto de processos e fatores que explicam o “como” e o “porquê” da relação entre GRH e desempenho organizacional (Boxall et al., 2011; Kaufman, 2010, Paauwe & Boselie, 2008).

Na Tabela 5 pode-se observar alguns exemplos de abordagens teóricas, oriundas de diversos campos académicos, que já foram utilizadas ao longo da literatura de GRH para descrever uma série de aspetos incluindo explicar a relação entre GRH e desempenho organizacional (Paauwe, 2009). Isto não só demonstra o interesse de investigadores de várias áreas como contribui para uma riqueza de perspetivas. No entanto, apesar de terem sido propostas várias vias teóricas, a sua utilização está longe da ideal. Numa revisão teórica de Boselie et al. (2005), que inclui 104 artigos de várias revistas, os autores auferiram que apenas alguns artigos testaram proposições teóricas. Destas, as mais utilizadas incluem a perspetiva dos recursos, a teoria AMO, e a teoria da contingência estratégica (Paauwe & Boselie, 2005). Em particular, segundo Paauwe (2009) mais de 50% dos artigos entre o ano 2000 e 2009 referem e/ou fazem uso da teoria AMO.

- Perspetiva dos Recursos	- Perspetiva contingencial (alinh. vertical)
- Teoria AMO (<i>Ability, Motivation, Opportunity</i>)	- Perspetiva configuracional (alinhamento horizontal)
- Teoria das características do trabalho	- Perspetiva universal (melhores práticas)
- Teoria da evolução económica	- Teoria da ecologia populacional

Tabela 5 – Teorias implicadas na GERH

Como referido, a perspectiva dos recursos está assente na premissa de que recursos únicos e insubstituíveis contribuem para a vantagem competitiva organizacional e, por conseguinte, o capital humano constitui uma vantagem competitiva pois é raro e insubstituível. A perspectiva dos recursos foi rapidamente integrada nos estudos de GRH pois constituía um forte argumento a favor dos recursos humanos como fonte de vantagem competitiva, solidificando assim a sua importância para as organizações (Kaufman, 2010). A esta base teórica vem juntar-se a teoria AMO que tem sido utilizada principalmente para fazer uma aproximação das práticas que compõem um sistema de GRH (Bos-Nehles, Riemsdijk, & Looise, 2013; Boselie et al., 2009, Paauwe & Boselie, 2005). Esta teoria tem surgido na base de algumas recomendações de vias teóricas para desenvolver raciocínios mais coerentes sobre a relação GRH-desempenho. No global, alguns investigadores têm sugerido modelos que descrevem a possível forma que a relação GRH-desempenho assume, oferecendo recomendações quanto às direções a seguir, que aspetos teóricos devem ser revistos, ou mesmo referindo que aspetos as teorias sobre GRH e desempenho organizacional deverão conter para melhor descreverem a “caixa negra”. Estes modelos assentam sobre várias teorias embora, como já foi referido, a teoria AMO tenha prevalecido, a julgar pela sua popularidade.

Segundo Savaneviciene e Stankeviciute (2010), existem quatro modelos descritivos da “caixa negra” que são os mais frequentemente utilizados na investigação empírica nomeadamente os modelos de Guest (1997); Becker et al. (1997); Purcell et al. (2003); e o modelo de Wright e Nishii (2006)” (pp. 429); e que estes são baseados na categorização de Dyer e Reeves (1995). Isto é, que para entender o impacto das práticas de RH ao nível da rentabilidade e desempenho organizacional financeiro, é necessário aferir o impacto das práticas de RH em resultados diretos (e.g. atitudes, motivação, oportunidades) que por sua vez tenham impacto em resultados organizacionais, e por fim, nos diferentes resultados de desempenho.

O modelo de Guest (1997) apresenta a Teoria Motivacional da Expectativa como base para o desenvolvimento do racional teórico em questão, na qual o desempenho individual depende da motivação cruzada com as competências apropriadas para a função. Consequentemente afirma que as práticas de GRH orientadas para o aumento da motivação e desenvolvimento de competências geram três resultados de GRH: implicação, qualidade e flexibilidade. Estas traduzem-se em resultados comportamentais tais como maior esforço, cooperação, envolvimento e cidadania organizacional. No seunexo causal o autor propõe que estes comportamentos originam melhor desempenho individual que, por sua vez, se traduz em melhor desempenho financeiro.

O modelo de Becker et al. (1997) apresenta uma relação que começa nas iniciativas estratégicas. Estas afetam as configurações de sistemas de GRH, que por sua vez afetam tanto os indivíduos como os postos de trabalho e os processos de RH gerando maior produtividade e criatividade. Esses fatores contribuem para melhor desempenho operacional o que se traduz em rentabilidade e crescimento económico e em maior valor de mercado.

O modelo de Purcell et al. (2003) considera três aspetos na relação GRH-desempenho: 1. Capacidades, Motivação e Oportunidades¹; 2. O papel dos gestores de linha e da forma como decidem aplicar as práticas de GRH; 3. Os comportamentos discricionários (i.e. livres, não restritos) que praticamente todos os indivíduos da organização possuem e fazem. Segundo este modelo, as práticas de GRH estão orientadas para a gestão das AMO. Também são passadas aos gestores de linha e estes possuem sempre algum poder de decisão quanto à aplicação das práticas. Estes dois aspetos influenciam os resultados das práticas de RH, que por sua vez afetam os comportamentos discricionários. O desempenho individual, e por conseguinte, organizacional é afetado pelos comportamentos discricionários que os empregados adoptam.

Por fim, o modelo de Wright e Nishii (2006) considerou alguns dos fatores explicativos da relação GRH-desempenho a vários níveis de análise. Este modelo relaciona as práticas pretendidas de GRH com as práticas de GRH aplicadas. Estas são entendidas de forma subjetiva pelos indivíduos e as perceções subjetivas orientam as reações afetivas, cognitivas, e comportamentais dos indivíduos, determinando assim o

¹ Ver teoria AMO

seu desempenho individual. Ou seja, não são apenas as práticas em si, mas o modo como são entendidas que afeta o desempenho individual, e este reflete-se no desempenho organizacional.

3.2.2. Das boas práticas ao STED

Uma das estratégias de integração da literatura tem sido assumidamente as meta-análises cujo impacto no domínio da GRH mereceu recentemente atenção (i.e. Pindek et al., 2017). Pese embora as limitações decorrentes de se integrarem variáveis predictoras e critério nem sempre sobreponíveis entre estudos, as meta-análises constituem a melhor abordagem num panorama de fragmentação empírica, por vezes atingindo as centenas de artigos. Neste sentido procuraremos recensar artigos teóricos sobre modelos de GRH bem como as meta-análises sobre práticas de GRH e eficácia organizacional com o propósito de compreender não apenas as associações entre constructos mas também os modelos de GRH subjacentes.

As abordagens às melhores práticas de GRH, orientadas para o compromisso, contribuíram para uma corrente designada por “sistemas de trabalho de elevado desempenho” (STED) ou “sistemas de trabalho de elevado compromisso/envolvimento” (i.e. *High performance work systems/practices* (HPWS, HPWP), *High commitment/involvement work practices* (HCWP), *High Commitment Management* (HCM)). Esta corrente de estudos defende a existência de sistemas de práticas de trabalho que promovem o desempenho e eficácia organizacional via maior compromisso (Boxall & Macky, 2009). Constitui bom exemplo, o esquema causal de Paauwe, Guest e Wright (2013) que inscreve entre as práticas de GRH e os resultados de GRH cinco dimensões psicológicas (que se infere serem mediadoras): KSAs, relações e coordenação dos trabalhadores, o bem-estar dos trabalhadores, um clima organizacional forte, e a motivação e recompensas extrínsecas (conforme Figura 15).

Figura 15 - Modelo centrado no compromisso de Paauwe, Guest e Wright (2013)



A montante das práticas de GRH os autores consideram umnexo causal que parte da estratégia de negócio traduzindo-se na estratégia de GRH e que leva às práticas. A jusante dos resultados de GRH encontra-se a melhoria interna do desempenho e a melhoria da eficácia financeira. Esta última retroage sobre as práticas e os resultados da GRH.

O modelo de Pfeffer (1998a) é esclarecedor quanto à natureza dos sistemas de GRH aludidos no Modelo de Ferris et al. (2004), e também um dos primeiros exemplos integradores de HPWPs. O autor propõe que são sete as práticas de GRH que compõem uma configuração conducente ao elevado desempenho organizacional. Nomeadamente:

- **Segurança de emprego** (estabilidade)
- **Contratação selectiva** (recrutamento e selecção)
- **Equipas autónomas e descentralização da decisão** (participação e comunicação)
- **Remuneração relativamente elevada e contingente à performance da organização** (recompensas & avaliação do desempenho)
- **Formação alargada** (formação e desenvolvimento)
- **Reduzida distinção de status e barreiras, incluindo indumentária, linguagem, instalações, e diferenças salariais entre níveis** (recompensa)
- **Partilha alargada de informação financeira e sobre performance em toda a organização** (comunicação)

Entre as meta-análises existentes, identificámos seis artigos com valor informativo. Estas meta-análises diferem quer quanto ao enfoque nas variáveis predictoras quer nas variáveis critério. As predictoras podem visar práticas de GRH relativas à atração, selecção, desenvolvimento e recompensa dos trabalhadores mas também dimensões transversais tais como a comunicação, a participação ou a segurança de emprego. As variáveis critério podem variar entre um enfoque na eficácia operacional (produtividade, qualidade de serviço), eficácia financeira (rácios financeiros, e.g. ROI; lucro, valor em bolsa), indicadores de GRH (absentismo, retenção, motivação, desenvolvimento de competências, atitudes), eficácia política/reputacional (satisfação dos clientes, fidelização dos clientes).

A primeira meta-análise, autorada por **Combs et al. (2006)** recenseou práticas individuais de GRH relacionando-as com indicadores de produtividade e rácios financeiros. Os autores analisaram os resultados de 92 estudos empíricos que incorporavam várias práticas isoladas de GRH nomeadamente recompensas, formação, participação, procedimentos de reclamação, selectividade no recrutamento, promoção interna, planeamento de RH, flexibilidade no trabalho, avaliação de desempenho, equipas, partilha de informação e segurança de emprego. Também consideraram os casos em que estas práticas (de 2 a 13) foram tratadas de forma agregada, ou seja, como STED. Os resultados mostraram uma correlação global de .20 entre práticas de GRH e eficácia. Esta correlação aumentava para .28 quando as práticas foram consideradas de forma agregada e os valores são mais fortes indústria do que nos serviços. Globalmente, esta meta-análise dá força às abordagens contingencial e configuracional.

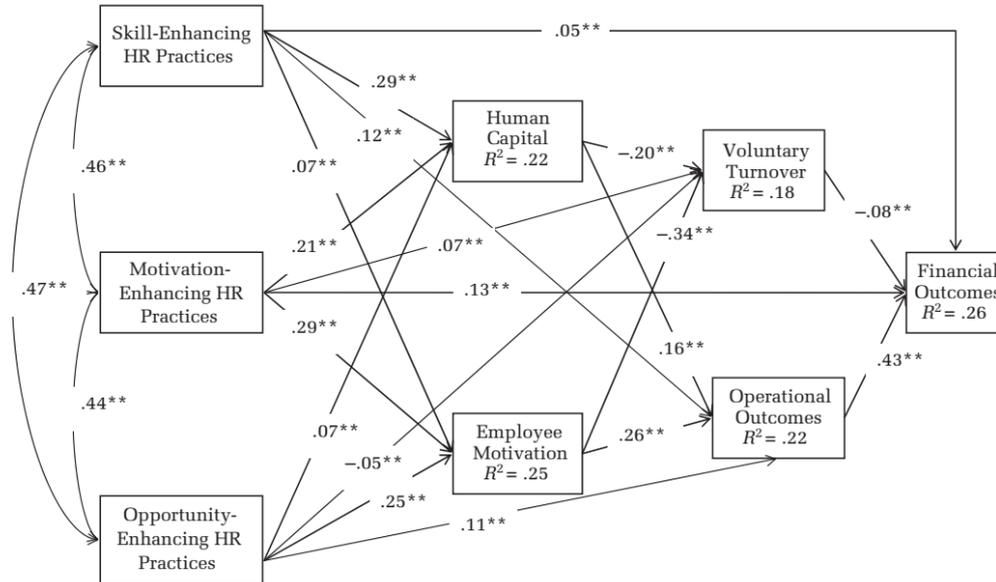
Na sequência, **Tharenou et al. (2007)** publicaram uma meta-análise que trabalhou com 67 artigos empíricos centrados nas associações que a formação tinha com medidas de eficácia na GRH e organizacionais, nomeadamente o absentismo, a rotatividade externa, a motivação, as atitudes dos trabalhadores bem como a produtividade, a qualidade do serviço, a satisfação dos clientes, o lucro e o ROI entre outras. As variáveis critério compreendidas nos artigos consistiam na quantidade de formação recebida, na percentagem de trabalhadores que receberam formação, no tipo de formação e na importância atribuída à formação. Os resultados mostraram correlações a oscilar entre .15 e .21 com a maior magnitude a recair nos indicadores de eficácia de GRH e organizacionais que não os financeiros. Os autores identificaram também uma associação reforçada quando os indicadores se encontravam mais salientes devido ao contexto, nomeadamente, quando a intensidade do capital organizacional era superior, a relação entre a formação e a eficácia organizacional era maior. Globalmente encontram-se aqui motivos para apoiar a abordagem universalista mas também a contingencial.

Subramony (2009) publicou uma meta-análise com base em 65 estudos empíricos, especificamente focada nas práticas agregadas de GRH (quer as trabalhadas como STED quer recodificadas na classificação AMO: capacitação (empowerment, equipas, voz, autonomia), motivação (recompensas e avaliação de desempenho), ou desenvolvimento de competências (recrutamento e selecção e formação). As variáveis-critério cobriram aspectos da eficácia organizacional tais como a retenção, eficácia

operativa, financeira e uma medida geral de eficácia. Os resultados convergiram com aqueles encontrados por Combs et al. (2006) salientando maior magnitude entre as medidas tratadas de forma agregada e as variáveis critério do que estas tratadas de forma isolada. Em acréscimo identificou ainda maior correlação quando são tratadas de acordo com a classificação AMO. À semelhança de Combs et al. (2006) também encontraram indicação de efeitos de moderação, já que as correlações eram mais fortes na indústria do que nos serviços. Estes resultados apoiam as abordagens contingencial e configuracional.

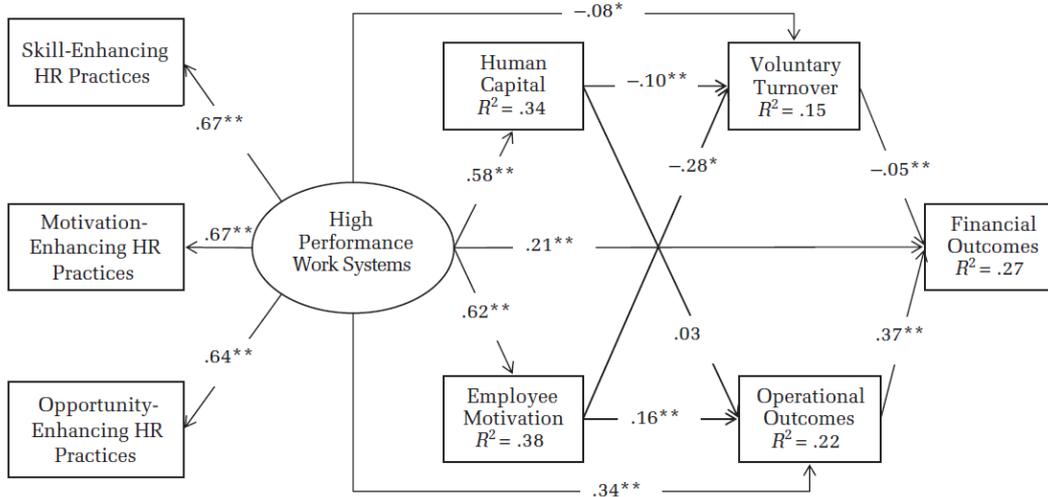
Uma quarta meta-análise, realizada por **Jiang, Lepak, Hu e Baer (2012)**, testou empiricamente um modelo que estruturou as HPWP nas três componentes de Lepak et al. (2006) nomeadamente a de desenvolvimento de competências (capacitação), de motivação e de criação de oportunidades. O desenvolvimento de competências está originalmente concebido como compreendendo as práticas de recrutamento alargado e selecção rigorosa junto com a formação alargada. Já o aumento motivacional decorre da gestão e avaliação do desempenho, remunerações e incentivos competitivos, benefícios amplos, desenvolvimento da carreira e promoção, e segurança de emprego. Por último, a criação de oportunidades é promovida pelo desenho flexível do trabalho, foco nas equipas, envolvimento dos trabalhadores e partilha de informação sobre oportunidades. Com base em 116 artigos, os autores debruçaram-se sobre preditores de natureza vária que operacionalizam o modelo AMO (e.g. Recrutamento e selecção e formação; avaliação do desempenho, envolvimento dos trabalhadores, partilha de informação) ligando-os a variáveis critério tais como o capital humano, a satisfação no trabalho, a produtividade ou qualidade de serviço, e os indicadores financeiros como o ROA, ROE, ou o crescimento nas vendas. De salientar que no modelo AMO, o capital humano e a motivação podem operar como mediadores, assim explorando um modelo mais avançado teoricamente que esclarece processos. Os resultados (figuras 16 e 17) indicaram que todas as dimensões AMO se encontram associadas com a eficácia financeira tomando por mediadores sequenciais o capital humano, a motivação, a rotatividade externa voluntária e os resultados operacionais. De maneira informativa, o modelo que opera com as três dimensões separadamente apresentou melhor ajustamento aos dados do que aquele que as agrega num único factor de segunda ordem (HPWS) assim sugerindo maior plausibilidade nas abordagens configuracionais.

Figura 16 - Modelo de Jiang et al. (2012) AMO



Fonte: Esquema original de Jiang et al. (2012)

Figura 17 - Modelo de Jiang et al. (2012) HPWS



Fonte: Esquema original de Jiang et al. (2012)

Os autores recorreram ao AIC (Akaike information criterion) para ajuizar sobre o ajustamento comparado entre os dois modelos pese embora explicitarem que, a julgar pelo convencional na literatura (CFI, RMSEA, SRMR) o diferencial de ajustamento não é evidente (i.e. o modelo AMO tem por indicadores CFI=.99, RMSEA=.08, SRMR=.02; e o HPWS CFI=.96; RMSEA=.09; SRMR=.03). Não obstante, é de salientar que em ambos os casos o RMSEA cai fora do limiar aceite para este modelo e respectiva dimensão amostral ($<.07$, Hair et al., 2010). Pelo exposto, consideramos que ambos os modelos são equivalentes em termos de ajustamento de dados.

A meta-análise de **Saridakis, Lai & Cooper (2017)** focou-se apenas nos estudos longitudinais que relacionam a HPWS com a eficácia organizacional. Os autores identificaram 8 artigos que incorporam no seu conjunto como variáveis preditoras as práticas de GRH (e.g. recrutamento e selecção, avaliação de desempenho, segurança de emprego, clima relacional, participação, remuneração contingente, partilha de lucros entre outras), usadas isoladamente ou em configuração. Nesse mesmo corpus identificaram como variáveis critério a eficácia operacional e a financeira traduzidas em vendas per capita, lucro per capita, inovação, ROA, Q de Tobin, produtividade entre outras. Os resultados evidenciaram um coeficiente de correlação de $.287$ entre a HPWS e ambas as medidas de eficácia, que as práticas consideradas em conjunto têm maior associação com as variáveis critério ($.17$ versus $.36$, $p<.01$) com uma diferença estatisticamente significativa ($p<.001$). Este estudo apoia a abordagem configuracional.

Por último, **Tzabbar, Tzafrir & Baruch (2017)** conduziram uma meta-análise complexa com o propósito de esclarecer algumas divergências na literatura bem como acrescentar potenciais moderadores, compreendendo o seu efeito. Codificaram as variáveis preditoras de 89 estudos primários de acordo com as seguintes categorias: oportunidades internas de carreira, formação (quantidade, percentagem de trabalhadores, tipo de formação), desenvolvimento dos trabalhadores (avaliação do desempenho, carreira, e desenvolvimento de competências), partilha do lucro, segurança de emprego (segurança na manutenção do emprego e práticas de compromisso), voz (participação, partilha de poder, autonomia, justiça procedimental), e descrições de trabalho (mas que por se encontrar apenas medida num estudo foi excluída da meta-análise).

Encontraram um coeficiente de .09 para a generalidade das práticas de GRH em relação com a eficácia que, com excepção das oportunidades de promoção internamente, estão todas associadas de forma positiva e significativa com a eficácia organizacional. Não obstante, trata-se de um efeito de magnitude modesta. Em acréscimo, testaram a relação agregando estas práticas num único factor, representando os HPWS. Encontraram um coeficiente de associação de .12, ligeiramente maior que o encontrado algumas das práticas tratadas de forma isolada (partilha de lucro e voz) mas não maior do que outras (desenvolvimento, formação, e segurança de emprego). Interpretaram estes resultados como dando apoio à abordagem universalista (HPWS), mas dando apenas apoio parcial à configuracional prescrita por Subramony (2009) e Jiang et al. (2012). Um outro resultado de interesse diz respeito a variáveis de contingência tais como a dimensão da organização, geografia (na Ásia, Europa de Leste, e Médio Oriente, o coeficiente é mais forte), nível tecnológico (relação mais forte nas organizações com baixo nível tecnológico), nível hierárquico do participante (maior coeficiente para o nível hierárquico de topo). Por último, com relevância metodológica, encontraram um efeito moderador associado ao grau de subjectividade na medida da eficácia, com as medidas subjectivas a apresentarem em média mais 11% da variância na relação.

3.3. Método

Nesta secção procuraremos explicar a estratégia de análise de dados, central para o objectivo deste capítulo, identificar as medidas e detalhar o procedimento bem como caracterizar a amostra.

3.3.1. Estratégia de análise de dados

O teste da qualidade psicométrica de uma medida, seja ela nova ou apenas aplicada num contexto novo, implica um conjunto de procedimentos técnicos que procurem apurar a sua validade e fiabilidade. Este ramo da Psicologia conta com uma

longa história ligada, sobretudo na academia norte-americana, à necessidade de oferecer garantias de qualidade das medidas quantitativas do comportamento humano.

De acordo com Cronbach & Meehl (1955/1998) a validação de uma medida pode ocorrer, cumulativa ou isoladamente, por via de um de três procedimentos de validação: 1) procedimentos de validade de constructo, 2) procedimentos orientados para o critério (validade preditiva e concorrente), e 3) procedimentos de validade de conteúdo.

A **validade de constructo** traduz o grau em que uma escala mede aquilo que se pretende medir. Ou seja, uma escala que se proponha medir por exemplo motivação no trabalho, não deve incluir itens que remetam para um conceito associado mas semanticamente distinto, como por exemplo a satisfação (Tietjen & Myers, 1998). A determinação da identidade semântica é predominantemente feita com base na teoria (Gerhart, 2012). A escolha específica dos termos que procuram expressar cada factor é crítica para a real consecução deste objectivo fundamental de uma escala: medir o que pretende medir. A dificuldade maior reside no domínio da semântica já que os constructos são latentes, apenas inferidos com base na análise conjunta dos itens. O desafio reside em traduzir para expressões manifestas (itens) os factores latentes que são, realmente, a origem das decisões e demais cognições que interessa estudar.

Entre as acepções que a validade de uma escala pode ter incluem-se quatro formas (Spector, 2012): validade facial, validade de conteúdo, validade factorial, a validade de critério (entre estas prevê-se também a validade convergente e a discriminante). No conjunto estas cumulam na validade de constructo. No quadro das medidas de práticas de GRH de elevado desempenho há convergência quanto à conceptualização dos requisitos para dar como válida uma medida (Gerhart, 2012).

A **validade facial** traduz o grau de verosimilhança com que se julga que cada item expressa o factor latente que deve traduzir. A facilidade com que estes itens são semanticamente associados ao constructo aumenta a validade facial, o que se por um lado não semeia dúvidas entre peritos, por outro constitui uma indicação aos respondentes que pode facilitar a manipulação das suas respostas, assim aumentando o erro de medida. O teste de validade facial ocorre por mera indicação por parte de um grupo de interlocutores do grau de inteligibilidade das frases bem como da medida em que estas exprimem o constructo que se pretende.

A **validade de conteúdo** remete para o julgamento quanto ao grau em que os itens expressam todos os aspectos latentes implicados no constructo. Ou seja, até que ponto todas as dimensões semânticas do constructo estão representadas na escala (Anastasi & Urbina, 1997). Não há um método rigoroso para testar a validade de conteúdo já que esta tem natureza eminentemente subjectiva. Porém, a estrita observação de um modelo teórico oferece maior garantia de consenso.

A **validade factorial** ocorre quando de uma análise factorial (confirmatória ou exploratória) resulte uma solução factorial que corresponda ao esperado teoricamente. Ou seja, no caso de uma análise factorial confirmatória (a recomendável para constructos ou escalas já estabelecidas teoricamente) espera-se que os indicadores de ajustamento do modelo aos dados sejam válidos. Em acréscimo espera-se de uma medida válida que os itens componentes de cada factor apresentem scores factoriais suficientemente elevados para que pelo menos metade da variância explicada nesses itens provenha da variável latente (factor). Isto é tecnicamente avaliado por intermédio da variância média extraída (AVE) paralela à suficiência da fiabilidade compósita (*composite reliability*, CR). Quando tal ocorre diz-se que há validade convergente intra-factor (designação infeliz por se prestar a confusões com a validade convergente entre escalas paralelas). Por último acresce a validade divergente, que pressupõe que a variância entre os itens intra-factoriais é distinta o suficiente da apresentada entre factores do mesmo constructo (variância inter-factorial). Tecnicamente exige-se que a raiz quadrada do AVE seja de magnitude (valor absoluto) maior do que qualquer correlação standardizadas entre os factores.

A **validade de critério** exige a demonstração de relação entre o constructo medido pela escala sob teste e uma outra variável com relação conhecida com esta. Na prática, trata-se de verificar até que ponto se verifica empiricamente a relação teórica entre as variáveis, por exemplo, em que uma é preditora (a que se estuda) e a outra é variável critério. Isto pode ser verificado por uma análise de regressão ou por mera correlação. No caso em que as variáveis foram medidas em simultâneo trata-se de validação concorrente. Quando haja diferencial de tempo entre as recolhas de dados, poderá tratar-se de validação preditiva (pese embora o nexos causal dificilmente ser conclusivo em estudos correlacionais, apenas se pode entender que é plausível). Esta validade é designada alternativamente como validade nomológica (e.g. Hair, Black, Babin & Anderson, 2010).

A **validade convergente e discriminante** ocorre quando haja correlação com outra escala, já estabelecida, e que meça o mesmo constructo. Ou seja, quando ocorram correlações positivas e significativas entre ambas as escalas ou as respectivas subescalas (onde haja paridade semântica). A validade discriminante opera de igual modo mas em sentido inverso, ou seja, implica que a escala sob teste apresente correlações significativas negativas com uma outra escala estabelecida que meça um constructo oposto.

Missing values - O tratamento dos dados encetou com a análise de valores que porventura configurassem erro de introdução ou falha informática do *software* e seguiu para a identificação *outliers* e valores omissos (*missing values*). Os *outliers* foram perscrutados por intermédio da análise de caixas de bigodes (*boxplot*) tomando como *outlier* todos os casos em que ocorra um valor com distância da média em pelo menos 3 vezes um desvio padrão (*outliers* extremos). Os valores omissos foram sujeitos a tratamento de acordo com o recomendado por Hair et al. (2010). Entre os vários procedimentos técnicos de substituição dos *missings* deve o investigador optar por aquele que a percentagem de valores omissos indicar. As regras especificadas por estes autores são: Até 10% (qualquer método de substituição é considerado aceitável). De 10 a 20% recomenda-se que se utilize um procedimento de “hot deck” e métodos de regressão. O procedimento de *hot deck* consiste na segmentação da amostra tomando por referência uma configuração de variáveis que se julgam informativas e, calculando as médias para esses grupos, usá-las para substituição diferenciada dos valores omissos na amostra. Acima de 20% recomendam os autores que os valores omissos sejam substituídos por métodos de regressão ou com base em modelos explicativos. Naturalmente que no caso de variáveis nominais não há espaço para imputação de valores, como é o caso do da identificação do tipo de organização que, como se verá neste estudo, é tratada sem haver qualquer substituição dos valores omissos.

Análise de dados – Optámos por utilizar as técnicas de análise de dados que têm recebido maior credibilidade ultimamente na literatura e que se afirmaram como standard de robustez nas revistas da especialidade, nomeadamente na análise multivariada por via de equações estruturais. Estas, designadas pelo acrónimo inglês SEM (*Structural Equation Modeling*) apresentam uma derivação importante: ou são processadas com base na covariância (CB-SEM, *Covariance-Based SEM*) ou com base em algoritmos de PLS (PLS-SEM, *Partial Least Squares – SEM*). Hair et al. (2014)

produziu um artigo com análise comparativa sobre estas técnicas, nomeadamente com um enfoque no PLS-SEM, que, por vários motivos surge uma resposta a insuficiências e críticas movidas à utilização, por vezes pouco criteriosa, da CB-SEM.

Tecnicamente, e de acordo com Hair et al. (2011) os modelos SEM prevêm um modelo de medida para verificar até que ponto a relação entre os itens e as variáveis latentes (factores) é real. Paralelamente prevêm um modelo estrutural para estimar as associações que possam ser estabelecidas entre os factores. A relação entre estas variáveis latentes e os indicadores (os itens) pode seguir uma lógica formativa ou reflectiva ou seja, estabelece-se *a priori* se os factores constituem elementos contributivos para a formação de um índice compósito (como um indicador de avaliação de qualidade) ou se constituem uma expressão objectivável de uma variável latente (como uma qualidade disposicional, personalidade, por exemplo) (Tenenhaus et al., 2005).

Ao contrário do CB-SEM, o PLS-SEM não parte de pressupostos sobre distribuição, dimensão da amostra ou escala de medida (Vinzi, Trichera & Amato, 2010). Sempre que haja quebras observadas a estes pressupostos do CB-SEM, o PLS-SEM é recomendado (Hair et al., 2014). Para Chin, Marcolin & Newsted (2003) o PLS-SEM é mais capaz de detectar efeitos de moderação bem como desenvolver teoria no domínio comportamental, como é o caso da GRH ou do Comportamento Organizacional (Lowry & Gaskin, 2014).

Um outro elemento importante que tem vindo a surgir com maior premência questiona o pressuposto de linearidade. Na sua quase totalidade, as técnicas de análise ensinadas e consagradas para efeitos de investigação no domínio das Ciências Organizacional, procuram identificar relações lineares entre as variáveis. O domínio da linearidade encontra explicação por um lado na maior facilidade em apreender e explicar as associações e assim, poder articular ideias sem que se tenha de introduzir elementos condicionais nas explicações que se procura dar aos fenómenos (e.g. que a relação entre duas variáveis pode ser de valência diferentes, positiva e negativa, consoante os níveis da variável preditora). Pese embora esta linearidade traduzir de algum modo o princípio científico da parcimónia (Raykov e Marcoulides, 1999), ela realmente comporta uma margem de erro que no mínimo reduz o poder explicativo dos modelos em situações caracterizadas por relações não lineares e no máximo enviesada

inaceitavelmente as conclusões, por exemplo, dando indicação de associações estatisticamente não significativas nos casos de associações curvilíneas simétricas em U ou U invertido. Por estes motivos, a não linearidade tem vindo a ser tida como a regra e não a excepção no domínio comportamental (Bertenthal, 2007).

Para ser válido, um modelo PLS-SEM tem de cumulativamente observar um conjunto de requisitos (Kock, 2015). Primeiro, requisitos de validade convergente (intra-factorial), a variância explicada nos itens pelos factores deve ser pelo menos igual à explicada pelo erro, conforme explicitado anteriormente. Isto é traduzido pelo indicador AVE (*average variance explained*) e que não deve ser inferior a 0.5.

Em segundo, os factores devem ter consistência interna, o que é apurado pela Fiabilidade Compósita (CR – *Composite reliability*) ou pelo alfa de Cronbach. Ambos devem apresentar valores pelo menos iguais a 0.7. Nunnally (1978), porém, argumentou que este valor pode ser reduzido para 0.60 quando as escalas são novas e o estudo tem natureza exploratória. Ainda Hair et al. (2010) dão indicação que um valor de 0.60 é aceitável para o CR quando co-ocorra com outros factores cujos valores de CR sejam superiores a 0.70.

Em terceiro, a multicolinearidade expressa como factor de inflação da variância total (FVIF - Full variance inflation factor) deve situar-se abaixo de 5 tal como a sua média (AFVIF, Average FVIF) e para a média por bloco (AVIF – Average Block Variance Inflation Factor). Tradicionalmente as medidas de multicolinearidade remetem para o grau de redundância entre preditores concomitantes num mesmo modelo, o que Kock & Lynn (2012) designaram de multicolinearidade vertical. Porém estes mesmos autores consideram necessário avaliar a multicolinearidade lateral (horizontal) situação em que variáveis que desempenham papel de preditor e critério apresentam elevada associação devido a incorporarem medidas sobreponíveis quanto ao mesmo constructo (vide Kock & Lynn, 2012 para melhor detalhe).

Em quarto lugar, podem ocorrer problemas matemáticos decorrentes das matrizes de covariância geradas, que se designam de paradoxos de Simpson e que são medidos pelo indicador SPR (Simpson's Paradox Ratio) e não devem estar abaixo de 0.7 (Pearl, 2009).

Em quinto lugar, o modelo tem de ter validade discriminante, e que se traduz no critério de Fornell-Larcker em que a raiz quadrada do AVE de cada variável latente deve ser maior do que qualquer uma das correlações entre essa variável e outra latente no modelo.

Nos casos em que os modelos prevejam relações entre variáveis latentes em que pelo menos uma opere como preditora e outra como critério, interessa identificar valores com significância estatística ($p < .05$) associados quer às relações (APC – Average Path Coefficient) quer à quantidade de variância média explicada na variável-critério (ARS – Average R square). A magnitude das associações é indicada pelo f^2 de Cohen tomando os seguintes valores de referência para magnitude fraca, moderada ou forte, respetivamente, 0.02, 0.15 e 0.35.

Estes modelos são julgados em termos de ajustamento, indicado pela Bondade de Ajustamento (GOF, Goodness of Fit) de Tenenhaus (2005). Se o valor estiver abaixo de 0.25 é considerado existir fraco ajustamento, se entre este valor e 0.36, moderado; se superior a 0.36 então conclui-se por um ajustamento forte.

3.3.2. Medidas

O inquérito foi desenhado para incluir blocos de questões que operacionalizam as variáveis sob estudo.

As **práticas de GRH de elevado desempenho** (STED) foram operacionalizadas por via da escala proposta de Pedro (2015) e que contém 34 itens que operacionalizam nove tipos de práticas de RH ou articuladas com a RH, nomeadamente: Recrutamento e Seleção (4 itens, e.g. “A selecção de novos trabalhadores valoriza muito o seu potencial de crescimento”), Acolhimento e Integração (2 itens, e.g. “Existe apoio à integração dos novos trabalhadores na sua função”), Remunerações e benefícios (6 itens, e.g. “A remuneração dos trabalhadores reflecte o seu desempenho”), Formação (5 itens, e.g. “A política de formação potencia o desenvolvimento dos trabalhadores relacionado com os objectivos estratégicos desta organização”), Gestão de carreiras (4 itens, e.g. “As oportunidades de progressão na carreira assentam no desempenho e mérito”), Avaliação de desempenho (4 itens, e.g. “O desempenho é medido com base em critérios objectivos e resultados quantificáveis”), Segurança e Estabilidade de

Emprego (3 itens, e.g.” A organização aposta em contratos estáveis com segurança do vínculo”), Participação (3 itens, e.g.” Os trabalhadores são encorajados a envolverem-se nas decisões e resolução de problemas”) e Comunicação (3 itens, e.g.” As chefias dão informação aos trabalhadores sobre os motivos das decisões tomadas”).

Os **dados sociodemográficos** recolhidos compreenderam a idade (cinco faixas etárias de “até 25 anos” a “mais de 56 anos”), o sexo (F=1, M=2), a proveniência organizacional (Pública-sector governamental, Pública – sector empresarial, Privada) e o nível funcional (Dirigentes Superiores Gerais - CEO, PCA; Dirigentes ou responsáveis de GRH; Dirigentes de outras áreas mas com responsabilidades directas de GRH, e Técnicos de RH, a que se junta uma última categoria “outros” para os casos de interlocutores privilegiados não incluídos nas categorias anteriores).

A sua disponibilização foi realizada por intermédio de um software especializado de recolha de informação (Qualtrics), que permite o desenho, formatação gráfica e recolha e disponibilização de um endereço electrónico (link url) de acesso directo ao inquérito. Os acessos são anónimos pese embora o registo por defeito indicar latitude e longitude, bem como o IP, que permite controlar a origem geográfica do acesso, mas sem comprometer o anonimato do respondente.

3.3.3. Procedimento e Amostra

Considerando a especificidade do constructo em causa entendeu-se necessário restringir a amostra a um grupo de profissionais que conhece suficientemente bem, quer tecnicamente quer na praxis, as práticas de Gestão de Recursos Humanos e que, portanto, constitui um conjunto de interlocutores privilegiados para o efeito. Este grupo incluiu quadros técnicos, de base, intermédios e superiores. A este grupo de quadros, com responsabilidades directas de gestão ou com enquadramento técnico, acresce um outro grupo académico que conhece de forma sistemática a matéria em torno da Gestão de Recursos Humanos e que, portanto, complementa o primeiro. Constituiu requisito para a participação o efetivo desempenho de funções afins em instituições angolanas públicas ou privadas.

O convite à participação foi realizado ou diretamente, por via de contactos institucionais pessoais, ou apelando ao redireccionamento desse convite para a rede

secundária desses contactos. Esse redireccionamento, corresponde à técnica da bola-de-neve (Atkinson & Flint, 2001), que não oferece garantias de controlo total sobre o perfil dos respondentes. Não obstante, o inquérito incluiu uma secção sociodemográfica que permitiu triangular alguns elementos básicos no perfil. Nomeadamente, e para além do sexo e idade do respondente, também a natureza da organização em que se encontra (se pública-sector governamental, pública – sector empresarial, ou privada), e o nível da função desempenhada (Dirigente ou técnico).

Das 227 entradas no link de preenchimento do questionário registadas, apenas 192 continham informação suficiente para poderem ser alvo de análise. Na maioria dos casos excluídos apenas se registou a entrada e o preenchimento de dois ou três dos itens, o que tornou de todo impossível o seu aproveitamento. A taxa de exclusão de entradas cifrou-se assim nos 15.4%. Dos restantes 84.6% (192) entre 18% e 18.8% de casos continham valores omissos (*missing values*) o que exigiu a mobilização de técnicas de substituição seguindo as recomendações de Hair et al. (2010) já detalhadas na secção de Estratégia de Análise de Dados.

	Público – Sector governamental	Público – Sector empresarial	Privado	Não identificado	Total
Frequência	58.3% (112)	7.3% (14)	16.2% (31)	18.2% (35)	192
Frequência (sem missings)	71.3%	8.9%	19.8% (31)	-	157

Tabela 6 - Proveniência organizacional

A amostra compreende indivíduos que exercem funções desde Dirigente Geral (PCA, CEO, DG, etc) a Técnico de RH, passando por Dirigentes de RH, outros dirigentes, mas com funções de GRH) e, por fim, outros respondentes que configuram interlocutores válidos, mas que não têm funções de gestão de RH, ou por serem académicos ou por não se terem identificado com qualquer uma das categorias precedentes. Do mesmo modo, a amostra incluiu indivíduos desde os 26 aos 55 anos.

Do cruzamento destas características sociodemográficas resultou a compreensão que, com exceção das idades mais jovens em funções de Dirigentes de RH ou Geral,

todas as células incluem pelo menos um respondente retirando-se o caso da categoria “outro” cruzada com a faixa etária 36-45 anos, que não incluiu qualquer respondente, mas que não se afigura problemática. Esta distribuição etária, mesmo em funções de maior responsabilidade, aparenta refletir a relativa juventude de quadros superiores e dirigentes sendo expectável, conforme observado, que seja a faixa etária mais velha seja aquela em que cai o maior número de dirigentes gerais (Tabela 7).

		Idade			Total	
		De 26 a 35 anos	De 36 a 45 anos	De 46 a 55 anos		
	Dirigente geral	Count	0	10	22	32
		% of Total	0.0%	6.4%	14.0%	20.4%
	Dirigente de RH	Count	0	28	3	31
		% of Total	0.0%	17.8%	1.9%	19.7%
Exerço funções:	Dirigente de outras áreas que não RH	Count	5	16	21	42
		% of Total	3.2%	10.2%	13.4%	26.8%
	Técnico de RH	Count	12	7	8	27
		% of Total	7.6%	4.5%	5.1%	17.2%
	Outro	Count	20	0	5	25
		% of Total	12.7%	0.0%	3.2%	15.9%
Total		Count	37	61	59	157
		% of Total	23.6%	38.9%	37.6%	100.0%

Tabela 7 - Nível funcional * Faixa etária

3.4. Resultados

3.4.1. Análises uni e bivariadas

De acordo com a estratégia de análise de dados, o primeiro procedimento a realizar é o de estudar as variáveis individualmente com o objectivo de compreender a sua distribuição, ou seja, a configuração específica das frequências tomando por referência a normalidade. Por motivos de clareza e sistematização procedemos à exposição dos valores obtidos com o teste de Kolmogorov-Smirnov bem como os de curtose e assimetria para cada factor (Tabelas 8 a 17).

		Alinh Estrategic1	Alinh Estrategic2	Alinh Estrategic3	Alinh Estrategic4
Teste Kolmogorov-Smirnov	Média	3,19	3,28	3,21	3,78
	d.p	1,138	1,131	1,181	1,138
	Absoluto	0,211	0,216	0,169	0,192
	Positivo	0,211	0,216	0,15	0,153
	Negativo	-0,153	-0,138	-0,169	-0,192
	Estatística	0,211	0,216	0,169	0,192
	p-value	,000	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	,099	,119	-,172	-,756
Curtose	Estatística	-,762	-,902	-,792	,100

Tabela 8 - Alinhamento estratégico

		R&S1	R&S2	R&S3	R&S4
Teste Kolmogorov-Smirnov	Média	,23	,02	,93	,24
	d.p.	0,939	1,137	0,952	1,071
	Absoluto	,307	,224	0,272	,26
	Positivo	,307	,224	,272	,26
	Negativo	0,198	0,192	0,165	0,182
	Estatística	,307	,224	,272	,260
	p-value	,000	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	,588	,120	,920	,207
Curtose	Estatística	,460	,512	,010	,582

Tabela 9 - Recrutamento e Selecção

		AAI1	AAI2
Teste Kolmogorov-Smirnov	Média	3,48	2,96
	d.p.	1,058	1,306
	Absoluto	0,19	0,175
	Positivo	0,19	0,175
	Negativo	-0,173	-0,123
	Estatística	0,190	0,175
	p-value	,000	,000
Assimetria	Estatística	-,039	,192
Curtose	Estatística	-1,007	-1,041

Tabela 10 - Acolhimento e Integração

		R&B1	R&B2	R&B3	R&B4	R&B5	R&B6
Teste Kolmogorov-Smirnov	Média	3,07	3,01	3,03	2,73	2,55	2,53
	d.p.	1,08	1,29	1,244	0,915	1,057	1,265
	Absoluto	0,202	0,165	0,198	0,253	0,187	0,323
	Positivo	0,162	0,165	0,198	0,253	0,187	0,323
	Negativo	-0,202	-0,163	-0,131	-0,215	-0,176	-0,162
	Estatística	0,202	0,165	0,198	0,253	0,187	0,323
	p-value	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	-,247	-,005	,220	,565	,292	,810
Curtose	Estatística	-,503	-,954	-,921	,645	-,438	-,470

Tabela 11 - Remunerações e Benefícios

		Form1	Form2	Form3	Form4	Form5
Teste Kolmogorov-Smirnov	Média	3,69	3,31	3,07	3,31	3,08
	d.p.	1,011	1,067	1,112	1,09	1,173
	Absoluto	0,257	0,245	0,253	0,197	0,179
	Positivo	0,257	0,245	0,253	0,197	0,179
	Negativo	-0,2	-0,182	-0,184	-0,185	-0,149
	Estatística	0,257	0,245	0,253	0,197	0,179
	p-value	,000	,000	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	,046	,081	,258	,173	,053
Curtose	Estatística	-1,244	-,593	-,473	-1,291	-,798

Tabela 12 - Formação

		GC1	GC2	GC3	GC4	GC5
	Média	2,54	2,53	2,37	2,55	2,54
	d.p.	1,093	1,012	1,046	1,098	1,093
Teste	Absoluto	0,27	0,193	0,334	0,222	0,27
Kolmogorov-	Positivo	0,27	0,193	0,334	0,222	0,27
Smirnov	Negativo	-0,17	-0,191	-0,221	-0,15	-0,17
	Estatística	0,270	0,193	0,334	0,222	0,270
	p-value	,000	,000	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	,646	,402	1,159	,606	,646
Curtose	Estatística	-,228	,031	1,008	-,063	-,228

Tabela 13 - Gestão de Carreiras

		AD1	AD2	AD3	AD4
	Média	3,32	3,41	3,86	2,73
	d.p.	1,212	1,305	1,286	1,594
Teste	Absoluto	0,207	0,187	0,306	0,215
Kolmogorov-	Positivo	0,116	0,184	0,188	0,215
Smirnov	Negativo	-0,207	-0,187	-0,306	-0,167
	Estatística	0,207	0,187	0,306	0,215
	p-value	,000	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	-,401	-,242	-,680	,283
Curtose	Estatística	-,710	-,986	-,736	-1,459

Tabela 14 - Avaliação de Desempenho

		SSE1	SSE2	SSE3
	Média	3,85	3,56	3,79
	d.p.	1,048	1,264	1,187
Teste	Absoluto	0,248	0,203	0,267
Kolmogorov-	Positivo	0,23	0,127	0,185
Smirnov	Negativo	-0,248	-0,203	-0,267
	Estatística	0,248	0,203	0,267
	p-value	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	-,207	-,619	-,292
Curtose	Estatística	-1,337	-,533	-1,480

Tabela 15 - Segurança de Emprego

		Part1	Part2	Part3
	Média	2,85	3,07	3,02
	d.p.	1,064	1,149	1,221
Teste	Absoluto	0,234	0,312	0,28
Kolmogorov-	Positivo	0,234	0,312	0,28
Smirnov	Negativo	-0,168	-0,176	-0,207
	Estatística	0,234	0,312	0,280
	p-value	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	,668	,494	,231
Curtose	Estatística	-,313	-,492	-,553

Tabela 16 - Participação

		Com1	Com2	Com3
	Média	3,13	2,98	3,18
	d.p.	1,022	1,045	1,269
Teste	Absoluto	0,269	0,326	0,191
Kolmogorov-	Positivo	0,269	0,326	0,191
Smirnov	Negativo	-0,206	-0,284	-0,156
	Estatística	0,269	0,326	0,191
	p-value	,000	,000	,000
Assimetria	Estatística	,263	,245	,106
Curtose	Estatística	-,251	,352	-1,089

Tabela 17 - Comunicação

Os valores absolutos de assimetria e curtose caem todos abaixo do valor crítico de 1.96, o que permite afirmar que não há desvios significativos ($p < .05$) face ao esperado em termos de assimetria e curtose. Não obstante, os testes de Kolmogorov-Smirnov evidenciam um padrão de distribuição não-normal em todos os casos dos itens componentes. Assim, afigura-se necessário considerar estes itens como seguindo uma distribuição não-normal.

O passo seguinte trata de analisar as intercorrelações. Evidenciam-se grupos de associações expectáveis, intra-factor teórico, e outras menos expectáveis que indiciam fusão semântica ou eventuais lógicas associativas de nexos causal (Tabela 18).

(página propositadamente em branco)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. AE1	1																	
2. AE2	,645	1																
3. AE3	,470	,441	1															
4. AE4	,563	,424	,511	1														
5. R&S1	,250	,288	,184	,354	1													
6. R&S2	,502	,456	,453	,539	,531	1												
7. R&S3	,473	,417	,431	,524	,187	,526	1											
8. R&S4	,350	,283	,276	,697	,395	,615	,600	1										
9. AAI1	,282	,410	,194	,358	,522	,306	,250	,375	1									
10. AAI2	,502	,409	,160	,413	,433	,405	,258	,460	,667	1								
11. R&B1	,597	,589	,539	,634	,319	,393	,263	,276	,376	,539	1							
12. R&B2	,645	,658	,453	,742	,432	,520	,380	,628	,580	,717	,771	1						
13. R&B3	,644	,562	,571	,727	,252	,576	,292	,467	,234	,420	,757	,804	1					
14. R&B4	,350	,224	,257	,262	,416	,429	-	,385	,260	,320	,332	,488	,576	1				
15. R&B5	,533	,496	,463	,617	,359	,484	,422	,511	,381	,486	,600	,729	,757	,651	1			
16. R&B6	,457	,528	,420	,529	,408	,657	,566	,468	,636	,581	,482	,646	,516	,448	,644	1		
17. Form1	,444	,401	,240	,386	,455	,584	,259	,443	,590	,715	,530	,627	,508	,572	,469	,720	1	
18. Form2	,385	,326	,287	,445	,494	,587	,198	,544	,544	,596	,553	,596	,469	,523	,319	,454	,772	1
19. Form3	,193	,358	,282	-	,499	,450	,305	,363	,589	,543	,309	,423	,213	,480	,333	,610	,726	,654
20. Form4	,515	,412	,441	,432	,302	,497	,287	,395	,476	,588	,577	,503	,422	,436	,428	,552	,761	,796
21. Form5	,437	,424	,394	,260	,164	,340	,220	,245	,376	,515	,482	,428	,334	,351	,293	,494	,657	,680
22. GC1	,514	,358	,445	,504	,554	,542	-	,436	,383	,519	,675	,595	,585	,464	,447	,346	,649	,802
23. GC2	,378	,284	,344	,577	,559	,480	,192	,347	,456	,318	,589	,524	,612	,487	,693	,496	,508	,550
24. GC3	,432	,303	,418	,309	,111	,398	,245	,278	,182	,245	,473	,297	,309	,242	,341	,434	,464	,493
25. GC4	,419	,280	,471	,544	,389	,497	,202	,375	,517	,375	,504	,584	,543	,569	,619	,699	,612	,582
26. AD1	,360	,298	,176	,716	,627	,407	,372	,662	,564	,403	,455	,672	,452	,401	,454	,442	,437	,556
27. AD2	,500	,367	-	,603	,468	,230	,274	,510	,454	,375	,343	,634	,431	,468	,547	,400	,432	,374
28. AD3	,316	,437	-	,255	,186	-	,199	,261	,382	,439	,304	,500	,172	-	,323	,336	,421	,328
29. AD4	,187	-	-	,344	,380	,224	,469	,508	,236	,443	,383	,360	,238	-	,321	,183	,378	,342
30. SSE1	,216	,226	,281	,395	,272	,280	-	,393	-	-	,359	,241	,308	-	,209	-	,220	,420
31. SSE2	,331	-	-	,213	-	,154	,340	,428	-	,268	-	-	-	-	,183	-	,251	,280
32. SSE3	,360	-	-	,163	-	,175	,386	,439	,158	,333	-	-	-	-	,170	-	,318	,229
33. Part1	,423	,438	-	,502	,327	,370	,381	,568	,182	,351	,293	,428	,424	-	,416	,255	,361	,234
34. Part2	,404	,296	-	,607	,320	,321	,484	,600	,203	,411	,347	,489	,381	-	,408	,303	,417	,308
35. Part3	,372	,246	-	,633	,334	,336	,449	,610	,333	,517	,398	,540	,415	,202	,542	,430	,479	,331
36. Com1	,379	,414	-	,325	,228	,219	,353	,414	,303	,574	,343	,530	,289	,179	,500	,420	,551	,275
37. Com2	,421	,381	,365	,421	,455	,489	,308	,445	,191	,385	,472	,539	,476	,275	,489	,378	,412	,352
38. Com3	,415	,301	,443	,345	,240	,340	,312	,385	,161	,254	,557	,418	,437	,295	,442	,275	,479	,434

Valores não significativos marcados com “-“

Tabela 18 - Correlações entre os indicadores

	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
19. Form3	1																		
20. Form4	,621	1																	
21. Form5	,660	,898	1																
22. GC1	,430	,819	,675	1															
23. GC2	,231	,538	,328	,725	1														
24. GC3	,347	,710	,654	,587	,535	1													
25. GC4	,413	,685	,608	,636	,772	,647	1												
26. AD1	,238	,428	,243	,554	,617	,248	,621	1											
27. AD2	-	,369	,187	,491	,610	,204	,565	,815	1										
28. AD3	,219	,457	,407	,443	,447	,419	,447	,533	,602	1									
29. AD4	,265	,253	-	,423	,396	,262	-	,459	,359	,379	1								
30. SSE1	-	,422	,244	,561	,473	,471	,244	,307	,292	,262	,344	1							
31. SSE2	-	,429	,250	,470	,363	,435	,176	,339	,392	,465	,556	,696	1						
32. SSE3	-	,360	,191	,305	,273	,423	,221	,293	,385	,395	,482	,440	,882	1					
33. Part1	-	,268	,222	,410	,402	,394	,296	,414	,434	,271	,494	,363	,573	,547	1				
34. Part2	-	,345	,268	,467	,500	,404	,398	,647	,642	,589	,716	,386	,565	,507	,735	1			
35. Part3	-	,352	,225	,403	,574	,413	,442	,588	,629	,569	,649	,355	,497	,478	,710	,902	1		
36. Com1	,267	,433	,394	,398	,426	,421	,413	,380	,592	,660	,486	,340	,583	,607	,645	,720	,781	1	
37. Com2	,225	,296	-	,435	,467	,470	,340	,377	,461	,283	,432	,261	,332	,353	,597	,494	,578	,602	1
38. Com3	,270	,575	,407	,644	,557	,657	,427	,388	,458	,481	,549	,433	,553	,430	,467	,573	,564	,560	,708

Valores não significativos ($p > .05$) marcados com “-“

Tabela 18 - Correlações entre os indicadores (cont.)

Considerando a existência prévia de suporte teórico em torno do qual se organizam os fatores e itens consagrados no STED, procedemos a uma análise fatorial confirmatória.

Face à natureza das variáveis importa compreender se se trata de constructos formativos, se refletivos. Em termos práticos interessa igualmente considerar a dimensão da amostra, que pese embora não ser de menor dimensão também não oferece grande segurança para a utilização de técnicas complexas de análise fatorial como é o caso da CB-SEM (Hair et al., 2010) que exigiria mais de 192 respondentes para o número de parâmetros a estimar considerando os 38 itens. Em acréscimo, a não normalidade das variáveis. Ainda assim, há críticas à aplicação padronizada destas regras por não terem em consideração a especificidade dos constructos (e.g. Schmitt, 2011 usam uma amostra de 216, e Van der Heijden et al., 2009 usam um moderador dicotómico em que uma das categorias contava apenas com 50 indivíduos) e recorrendo a técnicas de *bootstrapping* é consensual que os incumprimentos dos requisitos distribucionais tendem a ser mitigados. No caso concreto, e considerando a validade dos resultados de CFAs (CB-SEM) com amostras de dimensão similar, inferida pela aceitação por parte de editores e revisores de revistas científicas prestigiadas (e.g. Guppy et al., 2004; Chiu et al., 2014; Mitchell & Boyle, 2015; Rau et al., 2015; Ali et al., 2016; Reis et al., 2016; Schiffinger et al., 2016) optámos por proceder ao teste fatorial confirmatório CB-SEM utilizando para o efeito o IBM SPSS AMOS 22, não obstante a distribuição não normal (porque o software em causa dispõe de um teste de normalidade multivariada que opera de forma complementar à do Kolmogorov-Smirnov, e assim se valida se o desvio multivariado à normalidade é suficientemente grande para invalidar o recurso a esta técnica).

A análise fatorial confirmatória do modelo original não atingiu valores de ajustamento sequer próximos do aceitável (CMIN/DF=13.112, $p < .001$, CFI=.490, PCFI=.425, RMSEA=.252) tendo-se detetado alguns casos de variáveis que apresentam distorções multivariadas, bem como muitos em que os valores *standardizados* das covariâncias dos resíduos ultrapassam o intervalo aceite (Browne et al., 2002). Da aplicação de ajustamentos quer pelo estabelecimento de covariâncias entre erros quer pela supressão de itens, não resultou qualquer modelo com ajustamento aceitável, o que denuncia inadequação da estrutura de dados aos requisitos técnicos da CB-SEM. Pelo exposto optámos pela condução de uma análise PLS-SEM que, de acordo com Hair et

al. (2014) oferece igual garantia de robustez analítica. O estudo de Reinartz, Haenlein, & Henseler (2009) identificou apenas pequenas diferenças nos coeficientes estimados entre CB-Sem e PLS-SEM.

A validade do modelo PLS-SEM é indicada pelos valores obtidos para testar a inflação da variância decorrente de multicolinearidade horizontal e vertical, pelo APC e inexistência de paradoxos de Simpson. Nos casos concretos da CFA, não há lugar à análise da variância explicada por não existirem variáveis-critério, pelo que o GOF bem como SPR se tornam irrelevantes. Interessa sim nos casos de CFA que a dimensão da variância média extraída (AVE) compreenda pelo menos 50% da variância total, ou seja, AVE não inferior a 0.500. A fiabilidade da medida é relevante e expressa quer pelo alfa de Cronbach quer pela Fiabilidade Compósita (CR). Do mesmo modo, interessa avaliar o grau de multicolinearidade quer na sua forma horizontal quer vertical.

3.4.2. Validade fatorial da escala original – Teste das práticas

A medida original do STED é considerada trabalhável pois os dados mostram-se adequados para efeitos de análise considerando a sua distribuição unimodal (conforme evidenciam os testes de unimodalidade de Rohatgi-Székely e de Klaassen-Mokveld-Van Es).

	AE	R&S	AAI	R&B	Form	GC	AD	SSE	Part	Com	Erro	p
1. AE1	(0.820)	-0.194	0.072	0.116	0.099	-0.309	0.094	0.181	-0.147	0.271	0.061	<0.001
2. AE2	(0.814)	-0.138	0.203	-0.494	0.117	0.010	0.064	-0.236	0.051	0.160	0.062	<0.001
3. AE3	(0.790)	0.240	-0.192	-0.121	-0.017	0.275	-0.269	-0.084	-0.321	0.122	0.062	<0.001
4. AE4	(0.778)	0.105	-0.093	0.518	-0.209	0.036	0.107	0.141	0.427	-0.577	0.062	<0.001
5. R&S1	-0.194	(0.697)	0.557	-0.389	-0.593	0.697	0.091	-0.337	-0.359	0.145	0.063	<0.001
6. R&S2	-0.042	(0.859)	-0.165	0.242	0.058	0.081	-0.206	-0.013	-0.214	0.245	0.061	<0.001
7. R&S3	0.467	(0.796)	-0.039	-0.456	0.175	-0.179	-0.128	-0.026	0.227	-0.003	0.062	<0.001
8. R&S4	-0.244	(0.823)	-0.262	0.518	0.273	-0.502	0.261	0.324	0.308	-0.377	0.061	<0.001
9. AAI1	0.124	0.146	(0.909)	-0.401	-0.348	0.526	0.172	-0.149	-0.200	-0.231	0.060	<0.001
10. AAI2	-0.124	-0.146	(0.909)	0.401	0.348	-0.526	-0.172	0.149	0.200	0.231	0.060	<0.001
11. R&B1	0.509	-0.498	-0.040	(0.793)	0.201	-0.098	-0.010	-0.080	0.073	0.093	0.062	<0.001
12. R&B2	0.298	-0.171	0.145	(0.897)	0.111	-0.412	0.324	-0.023	0.028	0.070	0.061	<0.001
13. R&B3	0.173	-0.270	-0.328	(0.894)	0.052	-0.183	-0.077	0.164	0.217	-0.151	0.061	<0.001
14. R&B4	-0.850	0.399	-0.242	(0.758)	-0.017	0.356	0.072	0.073	-0.426	-0.004	0.062	<0.001
15. R&B5	-0.218	0.164	0.145	(0.895)	-0.381	0.189	-0.196	0.204	-0.059	0.029	0.061	<0.001
16. R&B6	0.020	0.456	0.334	(0.746)	0.066	0.231	-0.125	-0.401	0.132	-0.033	0.062	<0.001
17. Form1	-0.292	-0.007	0.171	0.416	(0.878)	-0.215	-0.037	0.043	0.014	0.199	0.061	<0.001
18. Form2	-0.186	0.182	-0.162	0.214	(0.876)	0.020	0.248	0.050	-0.065	-0.147	0.061	<0.001
19. Form3	-0.176	0.435	0.272	-0.266	(0.854)	-0.035	-0.188	-0.232	-0.171	0.253	0.061	<0.001
20. Form4	0.237	-0.173	-0.091	-0.055	(0.929)	0.130	0.051	0.201	-0.074	-0.108	0.060	<0.001
21. Form5	0.389	-0.404	-0.173	-0.306	(0.898)	0.088	-0.079	-0.079	0.288	-0.180	0.061	<0.001
22. GC1	0.055	-0.145	-0.222	0.187	0.401	(0.816)	0.250	0.144	-0.108	0.148	0.061	<0.001
23. GC2	-0.162	0.105	0.185	0.181	-0.530	(0.925)	0.013	-0.007	-0.054	-0.093	0.060	<0.001
24. GC3	0.118	-0.054	-0.059	-0.341	0.301	(0.838)	-0.350	0.039	0.191	0.211	0.061	<0.001
25. GC4	0.006	0.073	0.065	-0.036	-0.098	(0.919)	0.084	-0.157	-0.024	-0.230	0.060	<0.001
26. AD1	-0.003	0.275	-0.117	0.068	-0.131	0.354	(0.888)	-0.089	-0.070	-0.462	0.061	<0.001
27. AD2	0.077	0.005	0.058	0.101	-0.346	0.159	(0.891)	0.031	-0.240	-0.014	0.061	<0.001
28. AD3	0.251	-0.447	0.061	-0.385	0.370	-0.255	(0.792)	-0.084	-0.101	0.325	0.062	<0.001
29. AD4	-0.405	0.160	0.006	0.237	0.201	-0.388	(0.655)	0.181	0.543	0.252	0.063	<0.001
30. SSE1	0.192	-0.013	-0.202	0.053	-0.083	0.433	-0.057	(0.772)	0.004	-0.266	0.062	<0.001
31. SSE2	0.026	-0.094	0.002	-0.051	0.113	-0.158	0.019	(0.967)	0.022	0.048	0.060	<0.001
32. SSE3	-0.196	0.115	0.174	0.010	-0.051	-0.205	0.028	(0.885)	-0.027	0.180	0.061	<0.001
33. Part1	0.125	0.087	0.015	-0.109	-0.106	0.244	-0.342	0.122	(0.901)	-0.107	0.060	<0.001
34. Part2	0.038	-0.024	-0.172	-0.086	0.198	-0.161	0.281	-0.104	(0.959)	-0.013	0.060	<0.001
35. Part3	-0.157	-0.058	0.160	0.190	-0.099	-0.068	0.042	-0.010	(0.952)	0.114	0.060	<0.001
36. Com1	0.003	-0.229	0.253	-0.026	0.114	-0.185	-0.047	0.089	0.386	(0.883)	0.061	<0.001
37. Com2	-0.041	0.261	0.051	0.014	-0.265	0.045	-0.151	-0.158	-0.025	(0.928)	0.060	<0.001
38. Com3	0.040	-0.046	-0.313	0.011	0.168	0.140	0.209	0.078	-0.366	(0.867)	0.061	<0.001

Tabela 19 - Loadings factoriais

Os itens que compõem os dez factores previstos no modelo (todos os itens reflectivos) apresentam elevados loadings factoriais no próprio factor e relativamente reduzidos nos outros factores (Tabela 19).

Os factores que compõem os STED apresentam todos valores de CR acima do 0.700, atingindo a média de 0.913 e oscilando entre 0.873 e 0.956, assim evidenciando forte consistência interna. No mesmo sentido foram detectados valores de alfa de Cronbach entre 0.789 e 0.932. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 20.

	AlinhEs	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Partic	Com
CR	0.877	0.873	0.904	0.931	0.949	0.929	0.885	0.909	0.956	0.922
α Cronbach	0.813	0.805	0.789	0.910	0.932	0.898	0.823	0.847	0.931	0.873

Tabela 20 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach)

Não há indicação de problemas genéricos decorrentes da multicolinearidade (FVIF média = 3.51) embora se detecte excessiva multicolinearidade no caso do factor R&B (FVIF=5.503) com todos os restantes a variar entre 2.008 e 4.249. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 21.

	AlinhEs	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Partic	Com
FVIF	3.384	2.892	2.645	5.503	3.701	4.204	2.874	2.008	4.249	3.641

Tabela 21 – Multicolinearidade

O modelo apresenta elevada validade factorial convergente pois os valores das variâncias médias extraídas (AVE) situam-se acima do valor crítico de 0.500 para todos os factores oscilando entre AVE=0.633 e AVE=0.879 e com valor global de 0.745. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 22.

	AlinhEs	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Partic	Com
AVE	0.641	0.633	0.826	0.694	0.787	0.767	0.660	0.771	0.879	0.798

Tabela 22 - Validade convergente

De modo idêntico, o modelo mostra possuir validade divergente evidenciada por os valores que expressam a raiz quadrada do AVE serem maiores do que todas as correlações entre os respectivos factores e os restantes. De salientar a excepção do factor R&B que apresenta uma inversão de valores ($AVE^{1/2} = 0.801$ mas correlação R&B-Alinhamento Estratégico = 0.805) conforme tabela 23.

	AEstr	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AD	SE	Part	Com
AEstr	(0.801)									
R&S	0.673	(0.796)								
A&I	0.492	0.581	(0.909)							
R&B	0.805	0.691	0.632	(0.833)						
Form	0.529	0.602	0.706	0.633	(0.887)					
GC	0.617	0.584	0.502	0.712	0.711	(0.876)				
AD	0.447	0.546	0.509	0.564	0.434	0.635	(0.812)			
SE	0.258	0.327	0.178	0.131	0.289	0.457	0.456	(0.878)		
Part	0.471	0.604	0.384	0.494	0.324	0.591	0.739	0.548	(0.938)	
Com	0.565	0.552	0.393	0.574	0.478	0.706	0.640	0.557	0.776	(0.893)

Tabela 23 - Validade divergente

Os restantes indicadores de modelo constam da tabela 24 que se apresenta de seguida.

	AEstr	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AD	SE	Part	Com
Mínimo	-2.009	-1.357	-1.594	-1.784	-1.726	-1.745	-2.384	-2.176	-1.658	-2.300
Máximo	1.786	2.327	1.651	2.135	1.758	2.647	1.621	1.335	2.040	2.107
Média	-0.146	-0.415	-0.133	-0.236	-0.107	-0.002	0.000	0.000	-0.000	0.000
Moda	-0.654	-0.452	-0.232	-0.690	1.758	-0.000	0.000	1.335	0.020	0.000
Assimetria	0.145	0.765	-0.008	0.258	0.251	0.776	-0.229	-0.262	0.625	0.351
Curtose	-0.945	-0.416	-1.053	-0.488	-0.975	1.010	-0.484	-0.724	-0.020	0.732
Unimodal - RS	Sim									
Unimodal-KMV	Sim									
Normal-JB	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Normal-RJB	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não

Unimodal-RS: teste de unimodalidade de Rohatgi-Székely; Unimodal-RJB: teste de unimodalidade de Klaassen-Mokveld-Van Es; Normal-JB: teste de normalidade de Jarque-Bera; Normal-RJB: teste robusto de normalidade de Jarque-Bera.

Tabela 24 - Coeficientes das variáveis latentes

Globalmente, o modelo contém apenas um caso em que há motivos para revisão: o factor de R&B que não só quebra o valor máximo da multicolinearidade como não cumpre o requisito da validade divergente quando em associação com o factor Alinhamento Estratégico. Assim sendo, optámos por proceder a análises conducentes à resolução deste problema encetando pela análise das intercorrelações entre todos os itens de R&B com todos os de Alinhamento Estratégico (Tabela 25).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. R&B1	1,000									
2. R&B2	,771**	1,000								
3. R&B3	,757**	,804**	1,000							
4. R&B4	,332**	,488**	,576**	1,000						
5. R&B5.	,600**	,729**	,757**	,651**	1,000					
6. R&B6	,482**	,646**	,516**	,448**	,644**	1,000				
7. AlinhEstrategic1	,597**	,645**	,644**	,350**	,533**	,457**	1,000			
8. AlinhEstrategic2	,589**	,658**	,562**	,224**	,496**	,528**	,645**	1,000		
9. AlinhEstrategic3	,539**	,453**	,571**	,257**	,463**	,420**	,470**	,441**	1,000	
10. AlinhEstrategic4	,634**	,742**	,727**	,262**	,617**	,529**	,563**	,424**	,511**	1,000

Tabela 25 - Correlações R&B com Alinhamento Estratégico

Da análise da tabela 25 identificam-se correlações médias superiores com os itens do alinhamento estratégico para os itens R&B2 e R&B3. Ponderada a natureza qualitativa destes (R&B2 = “O sistema de compensação permite gerir a competitividade remuneratória desta organização” e R&B3 = “O salário oferecido é atractivo”) considerámos mais dispensável o R&B2 por ser o de menor inteligibilidade.

O modelo revisto foi sujeito à mesma análise CFA. Os dados continuaram a mostrar-se adequados para efeitos de análise considerando a sua distribuição unimodal (conforme evidenciam os testes de unimodalidade de Rohatgi-Székely e de Klaassen-Mokveld-Van Es).

Os itens que compõem os dez factores previstos no modelo (todos os itens reflectivos) continuaram a apresentar elevados loadings factoriais no próprio factor e relativamente reduzidos nos outros factores (Tabela 26).

	AE	R&S	AAI	R&B	Form	GC	AD	SSE	Part	Com	Erro	S.E.
1. AE1	(0.820)	-0.206	0.075	0.132	0.104	-0.337	0.106	0.187	-0.147	0.275	Reflective	0.061
2. AE2	(0.814)	-0.122	0.180	-0.425	0.107	0.036	0.026	-0.218	0.043	0.152	Reflective	0.062
3. AE3	(0.790)	0.241	-0.200	-0.089	-0.017	0.273	-0.278	-0.075	-0.322	0.120	Reflective	0.062
4. AE4	(0.778)	0.101	-0.064	0.396	-0.205	0.040	0.144	0.107	0.438	-0.571	Reflective	0.062
5. R&S1	-0.223	(0.697)	0.548	-0.364	-0.607	0.727	0.067	-0.334	-0.370	0.144	Reflective	0.063
6. R&S2	0.004	(0.859)	-0.146	0.174	0.057	0.084	-0.184	-0.034	-0.213	0.252	Reflective	0.061
7. R&S3	0.363	(0.796)	-0.076	-0.245	0.183	-0.249	-0.153	0.038	0.212	-0.004	Reflective	0.062
8. R&S4	-0.167	(0.823)	-0.238	0.364	0.277	-0.463	0.284	0.281	0.331	-0.380	Reflective	0.061
9. AAI1	0.074	0.155	(0.909)	-0.335	-0.355	0.539	0.143	-0.131	-0.209	-0.235	Reflective	0.060
10. AAI2	-0.074	-0.155	(0.909)	0.335	0.355	-0.539	-0.143	0.131	0.209	0.235	Reflective	0.060
11. R&B1	0.597	-0.508	-0.007	(0.768)	0.209	-0.107	0.036	-0.115	0.085	0.102	Reflective	0.062
12. R&B3	0.327	-0.304	-0.271	(0.878)	0.077	-0.235	0.016	0.114	0.243	-0.136	Reflective	0.061
13. R&B4	-0.740	0.330	-0.199	(0.797)	0.023	0.214	0.175	0.067	-0.411	0.018	Reflective	0.062
14. R&B5	-0.150	0.090	0.173	(0.914)	-0.340	0.029	-0.107	0.220	-0.048	0.049	Reflective	0.060
15. R&B6	-0.026	0.411	0.320	(0.761)	0.085	0.120	-0.108	-0.351	0.122	-0.024	Reflective	0.062
16. Form1	-0.254	-0.036	0.187	0.408	(0.878)	-0.274	0.003	0.044	0.015	0.210	Reflective	0.061
17. Form2	-0.118	0.210	-0.139	0.049	(0.876)	0.098	0.253	0.000	-0.052	-0.150	Reflective	0.061
18. Form3	-0.228	0.435	0.251	-0.184	(0.854)	-0.043	-0.211	-0.207	-0.173	0.246	Reflective	0.061
19. Form4	0.227	-0.184	-0.092	-0.012	(0.929)	0.102	0.056	0.213	-0.083	-0.102	Reflective	0.060
20. Form5	0.346	-0.393	-0.191	-0.259	(0.898)	0.107	-0.107	-0.066	0.287	-0.187	Reflective	0.061
21. GC1	0.124	-0.120	-0.197	0.032	0.388	(0.816)	0.259	0.095	-0.101	0.149	Reflective	0.061
22. GC2	-0.143	0.089	0.194	0.182	-0.524	(0.925)	0.034	-0.005	-0.057	-0.085	Reflective	0.060
23. GC3	0.059	-0.050	-0.082	-0.255	0.301	(0.838)	-0.379	0.065	0.188	0.203	Reflective	0.061
24. GC4	-0.020	0.063	0.055	0.021	-0.091	(0.919)	0.082	-0.138	-0.024	-0.231	Reflective	0.060
25. AD1	0.019	0.284	-0.109	0.017	-0.135	0.377	(0.888)	-0.105	-0.067	-0.463	Reflective	0.061
26. AD2	0.080	-0.010	0.061	0.126	-0.341	0.124	(0.891)	0.039	-0.243	-0.008	Reflective	0.061
27. AD3	0.200	-0.431	0.039	-0.331	0.364	-0.229	(0.792)	-0.070	-0.103	0.315	Reflective	0.062
28. AD4	-0.376	0.151	0.017	0.206	0.206	-0.404	(0.655)	0.174	0.546	0.257	Reflective	0.063
29. SSE1	0.240	0.016	-0.185	-0.077	-0.097	0.508	-0.060	(0.772)	0.010	-0.269	Reflective	0.062
30. SSE2	0.008	-0.102	-0.004	-0.008	0.116	-0.179	0.018	(0.967)	0.019	0.049	Reflective	0.060
31. SSE3	-0.218	0.098	0.166	0.076	-0.042	-0.248	0.033	(0.885)	-0.030	0.182	Reflective	0.061
32. Part1	0.113	0.097	0.008	-0.108	-0.108	0.264	-0.356	0.122	(0.901)	-0.112	Reflective	0.060
33. Part2	0.034	-0.019	-0.174	-0.087	0.194	-0.150	0.275	-0.106	(0.959)	-0.014	Reflective	0.060
34. Part3	-0.140	-0.073	0.168	0.190	-0.093	-0.099	0.061	-0.009	(0.952)	0.120	Reflective	0.060
35. Com1	-0.012	-0.233	0.247	0.002	0.118	-0.195	-0.051	0.098	0.387	(0.883)	Reflective	0.061
36. Com2	-0.028	0.272	0.055	-0.025	-0.269	0.071	-0.154	-0.170	-0.022	(0.928)	Reflective	0.060
37. Com3	0.043	-0.053	-0.310	0.025	0.168	0.123	0.217	0.082	-0.371	(0.867)	Reflective	0.061

p values para todos os itens <.001

Tabela 26 - Loadings factoriais

O modelo revisto de STED continua a apresentar todos os valores de CR acima do 0.700, com o valor médio a descer ligeiramente para 0.911, o que replica o sucedido com o alfa de Cronbach que, no caso concreto do factor modificado desceu para .882 (mas claramente acima do valor crítico de 0.700). Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 27.

	AlinhEs	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Partic	Com
CR	0.877	0.873	0.904	0.914	0.949	0.929	0.885	0.909	0.956	0.922
α Cronbach	0.813	0.805	0.789	0.882	0.932	0.898	0.823	0.847	0.931	0.873

Tabela 27 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach)

A multicolinearidade continua, de forma genérica, sem motivar preocupação (AFVIF = 3.39) com a revisão do factor R&B a eliminar de forma bem-sucedida o valor prévio assim fixando-a em FVIF=4.626 abaixo do limiar da aceitabilidade. Conforme tabela 28.

	AlinhEs	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Partic	Com
FVIF	3.005	2.937	2.567	4.626	3.701	4.456	2.804	1.960	4.248	3.619

Tabela 28 – Multicolinearidade

Também a modificação não afectou a elevada validade factorial convergente que o modelo original apresentava para todos os factores, tendo o valor global descido ligeiramente para 0.744, ainda assim bastante acima do valor crítico de 0.500. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 29.

	AlinhEs	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Partic	Com
AVE	0.641	0.633	0.826	0.682	0.787	0.767	0.660	0.771	0.879	0.798

Tabela 29 - Validade convergente

Com a versão revista, este modelo possui validade divergente para todos os factores sem excepção, conforme tabela 30.

	AEstr	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AD	SE	Part	Com
AEstr	(0.801)									
R&S	0.673	(0.796)								
A&I	0.492	0.581	(0.909)							
R&B	0.777	0.681	0.592	(0.826)						
Form	0.529	0.602	0.706	0.627	(0.887)					
GC	0.617	0.584	0.502	0.721	0.711	(0.876)				
AD	0.447	0.546	0.509	0.523	0.434	0.635	(0.812)			
SE	0.258	0.327	0.178	0.120	0.289	0.457	0.456	(0.878)		
Part	0.471	0.604	0.384	0.469	0.324	0.591	0.739	0.548	(0.938)	
Com	0.565	0.552	0.393	0.552	0.478	0.706	0.640	0.557	0.776	(0.893)

Tabela 30 - Validade divergente

Os restantes indicadores de modelo constam da tabela 31 que se apresenta de seguida.

	AEstr	R&S	A&I	R&B	Form	GC	AD	SE	Part	Com
Mínimo	-2.009	-1.357	-1.594	-1.779	-1.726	-1.745	-2.384	-2.176	-1.658	-2.300
Máximo	1.786	2.327	1.651	2.239	1.758	2.647	1.621	1.335	2.040	2.107
Média	-0.146	-0.415	-0.133	-0.184	-0.107	-0.002	0.000	0.000	-0.000	0.000
Moda	-0.654	-0.452	-0.232	-0.184	1.758	-0.000	0.000	1.335	0.020	0.000
Assimetria	0.145	0.765	-0.008	0.345	0.251	0.776	-0.229	-0.262	0.625	0.351
Curtose	-0.945	-0.416	-1.053	-0.281	-0.975	1.010	-0.484	-0.724	-0.020	0.732
Unimodal - RS	Sim									
Unimodal-KMV	Sim									
Normal-JB	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Normal-RJB	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não

Unimodal-RS: teste de unimodalidade de Rohatgi-Székely; Unimodal-RJB : teste de unimodalidade de Klaassen-Mokveld-Van Es; Normal-JB: teste de normalidade de Jarque-Bera; Normal-RJB: teste robusto de normalidade de Jarque-Bera.

Tabela 31 - Coeficientes das variáveis latentes

3.4.3. Teste CFA do modelo AMO (2ª ordem)

Considerando a tipologia de Lepak, Liao, Chung & Harden (2006) optámos por testar a agregabilidade destas práticas de STED em factores de segunda ordem, nomeadamente nos factores de Capacidade (Ability), Motivação, e Oportunidade. Em termos teóricos, alguns dos factores aqui previstos não têm exacta inclusão num destes três factores de segunda ordem pelo que entendemos razoável considerar a sua identidade semântica e estabelecer os seguintes emparelhamentos, suportando-nos nas opções anteriores realizadas por Lepak et al. (2006), Subramony (2009) e Jiang et al. (2012).

- Capacidade: Acolhimento e Integração, Recrutamento e Selecção e Formação e Desenvolvimento.
- Motivação: Avaliação do desempenho, Remunerações e Benefícios, Gestão de Carreiras, Alinhamento Estratégico.
- Oportunidade: Comunicação, Participação, Estabilidade de emprego.

O modelo de segunda ordem inclui factores que cumprem com os requisitos de unimodalidade de acordo com os testes de Rohatgi-Székely e de Klaassen-Mokveld-Van Es). Os factores de segunda ordem apresentam elevados loadings factoriais no próprio factor e relativamente reduzidos nos outros factores (Tabela 32).

	Capacidade	Motivação	Oportunidade	Tipo	Erro	p
R&S	(0.831)	0.254	0.130	Reflective	0.061	<0.001
Form	(0.890)	-0.028	-0.060	Reflective	0.061	<0.001
A&Integr	(0.882)	-0.211	-0.062	Reflective	0.061	<0.001
AlinEstrat	-0.107	(0.845)	-0.234	Reflective	0.061	<0.001
R&B	0.009	(0.901)	-0.403	Reflective	0.060	<0.001
GC	0.063	(0.882)	0.188	Reflective	0.061	<0.001
AvD	0.036	(0.753)	0.525	Reflective	0.062	<0.001
Comunic	-0.092	0.357	(0.905)	Reflective	0.060	<0.001
Particip	-0.073	0.171	(0.902)	Reflective	0.060	<0.001
SE	0.188	-0.602	(0.792)	Reflective	0.062	<0.001

Tabela 32 - Loadings factoriais

Este modelo apresenta elevada fiabilidade conforme expresso pelo CR (sempre acima de 0.700), com o valor médio de 0.904, reforçado por indicação similar com base no alfa de Cronbach que varia entre .835 e .867. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 33.

	Capacitação	Motivação	Oportunidade
CR	0.902	0.901	0.910
α Cronbach	0.836	0.835	0.867

Tabela 33 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach)

O modelo de segunda ordem não apresenta problemas de multicolinearidade (AFVIF = 2.651) oscilando por factor entre 1.884 e 3.505, conforme a tabela 34.

	Capacitação	Motivação	Oportunidade
FVIF	2.564	1.884	3.505

Tabela 34 – Multicolinearidade

O modelo continua a apresentar elevada validade factorial convergente para os três factores de segunda ordem, tendo o valor global sido de 0.742. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 35.

	Capacitação	Motivação	Oportunidade
AVE	0.754	0.754	0.718

Tabela 35 - Validade convergente

O modelo cumpre ainda os requisitos de validação divergente, evidenciada por os valores de raiz quadrada dos AVE serem de maior magnitude do que as correlações entre os factores relacionados, conforme tabela 36.

	Capacitação	Motivação	Oportunidade
Capacitação	(0.868)		
Motivação	0.524	(0.868)	
Oportunidade	0.781	0.685	(0.847)

Tabela 36 - Validade divergente

Os restantes indicadores de modelo constam da tabela 37 que se apresenta de seguida.

	Capacitação	Motivação	Oportunidade
Mínimo	-1.800	-1.972	-1.746
Máximo	2.192	2.126	2.466
Média	-0.185	-0.074	0.032
Moda	-0.414	-0.000	-0.299
Assimetria	0.438	0.521	0.400
Curtose	-0.387	0.193	0.025
Unimodal - RS	Sim	Sim	Sim
Unimodal-KMV	Sim	Sim	Sim
Normal-JB	Não	Não	Sim
Normal-RJB	Não	Não	Sim

Tabela 37 - Coeficientes das variáveis latentes

3.5. Discussão e Conclusão

Emergiu e afirmou-se na literatura da GRH uma abordagem que sistematiza as práticas de GRH focadas no elevado desempenho e que tem tido aceitação em vários continentes. Estas práticas, designadas de Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho (STED) não têm sido alvo de estudo em Angola. Não obstante, importa verificar até que ponto uma medida que operacionalize estas práticas pode ter validade e fiabilidade num contexto empírico angolano.

É ainda importante compreender que as dimensões componentes dos STED não estão estabilizadas havendo divergências quanto à sua natureza específica. Disto

constitui exemplo a recategorização que vários estudos meta-analíticos evidenciaram (e.g. Combs et al., 2006; Jiang et al., 2012, Saridakis et al., 2017, Subramony, 2009; Tharenou et al., 2007; Tzabbar et al., 2017) para encontrar denominadores comuns dentre a multiplicidade de variáveis critério, ou seja, dentre as práticas de GRH entendidas como potenciais preditores da eficácia organizacional.

Em paralelo importa compreender em que medida os agregados de práticas propostos por Lepak et al. (2006) – capacidade, motivação, oportunidade – estão traduzidos enquanto variáveis latentes, no caso concreto, fatores de segunda ordem. Este teste à estrutura fatorial reveste-se de importância porque constitui um debate de fundo na literatura estratégica de GRH sobre como devem ser abordadas as práticas de GRH, se isoladamente, se nestes agregados, se num todo.

No sentido de encontrar uma proposta de base, adoptámos as dimensões identificadas por Pedro (2015) com um instrumento em língua portuguesa. Trata-se de uma conceptualização que prevê 9 práticas de GRH, nomeadamente: Recrutamento e Selecção, Acolhimento e Integração, Remunerações e benefícios, Formação, Gestão de carreiras, Avaliação de desempenho, Segurança e Estabilidade de Emprego, Participação e, por último, Comunicação, a que acrescentámos o Alinhamento estratégico, fruto da revisão de literatura (Delery e Doty, 1996) mas igualmente por se mostrar um elemento atual (Kuipers & Giurge, 2016).

Os testes realizados concernem a validade (entendida como a capacidade de medir o que se pretende medir) e a fiabilidade (entendida como a consistência entre itens). Nomeadamente, a validade facial, a de conteúdo e a fatorial (Spector, 2012). Quanto às primeiras duas, entendemos que a fundamentação teórica que sustentou a medida proposta por Pedro (2015) revista, é suficientemente robusta e convergente com a que realizámos, pelo que quer os itens, quer as dimensões cobertas nos pareceram relevantes e completos. Esta subjectividade é inerente à natureza qualitativa da análise deste tipo de validade (Anastasi & Urbina, 1997). A validade fatorial, testada por intermédio de análise fatorial confirmatória, seguiu a opção técnica de aplicar um modelo PLS-SEM, fruto da dimensão amostral e da distribuição das variáveis, sendo precisamente recomendado o seu uso nestas circunstâncias (Hair et al., 2014).

Os resultados da aplicação do PLS-SEM ao modelo proposto mostram não existir quebra dos pressupostos de distribuição unimodal. Mostram ainda que não há

problemas de multicolinearidade, e que se detectam elevados loadings no fator próprio e reduzidos nos outros fatores. Por fim, mostram fatores com elevada fiabilidade. O modelo apresenta boa validade convergente (com as medidas de AVE todas acima do 0.500) e divergente (com o critério de Fornell & Larcker). Portanto, estes resultados indicam que a medida é válida (em termos fatoriais) e fiável, tendo para o efeito sido necessário realizar apenas um pequeno ajustamento (a exclusão de um item).

Tendo sido desiderato nosso testar o modelo AMO com esta estrutura de dados procedemos a testes similares mas prevendo estes fatores de segunda ordem conforme previstos na literatura. Os resultados sugerem igualmente que se trata de um modelo fatorialmente admissível e com fiabilidade.

Não identificámos um procedimento analítico para realizar o teste comparativo entre ambos os modelos tendo por base os indicadores PLS-SEM, pelo que tomámos por base os indicadores facultados, nomeadamente o AFVIF (Modelo 10 práticas = 3.392, Modelo AMO = 2.651), AVE (10-práticas =0.744, AMO=.742). Em acréscimo, calculámos uma proporção média entre as correlações standardizadas intrafactor e a raiz quadrada do AVE de cada factor, assumindo que maiores proporções identificam menor força na validade divergente. Em termos práticos, calculámos a média de todos os valores que não estão na diagonal e dividimo-la pela média de todos os que estão. Para o modelo de 10 práticas a proporção encontradas foi de 65.1% enquanto para o modelo AMO foi de 77%. Globalmente, embora sem um claro suporte analítico, entendemos que há motivos para optar por qualquer um dos modelos. Por um lado, o modelo de 10 práticas apresenta maior risco de multicolinearidade total, mas por outro poderá ter maior validade divergente embora seja menos parcimonioso (face ao número de parâmetros a estimar). Como, do ponto de vista teórico há motivos para apoiar quer um quer o outro (a julgar pelos resultados das meta-análises recenseadas) entendemos que porventura a maior parcimónia do modelo AMO o torna preferível enquanto instrumento conceptual.

Concluimos, portanto, pela admissibilidade psicométrica do instrumento de medida, quer na versão de 10-práticas quer na dos três fatores de segunda ordem propostos por Lepak et al. (2006) mas optamos por dar preferência a este último por ter a vantagem sobre o modelo STED “avulso” de maior parcimónia e sustentação teórica

em termos das funções organizacionais que as várias práticas de GRH pretendem cumprir.

De salientar que este estudo contém limitações intrínsecas que importa considerar. Nomeadamente, a dimensão da amostra, a ausência de investigação prévia em Angola, e o não ter sido realizado o teste da validade de critério. A natureza não aleatória do processo amostral pode comprometer a sua extrapolação para a população. Não obstante, não procurámos identificar médias ou estabelecer parâmetros para posicionar respostas futuras. Antes procurámos validar fatorialmente a medida, o que não deverá ter sido enviesado pela natureza da amostra já que apenas nos importavam trabalhadores com funções dirigentes e/ou ligadas à GRH. Em segundo lugar, consideramos uma limitação a inexistência de estudos empíricos similares em Angola, que nos permitiriam ter um referencial para corroborar ou infirmar os nossos resultados. Por último, o desenho do estudo apenas considerou a validação psicométrica fatorial pelo que se afigura necessário, no âmbito de estudos futuros, acrescentar uma variável-critério que permita complementar os resultados presentes.

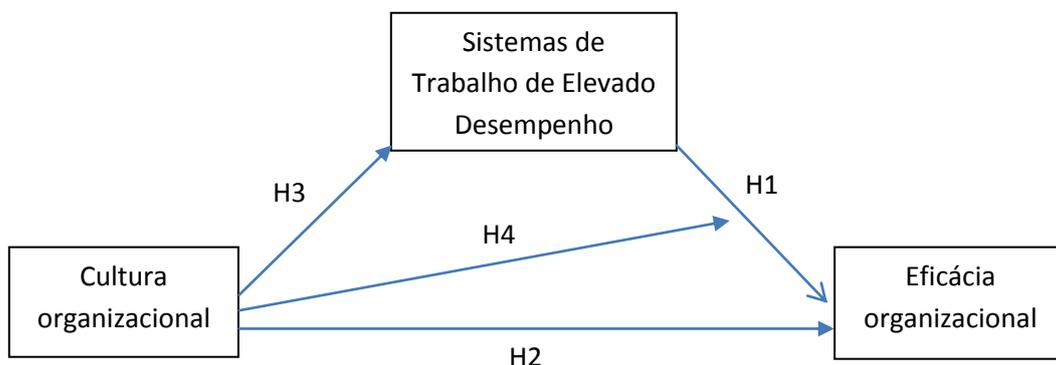
CAPÍTULO IV – GRH E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL EM ANGOLA

Identificado um instrumento que permite compreender como as práticas de elevado desempenho podem funcionar como critério de diagnóstico das práticas de GRH em Angola, procedemos ao estudo empírico que se centra no problema de investigação principal deste trabalho: a procura de idiossincrasias no contexto angolano que poderão justificar um modelo diferente.

Para o efeito, trabalharemos com os constructos de cultura organizacional e eficácia organizacional. O primeiro para compreender que valores subjazem as práticas encontradas e podem com estas interagir para lhes dar eficácia. O segundo, para verificar em que medida essas práticas se traduzem em mais valias para a organização (eficácia organizacional).

Trata-se assim de um modelo em que a relação entre as práticas de elevado desempenho e a eficácia organizacional poderá ser moderada pela cultura organizacional (Figura 18).

Figura 18 - Modelo de investigação



4.1. GRH e eficácia organizacional

A grande maioria dos artigos publicados no domínio da ligação entre a GRH e a eficácia organizacional parecem partir, a julgar pela forma como as hipóteses são formuladas, do pressuposto que a GRH é um factor determinante da eficácia organizacional, assim sobrelevando a sua importância estratégica nas organizações. Neste sentido, é costume ver a exposição de argumentos a favor de uma relação entre GRH e a eficácia organizacional. Para Delery & Roumpi (2017) a GERH evoluiu em três fases: 1) nos anos de 1970 até início da década de 1980, surgiu a fase conceptual, 2) nos anos de 1980 e na década de 1990 emergiu o foco na “caixa negra”, e 3) a fase do modelo AMO já nos anos 2000.

A fase conceptual caracteriza-se pela emergência de estudos que advogam a ligação entre a GRH e os resultados organizacionais, pese embora deixarem por estudar os mecanismos que explicam esta ligação. A fase comportamental centrou-se nos aspetos comportamentais que ligam as práticas de GRH à eficácia quer com uma visão universalista (as boas práticas universalmente válidas) quer na visão contingencial (dependentes de factores internos ou externos). A fase AMO descreve um avanço teórico que organizou as práticas de GRH em torno de três funções: capacidade (ability), motivação (M) e oportunidade (O). Esta importa uma nova dimensão analítica que prescreve as configurações entre as práticas de GRH como uma unidade de análise importante. Ou seja, não basta ter só o maior número de boas práticas, é necessário que estas estejam alinhadas entre si. Passaremos à explanação desta evolução com maior detalhe.

Na sequência da fase conceptual, o primeiro grande avanço empírico nesta literatura deu-se com o trabalho de Huselid (1995), numa investigação que não só demonstrou que existe uma relação positiva entre a GRH e a eficácia organizacional, como também se tornou o trabalho mais citado no campo de GRH estratégica e que despertou uma corrente de artigos empíricos que lhe deu continuidade (Fleetwood & Hesketh, 2006, 2008; Kaufman, 2010; Paauwe, 2009; Paauwe, Wright & Guest, 2013). Huselid (1995) avaliou o impacto de práticas de GRH (i.e. procedimentos de recrutamento e seleção abrangentes, incentivos e recompensas, formação e

envolvimento de empregados, gestão de produtividade) na produtividade, rotatividade e desempenho financeiro em mais de 800 empresas norte-americanas. Este estudo foi pioneiro por ter avaliado o impacto de um conjunto de práticas de RH a nível organizacional, do ponto de vista estratégico. Huselid recorreu a medidas de desempenho organizacional internas de cariz financeiro em vez de usar medidas de desempenho subjetivas (e.g. avaliações feitas por gestores e/ou supervisores).

Além de Mark Huselid, outros também testaram a relação entre GRH e eficácia organizacional, obtendo resultados igualmente positivos. Por exemplo, Delery e Doty (1996) exploraram como algumas práticas de GRH de bancos conduziam a desempenho financeiro superior, fazendo-o à luz de três teorizações teóricas diferentes (i.e. universalistas, contingenciais, configuracionais). Os autores encontraram suporte para a relação entre as práticas e desempenho principalmente à luz dos modelos universalistas. Ichniowsky, Shaw, e Prennushi (1995) também testaram a relação GRH-*performance* de linhas de manufatura e acabamentos de ferro. Estes autores verificaram que as empresas com desempenho superior foram aquelas que recorriam a práticas de GRH mais inovadoras (e.g. trabalhos flexíveis, formação) versus empresas que recorriam a práticas mais tradicionais (e.g. maior supervisão, ausência de recompensas).

Desde então e até hoje, a investigação empírica tem-se centrado principalmente nos sistemas de GRH ou conjuntos de práticas de GRH que resultam em maior desempenho verificando a existência desta relação em vários setores e culturas como por exemplo Björkman & Xiucheng (2002), Boxall, Ang, & Bartram (2011), Cogin & Boedker (2014), Chow, Teo, & Chew (2013), Collins & Clark (2003), Guest, Michie, Conway, & Sheehan (2003), Ji, Tang, Wang, Yan, & Liu (2012), Vanhala & Tuomi (2006), Wright, Gardner, & Moynihan (2003).

Numa meta-análise que avaliou os resultados de 64 estudos sobre GRH e desempenho organizacional, Subramony (2009) encontrou uma relação positiva entre conjuntos de várias práticas de GRH e o desempenho de uma organização. Numa meta-análise mais recente Voorde, Paauwe e Veldhoven (2012) verificaram que numa amostra de 34 estudos, cerca de 60% destes também suportavam a existência de uma relação positiva entre GRH e desempenho organizacional.

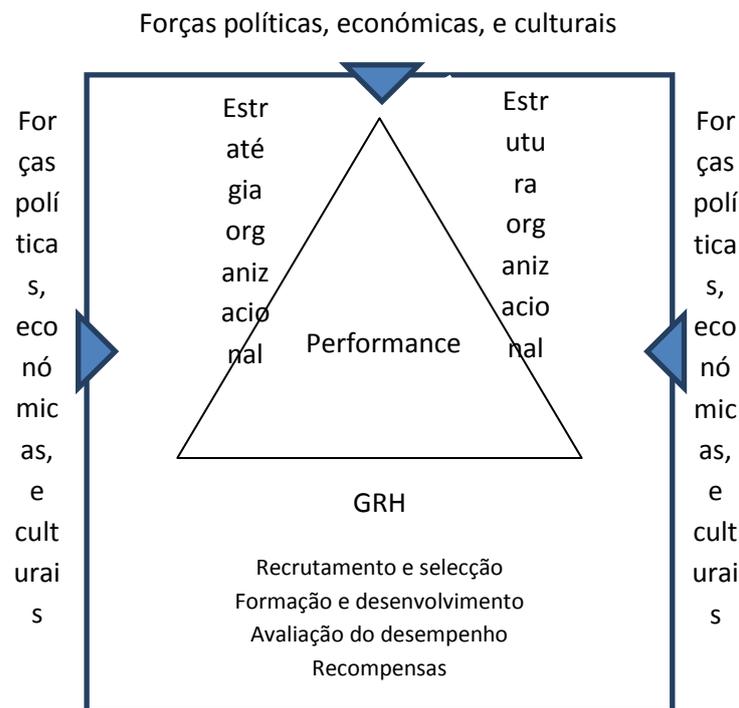
4.2. Modelos de GERH

Globalmente, os desenvolvimentos teóricos no campo de GRH estratégica e na relação com a eficácia organizacional têm sido relativamente escassos (Janssens & Steyaert, 2009; Paauwe, 2009, Paauwe, Wright & Guest, 2013). Na sequência do artigo pioneiro de Devanna, Fombrun & Tichy (1981) surgiram vários argumentos teóricos para sustentar o recém-nascido campo da GRH estratégica, e posteriormente, a literatura que estabelece a relação entre a GRH e a eficácia organizacional, baseados em várias abordagens, já revistas neste trabalho, que se inspiram em diferentes contributos académicos (Fleetwood & Hesketh, 2008; Wright & McMahan, 1992): e.g. abordagens universalistas, contingenciais, configuracionais, comportamentalistas, teoria do capital humano, das expectativas, da troca social.

Um dos primeiros modelos que procurou estruturar a GRH estratégica é autorado por Fombrun, Tichy e Devanna (1984) na sequência de várias publicações anteriores que esta equipa realizou (e.g. Devanna, Fombrun & Tichy 1981; Devanna, Fombrun, Tichy & Warren, 1982). Para estes autores, os gestores têm de lidar com três forças externas à organização: económicas, políticas, e culturais. As suas opções incidem sobre a configuração criada pela interacção entre a estrutura organizacional, a estratégia organizacional, e o sistema de GRH.

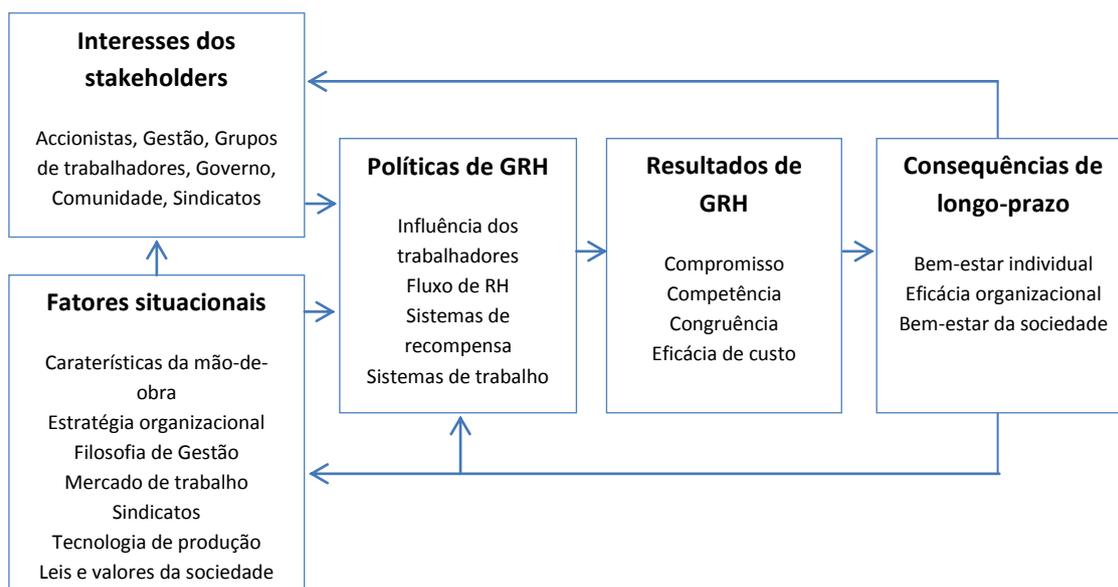
O sistema de GRH é entendido como um instrumento de controlo por via das práticas de recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação do desempenho, e recompensas (Figura 19).

Figura 19 - Modelo de GRH estratégica de Fombrun et al. (1984)



Um outro modelo pioneiro é da autoria de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Watson (1984) que coloca os fatores situacionais (o meio envolvente) como o grande precursor no modelo, condicionando simultaneamente os interesses dos stakeholders principais bem como as opções quanto às políticas de GRH. Estas compreendem o grau de influência dos trabalhadores (envolvimento, participação, descentralização), o fluxo dos RH, os sistemas de recompensa e os sistemas de trabalho. Segundo estes autores, destas derivam os resultados dos RH (compromisso, competência, congruência, e eficácia de custo) que condicionam as consequências de longo-prazo, nomeadamente o bem-estar do indivíduo, a eficácia organizacional, e o bem-estar da sociedade em geral. O modelo fecha com um pressuposto de recorrência causal em que estas consequências de longo-prazo condicionam os fatores situacionais, os interesses dos stakeholders bem como diretamente as próprias políticas de GRH (Figura 20). Trata-se de um modelo auto-reforçante sem a intervenção de variáveis moderadoras, ou seja, que modulam as relações hipotetizadas entre os vários constructos.

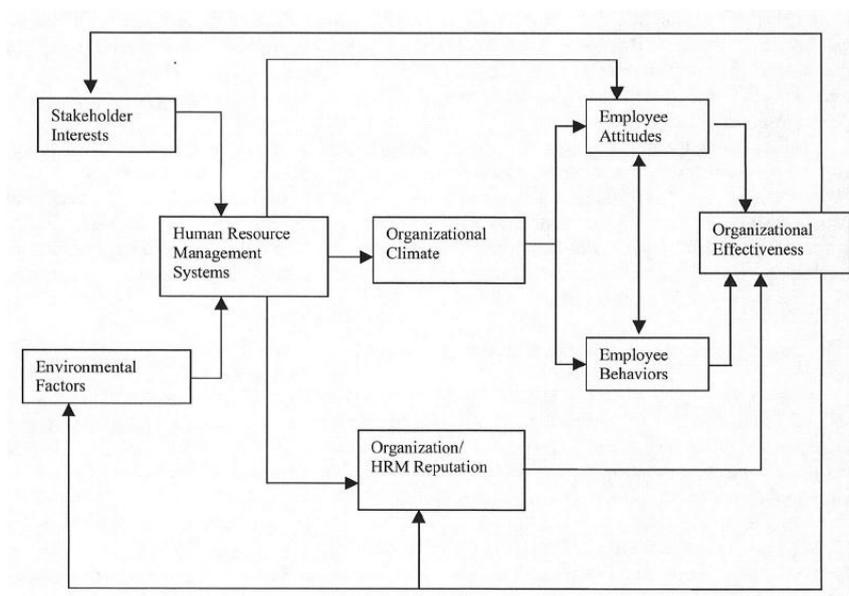
Figura 20 - Modelo de GRH estratégica de Beer et al. (1984)



Decorridas duas décadas sobre a publicação destes modelos, os desenvolvimentos teóricos no campo de GRH estratégica na relação com a eficácia organizacional traduziram-se em modelos teóricos mais sofisticados que procuraram detalhar melhor os processos (variáveis mediadoras) e efeitos de interacção (variáveis moderadoras).

O modelo teórico de Ferris et al. (2004) é disto um bom exemplo integrando muito dos anteriores (Figura 21). Os autores desenvolveram um modelo que enceta com os fatores situacionais e os interesses dos *stakeholders* mas não estabelece entre estes uma associação directa. Estes condicionam conjuntamente os sistemas de GRH. Os autores propõem que estes sistemas de GRH operam sobre o clima organizacional, a reputação organizacional e da GRH e, mais a jusante, sobre a atitude dos trabalhadores. Esta atitude é igualmente condicionada pelo clima organizacional, que opera como mediadora entre os sistemas de GRH e a atitude. O clima influencia também o comportamento dos trabalhadores (interligado com as suas atitudes) que, conjuntamente com a reputação organizacional e de GRH condiciona a eficácia organizacional. Também se trata de um modelo recorrente que propõe um efeito retroativo da eficácia sobre a reputação organizacional e da GRH, sobre os interesses dos *stakeholders* e sobre os próprios factores situacionais.

Figura 21 - Modelo de GRH estratégica de Ferris et al. (2004)

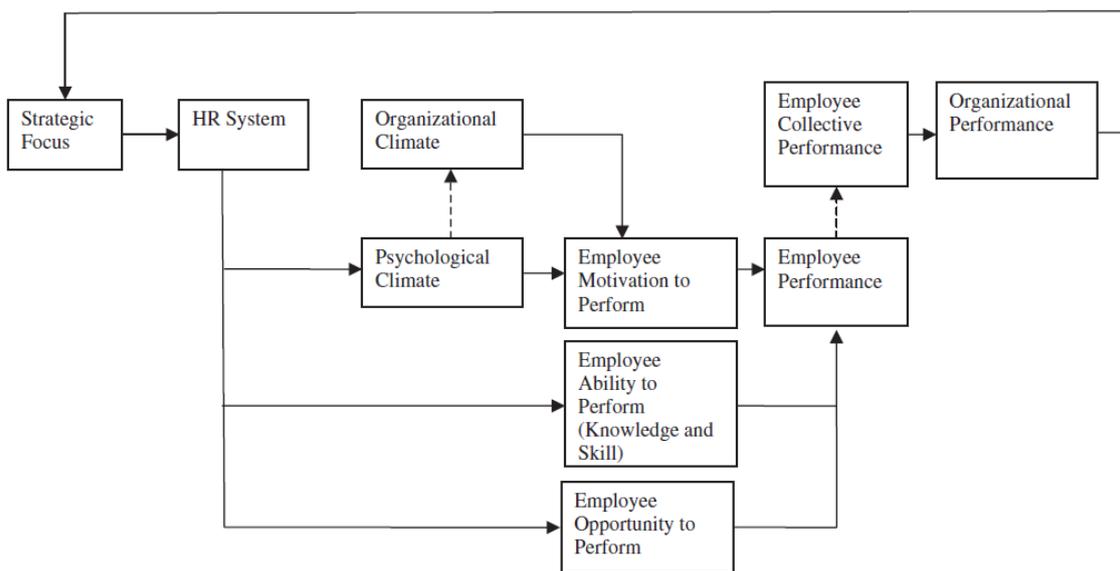


Neste modelo o conceito mais difuso parece ser o de Sistemas de GRH que ocupa um lugar crítico na interface directa com a envolvente e os interesses dos *stakeholders* mas cuja amplitude semântica pode remeter para as mais variadas concepções específicas. De salientar a natureza retroactiva do modelo, que ilustra bem a dificuldades em estabelecer nexos de causalidade unidireccionais, mas que, sem os quais, os decisores organizacionais dificilmente poderão encetar as decisões estratégicas, e de igual modo o salto porventura demasiado especulativo entre a atitude e comportamento dos trabalhadores e a eficácia organizacional. Também é algo surpreendente que, face ao estado da arte no estudo do comportamento organizacional, não ocorra qualquer variável moderadora, o que denuncia um pressuposto de universalidade deste modelo.

Pouco depois, uma outra equipa veio propor um modelo que introduz pequenas mas importantes variações esclarecendo o papel de mediadores de carácter individual entre os processos organizacionais (Figura 22). Assim, Lepak, Liao, Chung & Harden (2006) vieram propor um modelo que descarta os fatores situacionais e os interesses dos *stakeholders* que subsume no foco estratégico organizacional, para deste derivar o sistema de GRH. Em acréscimo ao modelo de Ferris et al. (2004), este modelo vem

introduzir entre o sistema de GRH e o clima organizacional, o clima psicológico assim conferindo-lhe um estatuto de mediador. Uma novidade reside na forma como as práticas de GRH são agregadas em agrupamentos (*bundles*) face às funções que cumprem de capacitação, motivação e criação de oportunidade, conforme já abordado. O sistema de GRH é tido como factor directo ou indirecto destas que condicionam o desempenho individual e, sequencialmente o colectivo. É desde desempenho colectivo que surge então a eficácia organizacional que retroage sobre o foco estratégico.

Figura 22 - Modelo de GRH estratégica de Lepak et al. (2006)

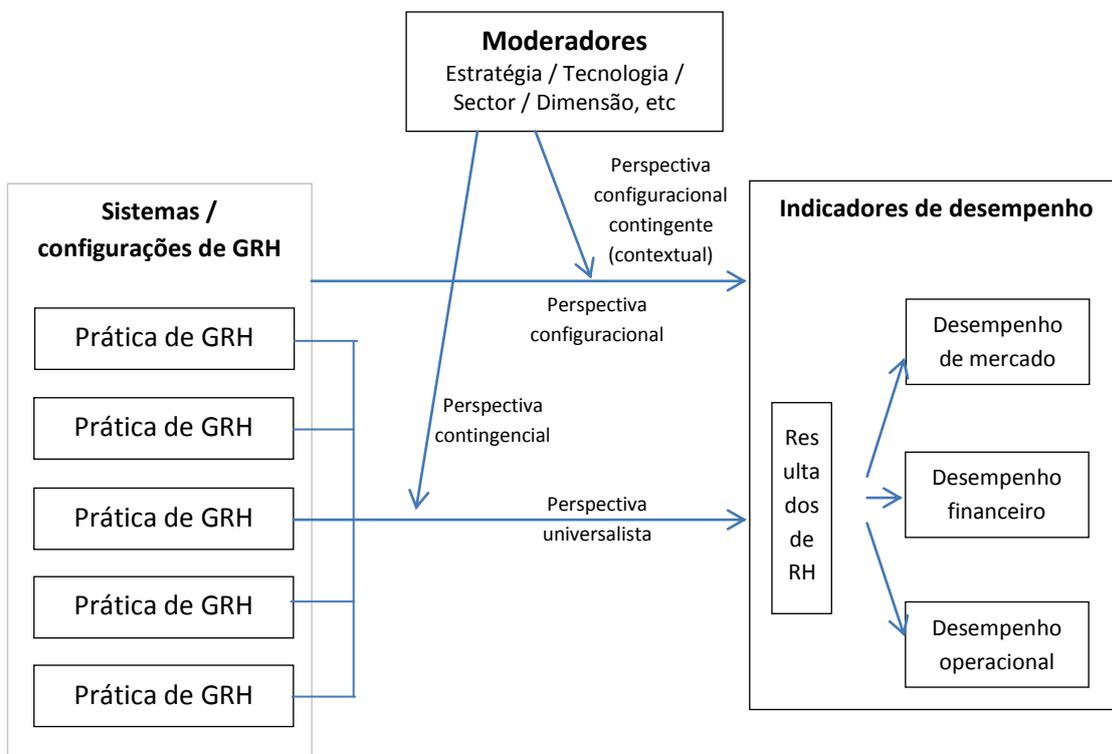


Esta equipa procurou detalhar com maior pormenor os processos que medeiam a relação entre os três agregados funcionais da GRH (precisamente designados por Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho) e os resultados financeiros em que operam quatro mediadores em dois processos paralelos mas interdependentes. O primeiro processo inclui a motivação do trabalhador que é tida como influente nos resultados operacionais e como dissuasora do abandono organizacional voluntário. O segundo processo, a operar em paralelo, enceta com o capital humano que cumpre igualmente uma função dissuasora do abandono organizacional voluntário. Os resultados financeiros são postulados pelos autores como resultantes da influência directa de três factores: os Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho (STED, no

fundo, o sistema de GRH dos modelos anteriores mas com uma configuração específica em termos de práticas prescritas), o abandono organizacional voluntário e os resultados operacionais.

Um modelo mais recente proposto por Lepak & Shaw (2008) revê o estatuto teórico de algumas variáveis de cariz estrutural ou situacional inscrevendo-as como moderadoras. Estas são a estratégia, tecnologia, sector, e dimensão entre outras similares que deixam de ser vistas como predictoras dos sistemas de GRH (STED) e passam a ser tidas como condições de fronteira que modulam a eficácia destes sobre indicadores de resultados de RH (Figura 23). Neste modelo, os resultados de RH compreendem o desempenho de mercado, o desempenho financeiro e o desempenho operacional assim evidenciando uma concepção de eficácia organizacional muito ancorada numa vertente económica mais do que social ou outra.

Figura 23 - Modelo de Lepak & Shawn (2008)



Se este modelo tem o mérito de propor variáveis moderadoras, parece que o fez às expensas da clareza explicativa dos processos que medeiam as relações entre o

sistema de GRH e os indicadores de desempenho. Do mesmo modo, tem uma visão mais restritiva da eficácia organizacional. Não deixa de ser ainda interessante que a proposta de detalhe do modelo de Lepak et al. (2006) pela sua própria equipa (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012), tenha encontrado associações estatisticamente significativas que mostram associações directas entre os STED e os resultados operacionais e os próprios resultados financeiros, o que pode indiciar a existência de outras variáveis mediadoras (de processo) já que não é de fácil sustentação a relação directa entre constructos deste nível.

Uma das fortes candidatas a variável moderadora é a cultura organizacional. Posthuma et al. (2013) realizaram um estudo bibliométrico que cobriu artigos relevantes sobre STED entre 1992 e 2011. Estes artigos foram alvo de análise de conteúdo, focada sobre as práticas de RH, segmentando por região geográfica os artigos (mundo anglo-saxão, latinos, china confucionista, europa de leste e sudeste asiático), contabilizou a taxa de variação na frequência nas citações (se cresceu, se manteve, ou diminuiu) e se cada prática estava incluída entre as 30 mais citadas em pelo menos 4 dessas regiões). As 61 práticas recenseadas foram categorizadas como sendo nucleares, relevantes, ou periféricas cobrindo as áreas de Remuneração e Benefícios, Desenho do trabalho, Formação e desenvolvimento, Recrutamento e Selecção, Relações de trabalho, Comunicação, Avaliação e Gestão do Desempenho, e Promoções.

No domínio das remunerações e benefícios as práticas nucleares incluem remuneração contingente ao desempenho, avaliação formal do desempenho, equidade/competitividade com remunerações concorrentes, incentivos, e partilha dos lucros. No domínio do desenho do trabalho surgem as decisões descentralizadas, participação, e rotatividade interna de funções como práticas centrais. Na componente de formação e desenvolvimento destaca-se a utilização de formação extensiva, formação para aumento do desempenho assim como formações orientadas para competências exigidas pelo trabalho ou pela equipa. Ao nível do recrutamento e selecção destacam-se contratações específicas e elevada seletividade, e também a definição de critérios de recrutamento específicos. Ao nível da comunicação a prática nuclear indicada é a de programas formais de troca de informação. Surpreendentemente, ao nível da gestão e avaliação de desempenho e ao nível das promoções não foram identificadas práticas nucleares devido aos critérios definidos, mas verificou-se em todo o caso que avaliação de objetivos, de potencial de desenvolvimento são algumas das

práticas relevantes na componente de gestão e avaliação de desempenho, e as promoções internas, promoções baseadas em mérito, e o planeamento de carreira são algumas das práticas relevantes na componente de promoções.

A visão configuracional dos STED regem-se pelo princípio de que existem configurações de práticas (AMO) que são sinérgicas ou sistémicas na sua capacidade de transformar elementos da organização, apesar de não existir consenso teórico sobre quais as práticas de GRH que compõem um STED e sobre o seu contributo incluindo se são positivas ou não para a organização (Boxall & Macky, 2009; Fey et al., 2007, Tzabbar et al., 2017). Além disso, nem todos os fatores contextuais têm sido considerados. Boxall et al. (2011) concluíram a partir dos seus resultados que existem contextos nos quais as avaliações de desempenho valorizam mais a obediência e por conseguinte, contrariam a tendência de vários artigos que destacam os sistemas de trabalho de elevado desempenho, onde o desempenho é conseguido através de maior envolvimento e/ou autonomia dos subordinados. Mais precisamente, os autores verificaram que os gestores de organizações cujos serviços requerem contacto rápido e eficiente com os clientes (e.g. *call centers*, restaurantes de *fast-food*, cinemas, supermercados) valorizam a standardização de atendimento e os comportamentos de obediência, os quais se traduzem em avaliações de desempenho superiores. Este artigo é particularmente importante pois remete para contextos específicos, e reforça a natureza contingencial das práticas de GRH por destacar o desfasamento entre melhores práticas e a estratégia para o tipo de serviço. Este aspeto já está presente na literatura há quase duas décadas (e.g. Paauwe & Richardson, 1997) que ilustra a relação entre atividades de GRH, *outcomes* e desempenho (Boselie et al., 2009).

Em suma, todos estes modelos oferecem contribuições bastante importantes e refletem a complexidade da relação. Savaneviciene e Stankeviciute (2010) apresentam uma tabela que compara modelos (Tabela 38) e concluem que é necessário chegar a um consenso sobre a natureza dos RH, e definir agregados fixos de práticas, e também definir o desempenho organizacional. Além disso, indicam que os mecanismos que explicam a relação GRH-desempenho ainda estão por compreender bem, mesmo apesar das sugestões já propostas. E por último, criticam o carácter de causalidade linear em todas estas relações advertindo para a possibilidade de se estar a criar uma relação que, pela complexidade, fica igualmente pouco explicativa. Os autores não expandem esta última consideração apesar de estar subentendido, mas de facto estes modelos não

conseguiram integrar o poder explicativo processual que as mediações permitem com os fatores contingenciais dos sistemas de GRH tais como o ambiente organizacional, o setor de atividade, o clima social e o contexto geográfico (este com particular relevo para o estudo presente) num quadro de configurações de práticas de GRH.

Como revisto, um dos fragilizadores da literatura na GERH reside na forma como a eficácia organizacional é conceptualizada. Para os resultados serem comparáveis é imprescindível que a variável critério (dependente) seja equivalente. Ora, podendo as variáveis de resultados oscilar entre uma visão puramente financeira, para outra mais multidimensional, torna-se essencial clarificar que conceptualização se adopta e por que motivo é essa e não outra qualquer. Na secção seguinte passaremos a explanar a leitura que temos da eficácia organizacional e como foi traduzida em eficácia de GRH no presente estudo.

Autor	Práticas de RH	Variáveis mediadoras	Var. moderadoras	Resultados de RH	Resultados Finais
Fombrun et al. (1984)	Recrutamento e selecção, Formação e desenvolvimento, Aval. Des., Recompensas	Não previstas	Difusas, estratégia e cultura organizacional	Não previstas	Performance organizacional
Beer et al. (1984)	Políticas de GRH (influência dos trabalhadores, fluxo de RH, recompensa, sistemas de trabalho)	Não previstas	Não previstas	Compromisso, competência, congruência, eficácia de custo	Bem-estar individual, Eficácia organizacional, Bem-estar da sociedade
Becker et al. (1997)	Não especificadas	Competências, Motivação, Design do Trabalho	Não previstas	Criatividade, produtividade, e esforço Discricionário	Funcionamento operacional melhorado, crescimento, lucros, valor de mercado.
Guest (1997)	Seleção, Formação, Av. Desempenho, Recompensas, Desenho do trabalho, Envolvimento, Estatuto e Segurança.	Competências, Habilidades, Posto apropriado e compreensão do posto.	Não previstas	Compromisso, qualidade, flexibilidade, esforço motivação, cooperação, envolvimento, cidadania organizacional.	Produtividade, qualidade, inovação, turnover, conflito, queixas de consumidores, faltas, retorno do investimento, lucros
Purcell et al. (2003)	Segurança, Oportunidades de Carreira, Av. Desempenho, Formação, R/S, Satisfação com renumeração, Equilíbrio trabalho-família, Autonomia, Trabalho em equipa, Envolvimento, Comunicação.	AMO, Gestores de Linha	Não previstas	Compromisso organizacional, motivação, satisfação com o trabalho.	Performance
Ferris et al. (2004)	Inespecíficas (Sistema de GRH)	Clima organizacional, atitude trabalhador, comportamento trabalhador	Não previstas	Reputação da GRH	Eficácia organizacional
Lepak et al. (2006)	Inespecíficas (Sistema de GRH)	Clima psicológico e org., AMO	Não previstas	desempenho individual e coletivo	Performance Organizacional
Wright & Nishii (2006)	Práticas desejadas, atuais, percebidas.	Não especificado	Não previstas	Reacções afectivas, cognitivas e comportamentais.	Performance Organizacional
Lepak & Shawn (2008)	Inespecíficas (Configurações de GRH)	Não especificado	Estratégia, tecnologia, sector, dimensão	Resultados de RH	Desempenho de mercado, financeiro, operacional

Fonte: Adaptado e complementado de Savaneviciene e Stankeviciute (2010)

Tabela 38 - Comparação de Modelos da “Caixa Negra”

4.3. A medida da eficácia organizacional

Paauwe e Farndale (2017) exploraram as relações teóricas entre estratégia, GRH e eficácia salientando as limitações decorrentes de uma concepção demasiado restrita de eficácia organizacional. Acusam a literatura de se ter excessivamente centrada nas concepções gestionárias, centradas no lucro, com secundarização da dimensão social ou humana. É por concordarmos com este posicionamento que adoptámos a matriz de Ramalho (2005) que propõe seis dimensões de eficácia organizacional correspondentes às ideias dominantes da teoria organizacional: a económico-financeira, a social, a sistémica, a cultural, a política e a transformacional.

A visão económico-financeira sustenta-se numa lógica de construção de valor económico, traduzido em resultados financeiros. Esta lógica é dominante mas, de acordo com as tradições críticas às teorias organizacionais económico-rationais não basta. Emerge assim, num pólo oposto uma visão social que advoga que a atividade organizacional subordina-se a um contrato social em que o bem-estar se constitui com o valor supremo, o propósito das sociedades. Assim, sem cair em excessos, concordamos que ambos os posicionamentos não operam num registo mutuamente exclusivo nem em soma nula. Que é possível maximizá-los.

De forma complementar, as visões sistémicas e contingenciais vieram trazer uma leitura de que eficaz é a organização que sobrevive e que consegue atrair a si os recursos críticos que favorecem essa sobrevivência. Em oposição a esta leitura biológica que reduz o ser humano à sua existência física, posicionam-se os autores que vêem na cultura o elemento diferenciador humano que lhe dá sentido. É a medida em que este sentido é provido que confere às organizações a medida da sua eficácia societal.

Por último existe um outro eixo em que por um lado entende as organizações como manifestação da dimensão política, ou seja, que resultam das contínuas negociações e equilíbrios de poder entre indivíduos e coletivos. Por contraposição, a visão transformacional entende as organizações como entidades em permanente mudança em que a inércia da estrutura é mera aparência, sendo a sua eficácia a medida em que favorece essa mutação contínua.

Esta concepção em três eixos é parcialmente convergente com o modelo de Robert Quinn e associados que advoga um eixo que opõe um quadrante de regras e outro de inovação, junto com outro eixo que opõe o enfoque nos aspectos sociais aos de mercado. Este modelo (Quinn & Rohrbaugh, 1983) é porventura o primeiro de eficácia organizacional que tem perdurado embora com outras ênfases tais como a cultura ou a liderança. Pela sua aceitação genérica, optámos por cruzá-lo com o de Ramalho (2005) para gerar seis dimensões da eficácia organizacional com base na GRH, incorporando o controlo interno, o reconhecimento e reforço, o investimento em inovação, o clima favorável à produção, o potencial motivador e a eficiência económica. Não há assim, portanto, uma sobreposição perfeita a nenhum destes modelos pese embora entendermos que estas seis dimensões expressam os elementos centrais que recenseámos na literatura que usou medida de eficácia organizacional.

A escala de eficácia organizacional é assim composta por 20 itens e cobre as seis dimensões teóricas:

O **controlo interno** foi medido por intermédio de três indicadores “E2_Implementar bons mecanismos de controlo interno”, “E6_Estabelecer regras claras para todos” e “E8_Fazer cumprir as regras organizacionais”.

O **sistema de reconhecimento** (reforço e recompensas) foi medido por intermédio de três indicadores “E1_Developer os seus Recursos Humanos / Funcionários”, “E5_Reconhecer o profissionalismo dos trabalhadores / funcionários” e “E13_Recompensar quem cumpre as regras”.

O **investimento em inovação** foi medido por intermédio de cinco indicadores “E9_Colocar os seus produtos / serviços em novos mercados ou expandir mercado”, “E10_Investir em novos produtos / serviços”, “E11_Utilizar a tecnologia para melhorar os seus produtos / serviços”, “E15_Favorecer a partilha de conhecimento e aprendizagem”, e “E16_Recompensar a inovação e o desenvolvimento de produtos/serviços”.

O **clima favorável** foi medido por intermédio de quatro indicadores “E4_Oferecer boas condições de trabalho”, “E7_Criar um clima de

trabalho positivo”, “E14_Criar um bom planeamento do trabalho” e “E17_Estabelecer objectivos claros”.

O **potencial motivador** foi medido por intermédio de três indicadores “E3_Motivar os seus trabalhadores / funcionários”, “E12_Concretizar a sua missão organizacional / realizar os seus propósitos” e ”E20_Utilizar os objectivos para motivar os trabalhadores / funcionários”.

A **eficiência económica** foi medida por intermédio de dois indicadores “E18_Trabalhar com elevada eficiência operacional” e “E19_Atingir uma situação financeira estável”.

De salientar que se tratam não de fatores mas sim de índices compósitos (que designaremos por componentes), o que remete para um modelo formativo ao invés de reflectivo.

De acordo com os testes de unimodalidade de Rohatgi-Székely e de Klaassen-Mokveld-Van Es) as componentes desta medida apresentam distribuição unimodal pelo que se pode prosseguir com a análise de dados.

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Pot Motiv	Efic Eco	Tipo	Erro	p
1. E2	(0.945)	-0.127	-0.200	0.071	0.486	-0.113	Formative	0.060	<0.001
2. E6	(0.900)	-0.100	-0.003	-0.419	0.060	0.297	Formative	0.060	<0.001
3. E8	(0.888)	0.237	0.216	0.349	-0.578	-0.181	Formative	0.061	<0.001
4. E1	0.279	(0.889)	0.251	-0.645	-0.145	0.151	Formative	0.061	<0.001
5. E5	-0.393	(0.920)	0.023	0.174	0.095	0.037	Formative	0.060	<0.001
6. E13	0.120	(0.945)	-0.259	0.438	0.044	-0.178	Formative	0.060	<0.001
7. E9	0.297	0.236	(0.935)	-0.666	-0.249	0.041	Formative	0.060	<0.001
8. E10	0.555	-0.272	(0.889)	0.098	0.183	-0.506	Formative	0.061	<0.001
9. E11	-1.060	0.172	(0.843)	0.378	-0.132	0.783	Formative	0.061	<0.001
10. E15	0.258	0.039	(0.871)	-0.547	-0.045	-0.084	Formative	0.061	<0.001
11. E16	-0.121	-0.188	(0.841)	0.825	0.262	-0.209	Formative	0.061	<0.001
12. E4	-0.172	0.333	-0.284	(0.885)	-0.144	-0.106	Formative	0.061	<0.001
13. E7	-0.374	-0.314	0.182	(0.877)	0.048	0.359	Formative	0.061	<0.001
14. E14	0.452	0.137	0.327	(0.898)	-0.583	0.167	Formative	0.061	<0.001
15. E17	0.078	-0.151	-0.213	(0.949)	0.641	-0.391	Formative	0.060	<0.001
16. E3	0.713	0.053	-0.119	0.028	(0.901)	-0.363	Formative	0.060	<0.001
17. E12	-0.448	0.204	0.166	-0.236	(0.929)	0.151	Formative	0.060	<0.001
18. E20	-0.239	-0.250	-0.050	0.205	(0.947)	0.198	Formative	0.060	<0.001
19. E18	0.404	-0.121	0.035	0.269	-0.458	(0.920)	Formative	0.060	<0.001

20. E19	-0.404	0.121	-0.035	-0.269	0.458	(0.920)	Formative	0.060	<0.001
---------	--------	-------	--------	--------	-------	---------	-----------	-------	--------

Tabela 39 - Loadings nas componentes

Os itens que compõem as seis componentes previstas no modelo (todos os itens formativos) apresentam elevados loadings na própria componente e relativamente reduzidos nas restantes com excepção de alguma indicação de partilha substancial de variância com outras componentes, o que poderá indiciar multicolinearidade (Tabelas 39).

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Pot Motiv	Efic Eco
FVIF	4.897	3.608	3.927	5.676	8.555	5.003

Tabela 40 – Multicolinearidade

Os testes de multicolinearidade (Tabela 40) corroboram esta suspeição dando clara indicação de redundância dentro do modelo (FVIF média=5.277), o que o torna inaceitável pese embora tratar-se de um constructo posicionado no modelo no papel de “critério”. Ainda assim, a concepção alargada de multicolinearidade poderá inflacionar os resultados, pelo que se justifica a sua reformulação.

Ajustamentos realizados nos itens da componente “potencial motivador” mostraram-se infrutíferos pelo que optámos por suprimir esta componente e realizar nova análise ao modelo resultante. O novo modelo já apresenta um valor de multicolinearidade total dentro dos parâmetros da aceitabilidade (FVIF=3.931) mas uma das componentes encontra-se liminarmente acima do valor máximo admissível (Tabela 41).

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Efic Eco
FVIF	4.798	2.570	3.078	5.638	3.569

Tabela 41 - Multicolinearidade

Da análise das intercorrelações dos itens da componente “Clima favorável” resultou a decisão de suprimir o “E4_Oferecer boas condições de trabalho”, o que situou os valores de multicolinearidade total de todas as componentes dentro do aceitável (Tabela 42).

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Efic Eco
FVIF	4.564	2.616	2.781	4.361	3.581

Tabela 42 – Multicolinearidade solução revista

As componentes desta estrutura apresentam, sem excepção, valores de CR acima de 0.700, atingindo a média de 0.935 e oscilando entre 0.917 e 0.943, assim evidenciando forte consistência interna. No mesmo sentido foram detectados valores de alfa de Cronbach entre 0.818 e 0.924 porventura indiciando falta de parcimónia no modelo adoptado. Não obstante, o nível de consistência interna permite prosseguir com as análises. Os resultados específicos por componente encontram-se expostos na tabela 43.

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Efic Eco
CR	0.936	0.942	0.943	0.940	0.917
α Cronbach	0.898	0.907	0.924	0.903	0.818

Tabela 43 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach)

O modelo apresenta elevada validade convergente pois os valores das variâncias médias extraídas (AVE) situam-se acima do valor crítico de 0.500 para todos os factores oscilando entre AVE=0.768 e AVE=0.846 e com valor global de 0.825. Os resultados específicos por componente encontram-se expostos na tabela 44.

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Efic Eco
--	--------------------	-----------------	----------------	----------------	-------------

AVE	0.830	0.844	0.768	0.838	0.846
-----	-------	-------	-------	-------	-------

Tabela 44 - Validade convergente

O modelo possui igualmente validade divergente evidenciada por os valores que expressam a raiz quadrada do AVE serem maiores do que todas as correlações entre as respectivas componentes e as restantes (tabela 45).

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Efic Eco
Control interno	(0.911)				
Sist Reforço	0.672	(0.919)			
Invest Inov	0.655	0.544	(0.876)		
Clima Favor	0.739	0.747	0.775	(0.916)	
Efic Eco	0.827	0.497	0.656	0.662	(0.920)

Tabela 45 - Validade divergente

Os restantes indicadores de modelo constam da tabela 46 que se apresenta de seguida.

	Control interno	Sist Reforço	Invest Inov	Clima Favor	Efic Eco
Mínimo	-1.989	-1.721	-2.387	-2.619	-2.428
Máximo	1.519	2.088	1.751	1.532	1.421
Média	0.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000
Moda	0.000	0.000	0.000	-0.000	-0.000
Assimetria	-0.270	0.349	-0.315	-0.509	-0.649
Curtose	-0.719	-0.340	-0.194	0.659	0.068
Unimodal - RS	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Unimodal-KMV	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Normal-JB	Não	Sim	Sim	Não	Não
Normal-RJB	Sim	Sim	Sim	Não	Não

Unimodal-RS: teste de unimodalidade de Rohatgi-Székely; Unimodal-RJB : teste de unimodalidade de Klaassen-Mokveld-Van Es; Normal-JB: teste de normalidade de Jarque-Bera; Normal-RJB: teste robusto de normalidade de Jarque-Bera.

Tabela 46 - Indicadores do modelo

Concluimos portanto, pela admissibilidade desta estrutura em cinco componentes da eficácia de RH, trabalhada enquanto indicadores formativos.

Porém, a magnitude das correlações entre as cinco componentes sugerem a agregabilidade destas num nível superior (correspondente a um factor de 2ª ordem) pelo que procedemos ao seu teste empírico. A análise evidenciou que a componente geral de eficácia apresenta distribuição unimodal (conforme evidenciam os testes de unimodalidade de Rohatgi-Székely e de Klaassen-Mokveld-Van Es), pelo que se pode prosseguir com a análise de dados.

	Eficácia organizacional	Tipo	Erro	p
Controlo interno	(0.906)	Formative	0.060	<0.001
Sistema de reforço	(0.798)	Formative	0.062	<0.001
Investimento na inovação	(0.843)	Formative	0.061	<0.001
Clima favorável	(0.913)	Formative	0.060	<0.001
Eficiência económica	(0.847)	Formative	0.061	<0.001

Tabela 47 - Loadings nas componentes

Os itens que compõem as componentes previstas no modelo (todos os itens formativos) apresentam elevados loadings. A componente geral apresenta um CR de 0.935 e um alfa de Cronbach de .913, assim evidenciando forte consistência interna, porventura alguma redundância (cf. Tabela 48).

Eficácia organizacional	
CR	0.935
α Cronbach	0.913

Tabela 48 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach)

O modelo apresenta elevada validade convergente pois o valor da variância média extraída (AVE) é de .744 (cf. Tabela 49).

Eficácia organizacional	
AVE	0.744

Tabela 49 - Validade convergente

Os restantes indicadores de modelo constam da tabela 50 que se apresenta de seguida.

	Control interno	
Mínimo	-2.520	Unimodal-RS: teste de unimodalidade de Rohatgi-Székely; Unimodal-RJB: teste de unimodalidade de Klaassen-Mokveld-Van Es; Normal-JB: teste de normalidade de Jarque-Bera; Normal-RJB: teste robusto de normalidade de Jarque-Bera.
Máximo	1.808	
Média	-0.000	
Moda	-0.000	
Assimetria	-0.358	
Curtose	-0.094	
Unimodal - RS	Sim	
Unimodal-KMV	Sim	
Normal-JB	Sim	
Normal-RJB	Não	

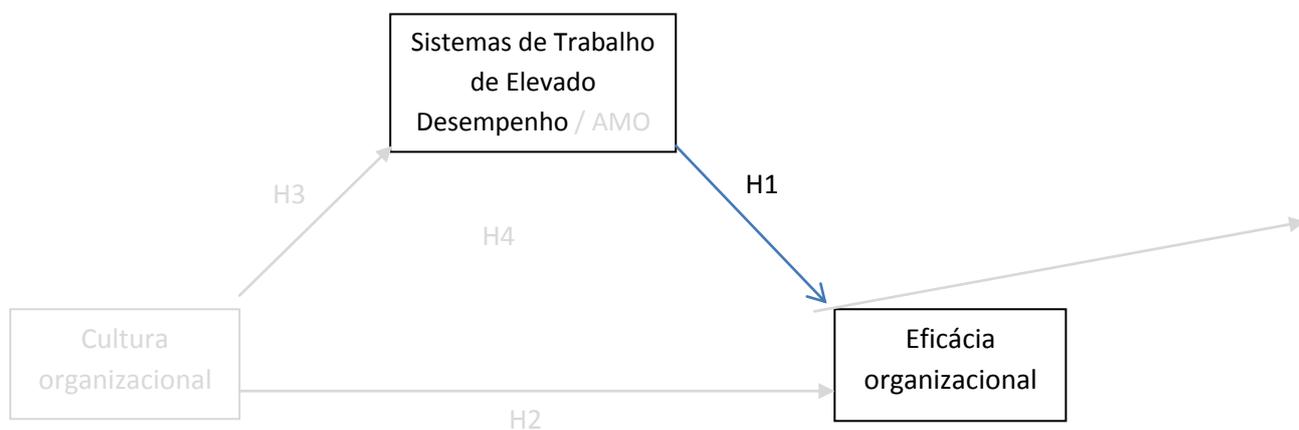
Tabela 50 - Coeficientes das variáveis latentes

Conclui-se, portanto, pela admissibilidade de um indicador geral (de natureza formativa) de eficácia organizacional que compreende as cinco componentes da eficácia de RH, trabalhada enquanto indicador formativo. Sendo mais parcimoniosa a adopção de um único indicador geral (e mais conforme com a natureza conceptual agregadora do constructo), optamos pela sua utilização em análises futuras.

4.4. Teste da abordagem universalista (STED - Eficácia)

No âmbito da abordagem universalista, é expectável que as práticas identificadas como de Elevado Desempenho sejam preditoras da eficácia organizacional. Neste sentido, hipotetizámos que os STED estão positivamente associados à eficácia organizacional (H1).

Figura 24 - STED - Eficácia Organizacional



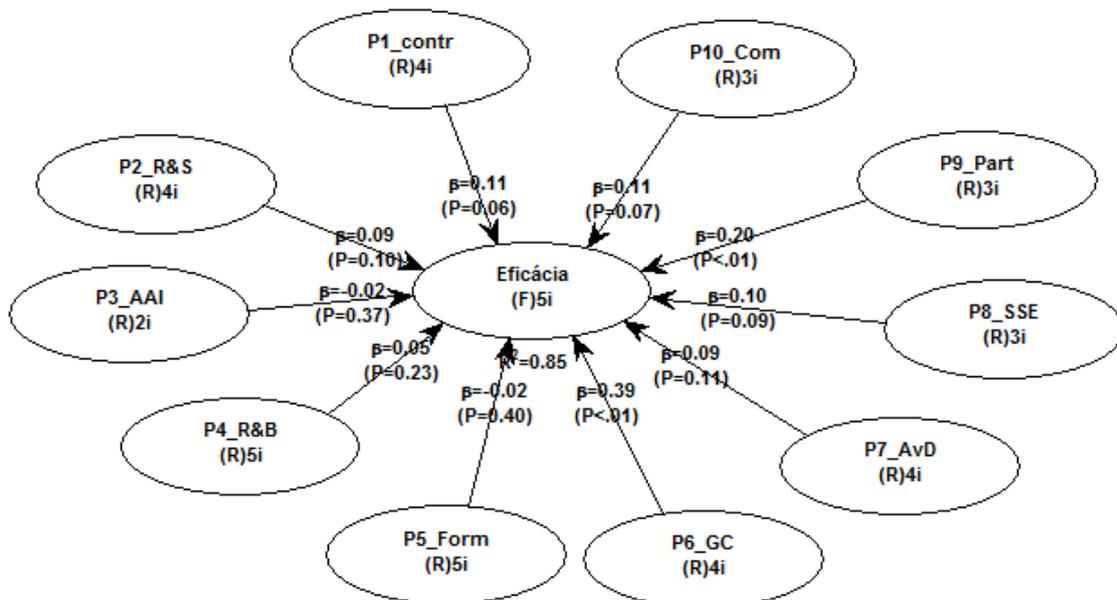
O teste empírico evidencia que o modelo é fiável e válido quer para as dez práticas STED quer para a eficácia organizacional com o indicador de bondade de ajustamento de Tenenhaus elevado (GoF=.795). Não foram detectados indícios de multicolinearidade vertical ou horizontal (FVIF para todas as variáveis abaixo de 2.540) pese embora o AFIVF se encontrar ligeiramente acima do valor óptimo (3.640). Ainda

assim, não atinge o valor de inadmissibilidade (5.0). O nível médio dos coeficientes (APC) é de .119 ($p < .05$) e não há problemas com paradoxos de Simpson ($SPR = .800$ $NLBCDR = 1.000$). O modelo tem um elevado poder explicativo com variância média de 84.9% (ARS, $p < .001$; ajustada AARS de 4.1%, $p < .001$). A tabela 51 mostra os coeficientes encontrados entre as variáveis latentes.

	controle	R&S	AAI	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Part	Com
EficOrg	0.111	0.091	-0.024	0.053	-0.019	0.395	0.089	0.097	0.202	0.107
p value	0.058	0.100	0.369	0.230	0.395	<0.001	0.106	0.086	0.002	0.066

Tabela 51 – Coeficientes STED – Eficácia Organizacional

Figura 25 - Resultados STED – Eficácia Organizacional



Dentre as práticas de elevado desempenho o modelo testado identifica apenas duas com associação significativa, nomeadamente a Gestão de Carreiras e a Participação que assim corroboram parcialmente a H1.

Porém, os resultados não se afiguram sólidos na medida em que as indicações analíticas de possível inflação da variância determinada por multicolineariedade

parecem consistentes com o R^2 produzido (85%). A análise individual dos VIFs para cada prática neste modelo evidencia problemas múltiplos (Tabela 52).

	contr	R&S	AAI	R&B	Form	GC	AvD	SSE	Part	Com
VIF	5.086	3.691	3.221	3.926	3.817	5.196	4.808	3.332	3.806	4.826

Tabela 52 - VIFs para STED-Eficácia Organizacional

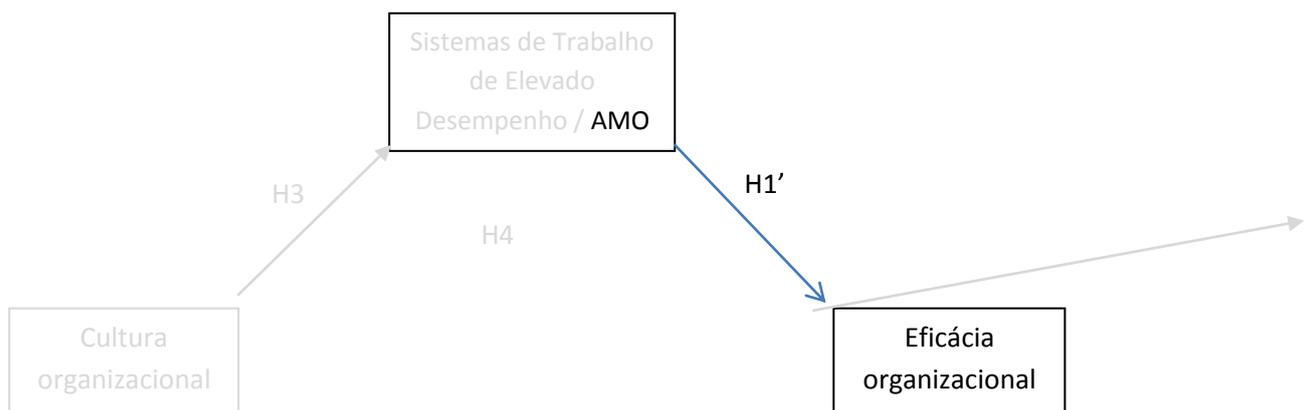
Daqui se infere que o teste universalista com esta medida de STED e de eficácia poderá não identificar convenientemente as relações existentes devido a problemas de multicolinearidade. Por este motivo consideramos que os resultados deverão ser interpretados com cautela e sempre no sentido de antecipar relações de magnitude menos forte do que as apresentadas.

Não obstante, face aos p-value identificados ($p < .01$) para os dois casos com associação estatisticamente significativa, consideramos que a H1 é apenas parcialmente corroborada pelos resultados.

4.5. Teste da abordagem configuracional (AMO - Eficácia)

No âmbito da abordagem configuracional, entende-se teoricamente que as configurações decorrentes da tipologia do Lepak et al. (2006), AMO, são melhores preditores da eficácia organizacional. Pelo exposto, hipotetizámos que as configurações AMO estão positivamente associadas à eficácia organizacional (H1').

Figura 26 - Modelo AMO – Eficácia Organizacional



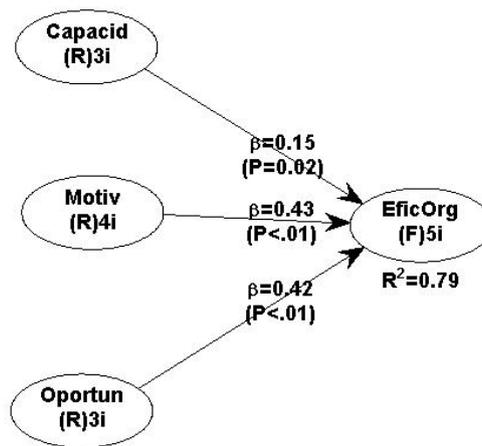
H2

O modelo sob teste é fiável e válido quer para as 3 configurações AMO quer para a eficácia organizacional. O indicador de multicolineariedade VIF para todas as variáveis situa-se abaixo de 2.540 com excepção da motivação que apresenta um VIF de 3.176. O AFIVF encontra-se ligeiramente acima do valor óptimo (3.451) mas não atinge o valor de inadmissibilidade (5.0) pelo que consideramos que não há problemas relacionados com a multicolinearidade. O nível médio de coeficientes (APC) é de .332 ($p < .01$) e não há problemas com paradoxos de Simpson (SPR=1.000 e NLBCDR=1.000). O modelo tem um elevado poder explicativo com variância média de 79.3% (ARS, $p < .001$; ajustada AARS de 79.0%, $p < .001$). O indicador de bondade de ajustamento de Tenenhaus é elevado (GoF=.767). A tabela 53 mostra os coeficientes encontrados entre as variáveis latentes.

	Capacidade (A)	Motivação (M)	Oportunidade (O)
EficOrg	0.146	0.426	0.424
P value	0.019	<0.001	<0.001

Tabela 53 - Coeficientes SMO – Eficácia organizacional

Figura 27 - Resultados AMO – Eficácia organizacional



O teste do modelo configuracional suporta a H1' com todas as configurações AMO a apresentarem associações positivas e significativas ($p<.05$) com a eficácia organizacional.

É saliente neste modelo o nível elevado de variância explicada na eficácia organizacional, que poderia remeter para problemas de multicolineariedade a exemplo do sucedido com o teste do modelo universalista (que usou separadamente as 10 práticas STED).

4.6. Conclusão e discussão de resultados

As abordagens universalistas e as configuracionais advogam que há um conjunto de boas práticas de GRH que se traduzem em maior eficácia organizacional. Diferem apenas na premissa de que as boas práticas ou valem por si mesmas (STED) ou valem no seu alinhamento horizontal (AMO).

O capítulo ora apresentado revê a literatura da GERH para identificar âncoras e limitações, que procurou ultrapassar pela opção técnica de analisar os dados admitindo relações não lineares e trabalhando com a eficácia como um indicador composto e não um fator latente. Mais, seguindo as críticas de Paauwe e Farndale (2017) desenvolvemos uma medida de eficácia organizacional que oferece-se mais do que as tradicionais medidas de mercado, financeiras, e operacionais de Lepak e Shaw (2008).

Em termos conceptuais, ancorando em modelos de eficácia multidimensionais anteriores desenhamos seis dimensões da eficácia organizacional com base na GRH focando seis funções: garantir o controlo e alinhamento interno, fomentar o reconhecimento e o reforço comportamental que contribui para os objetivos, investir em inovação, promover um clima favorável à produção, alavancar o potencial motivador com foco nos propósitos e missão organizacionais, e maximizar a eficiência económica. O teste empírico deste modelo com base numa técnica PLS-SEM revelou ser admissível quer o modelo STED (que traduz a abordagem universalista) quer o AMO (que traduz a configuracional).

Há indicadores de excessiva multicolineariedade, pelo que consideramos que o poder explicativo deste modelo está sobre-estimado. Porém, entre ambos, é o modelo AMO que oferece maior parcimónia e integração teórica, pelo que o consideramos o mais promissor.

A corroboração apenas parcial dos pressupostos da abordagem universalista, com a identificação de duas relações estatisticamente significativa (e de valência positiva) sugerem uma rejeição da abordagem que vê nos STED elementos que contribuem individualmente para a eficácia organizacional, nesta amostra. Assim, entendemos que os resultados ora apurados (apesar da provável multicolineariedade) mostram que estas práticas, a exercerem algum efeito, não é observado universalmente.

CAPÍTULO V. CULTURA, GRH E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo introduzimos a relação entre cultura organizacional e a gestão estratégica de RH, cumulando com os capítulos anteriores. Para efeitos de clareza e no sentido de evitar redundâncias na estrutura global da tese, optámos por reservar para este capítulo o desenvolvimento teórico em torno da cultura organizacional, ligando-a quer como preditora quer como factor contextual aos modelos de GERH.

5.1. Cultura organizacional

O interesse pela cultura organizacional advém desde o trabalho pioneiro de Elliott Jaques (1952) na Glacier Metal Co pese embora ter tido um hiato até ao final do anos de 1970, data em que a análise da competitividade diferencial entre o ocidente e o oriente industrializado (Japão) levantou a hipótese da vantagem competitiva se encontrar alicerçada na cultura industrial ou, como é hoje conhecida, cultura organizacional. Este interesse foi reforçado com a observação, no decurso de processos de fusões e aquisições, de dificuldades em compatibilizar os modos de pensar e de fazer próprio de cada uma das organizações envolvidas.

O conceito de cultura, assente em estratégias de investigação indutivas e qualitativas, permitiria chegar a uma compreensão mais adequada da dinâmica das organizações importando os saberes antropológicos (e as metodologias também) para o seio da ciência organizacional.

A cultura organizacional é um constructo multifacetado e polissémico, podendo ser visto como uma moda, uma metáfora ou um paradigma (Morgan, 1996; Lopes e Reto, 1990), mas constituindo em qualquer dos casos, uma alternativa às abordagens mais tradicionais das organizações. A cultura é assim tida como um produto de uma dialética funcionalista, sensu Schein (1985/2004) que a toma como: um padrão de pressupostos básicos que foram criados por um grupo à medida que foi aprendendo a lidar com os desafios de integração (interna) e adaptação (externa) e cuja eficácia originou a sua passagem para recém-chegados como a forma normativa de pensar, sentir ou atuar.

5.2. A vantagem da perspectiva cultural nas organizações

Assiste-se a consideráveis níveis de esforços de produção teórica desde o início do século destinada a descrever, explicar e mudar as organizações. Iniciativas do género protagonizaram um enorme acervo teórico cujas componentes nos disponibilizam um quadro conceptual complexo, multifacetado e nada consensual. Diversos são os trabalhos que sublinham este aspeto, fazendo-se referencia a existência de múltiplos paradigmas como, (Burrell, 1996; Gioia e Pitre, 1990, metáforas (Mckenna e Wright, 1992, Morgan, 1986); modelos (Quinn, 1988 ou narrativas analíticas (Reed, 1996).

Nesta conformidade podemos narrar algumas características gerais das culturas organizacionais encontradas em varias literaturas como: Coletivo, considera aquelas culturas que são produzidas através da interação estabelecida entre os indivíduos, pelo que pertencer a uma cultura significa partilhar crenças e modos de agir, mesmo que esta partilha não seja integral; Conotado emocionalmente – as culturas contêm elementos cognitivos, mas também afetivos; Assente na historia – Aquelas culturas que se desenvolvem ao longo do tempo, já que a sua emergência se situa no decurso da vivencia de experiencias comuns e da resolução conjunta de problemas; Intrinsecamente Simbólico – Aquelas culturas que possuem uma elevada carga simbólica uma vez que os comportamentos dos seus membros, verbais ou não, são expressivos, ou seja, transmitem muito mais aos restantes elementos do que a simples execução; Dinâmico – a medida que os grupos evoluem ao longo da sua historia, existem elementos culturais que permanecem, enquanto que outros se alteram ou se adquirem; Intrinsecamente Ambíguo – uma vez que as culturas não representam conjuntos de sentidos totalmente coerentes entre si.

É de referir que a analise cultural visa, justamente, pôr em relevo o modo como o grupo que a organização é, gerou, ao longo da sua historia e através da interação entre seus elementos, uma configuração de modos de agir e de sentidos, conotada simbólica e afetivamente, mais ou menos ambígua e dinâmica. Esta abordagem opõe-se, claramente, as perspectivas funcionalistas das organizações, mais preocupadas em identificar os fatores objetivos das organizações e em encontrar as leis gerais que regem o funcionamento organizacional.

A utilização das três perspectivas sugeridas, para analisar uma mesma organização, proporciona uma compreensão mais profunda do que o recurso apenas a uma delas.

5.2.1. A Perspetiva Integradora

A principal característica da perspetiva integradora é o consenso no interior de toda a organização. Desta forma, e em consonância a esta ótica, os indivíduos mostram-se de acordo sobre temas geradores de potenciais divergências, tais como os objetivos a atingir, a legitimidade do poder, os critérios para a tomada de decisões ou estilos de liderança. Esta perspetiva focaliza-se na consistência entre os diferentes valores

fundamentais da organização e entre estes e os comportamentos quotidianos (tomada de decisão, atribuição de recompensas) e os símbolos (espaço físico, rituais). Em conformidade a esta perspetiva, a cultura desempenha funções de redução da ansiedade, de aumento da sensação de controlo, de previsibilidade e de clareza.

5.2.2. A Perspetiva Diferenciadora

Se de um lado a perspetiva integradora acentua a consistência e o consenso em toda a organização, já, a perspetiva diferenciadora sublinha a inconsistência entre os valores básicos da organização, as práticas e as formas de expressar a cultura, questiona o consenso organizacional e enfatiza as fronteiras entre as subculturas.

Desta forma, nesta perspetiva, introduz-se a noção de subculturas, podendo estas variar no grau de conflito que estabelecem entre si. É nesta ótica que surgem as pesquisas que identificam subgrupos com culturas distintas (e.g, topo versus base). A perspetiva diferenciadora é, pois, particularmente sensível as diferenças de poder e de interesses no interior das organizações, bem como a multiplicidade de pertenças grupais passíveis de existir numa determinada organização, tais como os vários departamentos, delegações, profissões, etc.

5.2.3. A Perspetiva Fragmentada

É considerada a perspetiva mais complexa pelo facto de assentar na ideia de que a ambiguidade ser inevitável e estar omnipresente nos contextos organizacionais. Esta ambiguidade passa a existir quando uma situação pode ser explicada de formas diversas, devido a sua complexidade, falta de clareza ou caracter paradoxal.

Na perspetiva fragmentada assume-se que os indivíduos podem mudar os seus pontos de vista de acordo com a informação disponível no momento, ou com a relevância assumida por uma determinada tarefa. Neste sentido, as pertenças grupais podem não dar lugar a subculturas estáveis, existindo, sempre, alguma margem de liberdade para a adoção, circunstanciada, de entendimentos e ações diversas: os

indivíduos agrupam-se, de forma temporária, em torno de assuntos específicos, criando-se um conjunto de padrões de conexão entre indivíduos que se sobrepõem e que são efémeros.

Um dos debates importantes sobre o estudo da cultura organizacional é o de compreender em que medida é intrínseca ou extrínseca nas organizações, ou seja, em que medida define a organização (e cai fora do alcance da gestão) ou é um ativo ou produto organizacional (que pode ser gerido). Trata-se da visão émica versus ética da cultura que traduzem a diferença de saber se as organizações “são” culturas ou se “têm” culturas (Neves, 2000).

Para Cameron e Quinn (2006) estas visões traduzem duas abordagens disciplinares, da Antropologia e da Sociologia, que interessa compreender. Dentro destas co-existem duas racionalidades: a funcionalista e a semiótica. Para a Antropologia, as organizações são definidas pela sua cultura. Neste quadro assume-se um foco no comportamento coletivo (funcionalista) ou no individual (semiótica) em que o investigador trata a cultura respetivamente como um objeto cognoscível objetivamente (funcionalista) ou apenas de forma subjetiva (semiótica). Em comum a raiz antropológica da cultura: é algo que existe por si mesma, que é sempre tratada como uma variável dependente (ou critério) e que define a organização. Já para a Sociologia, as organizações possuem uma cultura, igualmente perspectivada do ponto de vista funcionalista ou semiótico. Porém, nesta, a cultura surge como uma variável independente sendo tratada como um possível preditor de vários fenómenos organizacionais, entre os quais a eficácia organizacional. Ora, sendo mensagem tacitamente assumida em muita da literatura da cultura organizacional que há uma relação entre a cultura (ou pelo menos o reconhecimento de valores de cultura organizacional) e a eficácia, hipotetizamos que: quanto mais os valores de cultura forem reconhecidos, maior a eficácia organizacional (H2)

Pese embora o estado do conhecimento sobre a realidade da cultura organizacional em Angola se encontrar ainda muito no início, entendemos que uma abordagem puramente antropológica não nos permitiria identificar as relações possíveis entre os constructos em causa: cultura, GRH e eficácia organizacional. Assim, optámos por incorporar uma medida objetiva da cultura organizacional (FOCUS, de Van Muijen et al., 1999) que já foi usada no passado para articular estes conceitos, noutros espaços

geográficos. Isto permite inscrever o estudo presente numa lógica hipotético-dedutiva, quantitativa, e com recurso a técnicas de análise de dados que oferecem maior objetividade.

5.3. Modelos e tipologias da cultura organizacional

São inúmeros os modelos propostos no domínio da cultura, quer na dimensão nacional quer organizacional. Porém, há três que merecem destaque pela articulação de que têm sido alvo com a GRH: o de Quinn (Quinn & Rohrbauch, 1983; Quinn, 1988), o de Hofstede (1984), e o de House et al. (2004). Pese embora o modelo de Hofstede (1984) ser de nível nacional, há indicações múltiplas que as culturas organizacionais não têm fronteira estanque com as nacionais (Van Muijen & Koopman, 1994), pelo que, num trabalho que se propõe identificar idiossincrasias culturais nacionais, faz sentido trabalhar este modelo.

5.3.1. Quinn – Modelo dos valores contrastantes

Um dos modelos de cultura organizacional que maior aceitação tem recebido no domínio académico e aplicado quer no uso quer nas validações de que tem sido alvo (Quinn & Spreitzer, 1991; Van Muijen et al., 1999, Neves, 2000) é o modelo de Quinn e colegas que veio a ser conhecido como o modelo dos valores contrastantes (Quinn & Rohrbaugh, 1983, Quinn, 1988).

Fundamentado num estudo empírico que procurou identificar as dimensões subjacentes a uma lista de indicadores de eficácia organizacional gerados por Campbell et al. (1974), o modelo fez surgir duas dimensões de valores que caracteristicamente se estruturam em torno de pólos opostos. Este modelo identifica quatro tipos de cultura que são separadas por dois eixos cruzados. Para Quinn (1988) toda a actividade organizacional está orientada por duas decisões fundamentais: a organização centra-se na sua relação com o exterior versus o interior, e a organização aposta na flexibilidade versus controlo. Trata-se de bípulos que operam em contínuo, o que significa que a organização pode validar posições com diferentes graus de magnitude nestes dois eixos, ora aproximando-se mais de um pólo, ora de outro.

Para Cameron & Quinn (2006) o eixo da flexibilidade vs. controlo enquadra uma postura organizacional mecanicista, estável, formal, estandardizada, de coordenação impessoal, burocrática no seu extremo “controlo”. Já no extremo da flexibilidade preconiza uma postura mais informal, adaptável, de inovação, mudança e dinamismo. Está em jogo neste eixo uma dialéctica entre flexibilidade e autonomia versus estabilidade e controlo. O eixo da orientação interna vs. externa, no extremo interno, enquadra um enfoque nos recursos internos organizativos, na estrutura e dinâmicas intra-organizacionais; no extremo externo enquadra um enfoque na relação com o mercado, na gestão das contingências externas e de tudo o que está na fronteira entre a organização e a sua envolvente. Está em jogo neste eixo uma dialéctica entre foco interno e integração versus foco externo diferenciação.

O posicionamento relativo nos eixos permite categorizar o comportamento dos indivíduos nas organizações de forma padronizada, assim estabelecendo um conjunto de valores coerentes que fundamentam as ideias prevaletentes, as opções comportamentais e de liderança (Hooijberg, 1996; Lavine, 2014, Lindquist & Marcy, 2016), os indicadores de performance (Quinn & Rohrbaugh, 1983;), o clima organizacional (Van Muijen et al., 1999; Beus et al., 2016, Marinova et al., 2018) e a direcção estratégica que a organização assume (Bluedorn & Lundgren, 1993) ou as estratégias de comunicação (Belasen & Belasen, 2018). Este modelo estende-se para além das dimensões comportamentais, por exemplo na estratégia. Bluedorn e Lundgren (1993) realizaram uma investigação na qual analisaram as tipologias organizacionais desenvolvidas por Miles e Snow (1978) à luz dos diferentes tipos de cultura organizacional em que as organizações defensivas estão enquadradas com o tipo de cultura de regras, as organizações prospectoras são compatíveis com a cultura de inovação, e as organizações analíticas estão adequadas à cultura de objetivos.

Independentemente do enfoque que se lhe dê, os eixos são considerados de aplicação universal. Assim, onde haja predomínio do enfoque no interior e no controlo assim se configura uma cultura de regras, também designada de hierárquica. Esta cultura parte da premissa que o predomínio das regras e normas garante o alinhamento de vontades e decisões no sentido de maximizar a racionalidade dos sistemas organizacionais. É o predomínio da burocracia Zweckrational. Traduz-se em maior centralização da decisão, maior número de sistemas de controlo e reporte, maior microgestão e menor aceitação de opções que escapem ao normativo. Na prática, é uma

cultura de planeamento, desenho racional e maximização dos sistemas que se esperam funcionar de forma estável. Esta cultura pode traduzir-se de forma disfuncional em excesso de KPIs, excessiva observação das regras, da responsabilização individual, da monitorização constante do desempenho e da rejeição da mudança.

Já se o enfoque se mantiver ancorado no controlo mas transitar para o exterior da organização, a cultura é designada por cultura de objetivos, ou de mercado. Esta cultura parte da premissa que é no mercado que reside a maior oportunidade e risco para a organização, pelo que os valores devem favorecer toda a interface com o mercado. Esta cultura traduz-se num compromisso permanente com a excelência, com a procura de se atingir parâmetros de qualidade e competitividade internacionais, de uma orientação constante para os objetivos, de um clima de dinamismo e motivação dos colaboradores face a esses objetivos, de fixação nos objetivos e de maior penalização em caso de frustração de objetivos. Numa vertente disfuncional, esta cultura significa pressão excessiva para o desempenho, atenção excessiva à satisfação do cliente, consecução de deadlines qualquer que seja o custo, excessiva competitividade interna.

Se, se mantiver um enfoque no exterior mas a aposta for realizada por via da flexibilidade, a situação configura uma cultura de inovação, ou adhocrática. A cultura de inovação parte da premissa que as mutações da envolvente (mercado, concorrência, clientes, tecnologia) têm de ser acompanhadas, ou mesmo antecipadas, por esforços de mudança organizacional que introduzam melhorias significativas no sistema produtivo (tornando-o mais eficiente e flexível) ou nos produtos ou serviços (tornando-os mais afins às reais necessidades do mercado). Aceitando a complexidade e dinamismo com que a mudança ocorre, esta aposta passa por fomentar nos colaboradores um espírito de inovação, que se traduza numa vontade de sugerir alterações no sistema, de ir além do estabelecido e procurar inovar no processo, de aceitar a tomada de risco, de tolerar os erros em vez de penalizar os que se arriscaram, de prestar atenção e considerar os clientes como um recurso crítico não apenas para a aquisição dos bens ou serviços mas também como fonte de feedback precioso para a melhoria organizacional. Por vezes esta cultura por traduzir-se de forma disfuncional num individualismo, na vontade irreflectida de correr riscos, em perdas de atenção para a garantia dos objetivos, na procura de mudança pela afirmação de modernidade apenas, e na dificuldade em coordenar e partilhar ideias.

Por último, se a aposta se mantiver na flexibilidade mas coincidir com um enfoque interno, então a situação configura uma cultura de apoio, também designada de clã. A cultura de clã parte da premissa que as pessoas são o recurso mais crítico de uma organização no sentido em que têm por um lado maior conjunto de requisitos para operar de forma eficaz (são mais complexas) mas também maior potencial de alavancagem produtiva, fruto da motivação, autonomia e capacitação funcional. Por vezes este quadrante pode ser confundido com uma aposta na simpatia, no relaxe nos padrões de desempenho e rigor, na opção por evitar decisões difíceis e na tolerância da mediocridade. Porém, estas são expressão disfuncionais deste quadrante. As expressões funcionais numa cultura de apoio caracterizam-se por maior empowerment dados aos colaboradores, maior participação e envolvimento na tomada de decisão, maior aposta nas equipas transversais, maior abertura de canais para comunicação horizontal, maior clima de atenção e consideração pelos outros, e maior garantia de reconhecimento dos colaboradores (Cameron & Quinn, 2006).

5.3.2. Hofstede – Modelo de cultura nacional

O modelo de Hofstede tem uma longa história, datando de um levantamento global de valores culturais na IBM dentre mais de 100 mil inquéritos recolhidos na IBM entre 1967 e 1970 e publicados em meados dos anos 1980 (Hofstede, 1984). Este modelo acrescentou uma quinta dimensão na década seguinte (Hofstede, 1991) tendo continuado em desenvolvimento até à forma presente com seis dimensões (Hofstede, 2001; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). O modelo tem sido alvo de revisões, tendo atualmente previstas as seguintes dimensões de caracterização cultural: distância ao poder, individualismo, masculinidade, evitamento da incerteza, orientação de longo prazo e indulgência.

A distância ao poder traduz o grau de aceitação de desigualdades numa sociedade sendo definida como o grau em que os indivíduos com menos poder aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual como forma de preservar a estrutura social.

O individualismo traduz a medida em que os indivíduos sentem que devem preservar a sua independência e identidade própria face aos outros, podendo oscilar nas

sociedades tornando-as individualistas (em que os indivíduos pensam em si de forma isolada) ou coletivistas (em que os indivíduos pensam em si como membro de um grupo) num contínuo.

A masculinidade remete para uma visão competitiva das relações sociais a par de uma prescrição de que os motivos sociais devem ancorar na realização e sucesso medidos de forma superlativa e concorrencial (ou seja sempre por comparação com os outros): *altius, citius, fortius*. Por oposição, o paradigma complementar é o da cooperação, do cuidado pelos outros, e a qualidade na vida que Hofstede equaciona como prototipicamente mais feminino do que masculino.

A quarta dimensão, evitamento da incerteza, dá resposta à necessidade social de lidar com ansiedade decorrente da impossibilidade de prever o futuro. Face à incerteza as sociedades valorizam duas respostas: ou procurar controlar e reduzir o nível de incerteza ou simplesmente aceitar a contingência permanente e lidar com ela como a regra e não a exceção. Esta dimensão expressa assim o grau em que os indivíduos numa sociedade se sentem ameaçados e ansiosos face à incerteza, à ambiguidade e à incapacidade de previsão.

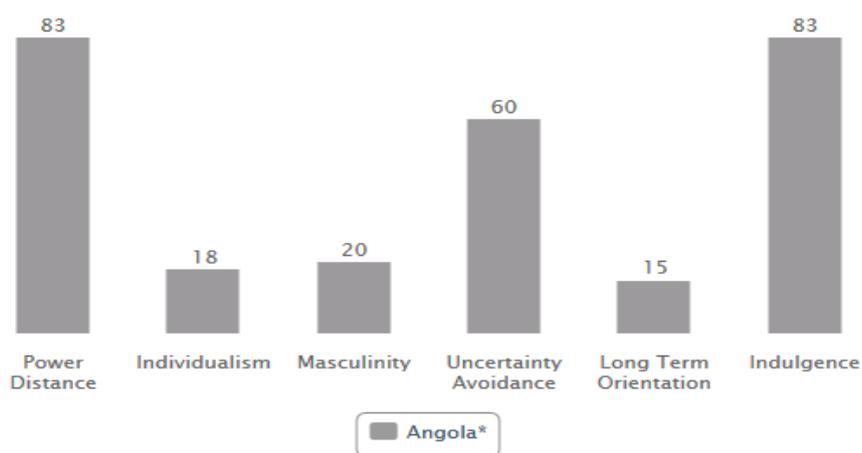
A orientação de longo prazo remete para a forma como as sociedades integram o seu passado nas decisões relativas ao presente e ao futuro (Hofstede & Bond, 1988). Ora a sociedade tende a ser mais conservadora e procura preservar as tradições (sendo mais avessa à mudança, logo mais normativa) ora tende a ser mais pragmática adaptando as tradições no sentido de dar resposta aos desafios emergentes. Neste caso a sociedade tende a valorizar a iniciativa, esforço e pensa na verdade como algo relativo ao contexto, ao tempo e à situação e em simultâneo tem uma visão temporal futura, o que fomenta a poupança e o investimento no longo prazo.

A última dimensão, indulgência, salienta a medida em que as sociedades prescrevem uma maior ou menor socialização das crianças, variando no grau em que condicionam as respostas naturais, desejos e impulsos, restringindo-as mais (sociedades menos indulgentes) ou permitindo a sua expressão (mais indulgentes). Uma consequência desta variação é a diferença entre sociedades quanto à valorização do tempo de lazer e das atividades que gratificam hedonicamente os indivíduos (Hofstede et al., 2010). Do mesmo modo, sociedades mais indulgentes tendem a fomentar uma

atitude mais positiva e otimista quanto ao futuro enquanto que as sociedades mais restritivas tendem a fomentar o inverso, maior cinismo e maior pessimismo.

No caso das sociedades sub-saharianas a produção científica em torno dos estudos de cultura organizacional é escassa. Para Hofstede (Figura 28), Angola é um país caracterizado por elevada distância ao poder (atinge um valor de 83) indicando que a sociedade angolana valoriza a hierarquia e a estratificação social na medida em que facilita a compreensão do papel de cada um na sociedade. Esta característica tende a gerar maior centralização e a concentrar a tomada de decisão nas chefias em que a expectativa é a de que a liderança seja exercida com autoridade. A especificidade da liderança tradicional em África criou o modelo que na literatura anglófona se denominou de “big man” e que salienta qualidades pessoais de poder, temor, conhecimento e capacidade de resolução de todo o tipo de problemas com algum pressuposto de infalibilidade (James, 2008). É um modelo paternalista com traços de humanismo que tem sido atribuído como ligado à filosofia ubuntu que enfatiza o respeito, dignidade, compaixão e relação pessoal (Wanasika, Howell, Littrell & Dorfman, 2011).

Figura 28 - Perfil cultura Angola (Hofstede)



A par desta dimensão, surge o elevado valor em indulgência (83) que indica que os indivíduos aceitam e valorizam a expressão natural dos seus desejos na medida em que estes permitem viver uma vida mais alegre. A dimensão hedónica da vivência é

aceite e promovida a par de uma atitude positiva e optimista quanto ao futuro assim valorizando a qualidade do tempo de lazer e a liberdade para investir no presente.

O terceiro valor mais elevado (60) caracteriza a sociedade angolana como tendendo a evitar a incerteza assim favorecendo as normas e os regulamentos (que se podem traduzir em burocracia) e não tolerando comportamentos fora do prescrito socialmente. As regras são sentidas como necessárias (ainda que não sejam inteiramente observadas) porque reduzem a incerteza e dão uma direcção para os indivíduos. Há nestas sociedades uma tendência para querer aproveitar o tempo para trabalhar ou ocupar-se e valoriza-se a pontualidade (apesar de ser recorrente a ideia de problemas de assiduidade e pontualidade, mas que podem ser atribuídos às dificuldades acrescidas na mobilidade terrestre decorrentes da grande concentração demográfica em algumas urbes que cresceu subitamente sem que tenha havido a oportunidade de acompanhar este crescimento nas infraestruturas de mobilidade). A nível motivacional os indivíduos tendem a valorizar mais a garantia da segurança de emprego do que o risco e inovação associados ao trabalho.

As três dimensões com pontuação mais baixa são a masculinidade, o individualismo e a orientação de longo prazo. Isto significa que a sociedade angolana está alicerçada sobre valores de colaboração em que se procura na gestão o consenso e os conflitos tendem a ser resolvidos através da negociação e do compromisso. É uma sociedade que valoriza a solidariedade entre as pessoas bem como a qualidade de vida no trabalho, o que explica que incentivos como o tempo livre ou a flexibilidade sejam valorizados. A par disto, a natureza coletivista da sociedade angolana implica que os indivíduos sentem-se vinculados ao seu grupo de pertença (seja social, seja familiar) no longo prazo tendendo a ter uma noção de família que não se cinge aos laços de sangue. Neste tipo de sociedade valoriza-se muito a lealdade e a confiança entre as pessoas sobrepõe-se à necessidade de formalização, por exemplo, de um acordo sob a forma de contrato escrito. Há nestas condições noção de “face” e de “perda de face” perante os grupos de pertença e a relação com empregadores e chefias tende a assumir uma natureza de quase-família, o que personaliza as relações e cria dimensões avaliativas de natureza afectiva e confiança pessoal. A complementar este cenário, a sociedade angolana tende a ser normativa valorizando muito as tradições, focando-se mais no curto prazo e aceitando a verdade como um bem absoluto (e não contingente às situações).

No global, a caracterização cultural que Hofstede faz da sociedade angolana evidencia a sua natureza idiossincrática, com elementos convergentes e divergentes de outros que caracterizam outros países na África Austral e Central (Figuras 29 a 31).

Figura 29 - Perfil cultura Angola vs Namíbia vs África do Sul (Hofstede)

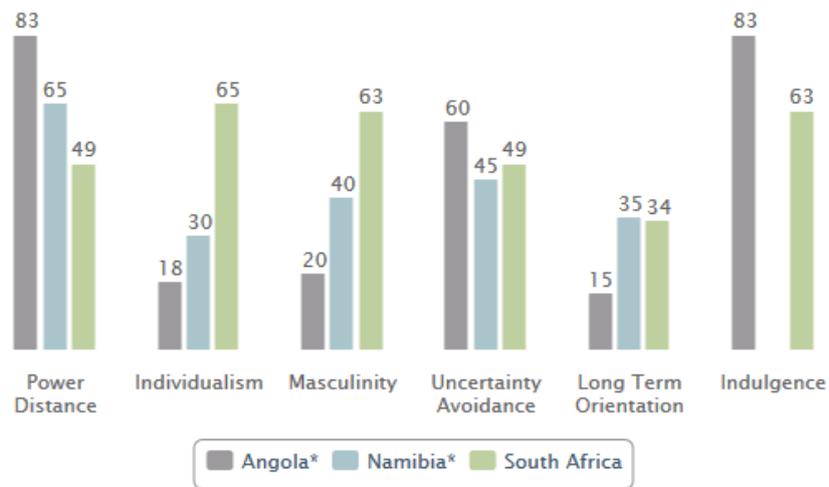


Figura 30 - Perfil cultura Angola vs Nigéria vs Gana (Hofstede)

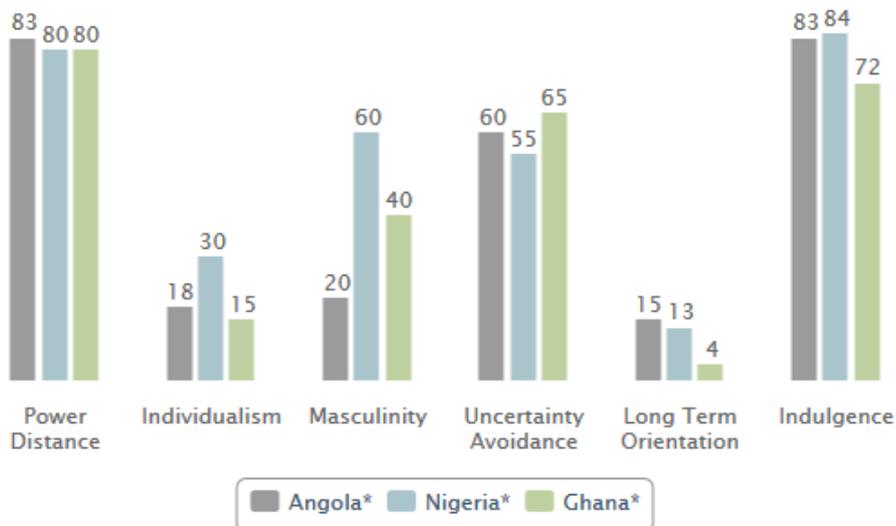
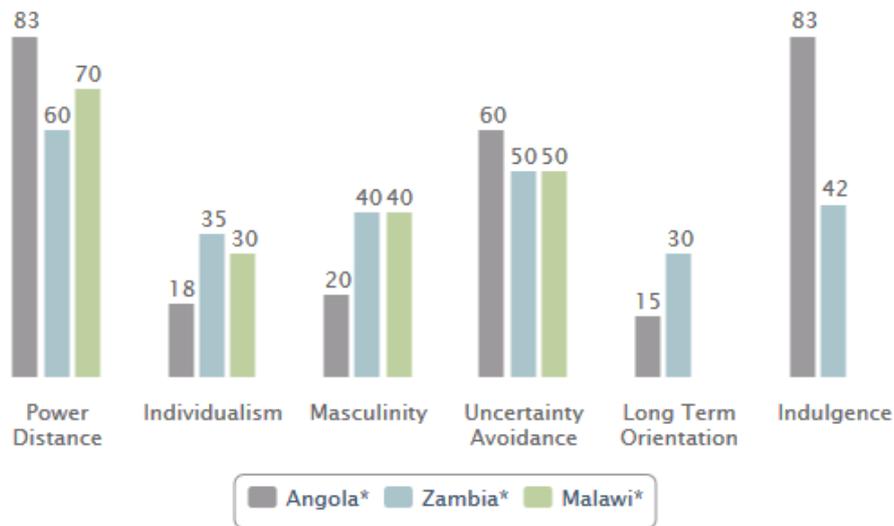


Figura 31 - Perfil cultura Angola vs Zambia vs Malawi (Hofstede)



O modelo de Hofstede não é universalmente aceite como válido como o evidenciam as acusações de Ailon (2008) de que tem subjacente uma visão etnocêntrica, que se traduz, por exemplo, na orientação de longo versus curto prazo que tacitamente cliva sociedades em “modernas” e “tradicionais” associando esta clivagem a uma outra de forte versus fraca economia e organização. O diálogo que se gerou entre Hofstede e Ailon (e.g. Hofstede, 2009, Ailon, 2009) deixou claro que no domínio dos estudos transculturais é fácil resvalar para a transferência entre valores morais pessoais e os reconhecidos nas organizações e sociedades. Independentemente da imparcialidade que seja possível existir numa tipologia cultural, na realidade os perfis do estudo de Hofstede são dentre os escassos dados existentes sobre Angola, os disponíveis.

5.3.3. House et al. (2004) – Modelo Globe

O modelo “Globe” de House et al. (2004) foi desenvolvido com base num estudo conduzido por Robert House sobre os resultados publicados por Hofstede (1980). Este modelo tem a vantagem de ter sido empiricamente construído sobre inquéritos respondidos por gestores intermédios. Daí decorre a sua designação Globe (global leadership and organizational behavior effectiveness).

Decorrida mais de uma década sobre o começo do estudo, com várias equipas a recolher dados internacionalmente em 62 sociedades, foram consolidadas nove dimensões culturais: 1) orientação para o desempenho, resultados, iniciativa e inovação, 2) orientação humanista, justiça, altruísmo e generosidade, 3) orientação para o futuro, planeamento e investimento no futuro, 4) assertividade, agressividade, dominação e relações sociais de confronto, 5) coletivismo institucional, lógicas coletivistas na ação, 6) igualdade de género, minimizar as diferenças de género, 7) distância ao poder, estratificação do poder e dos privilégios, 8) coletivismo endogrupal, coesão de grupo, lealdade ao grupo e trabalho em equipa, 9) evitamento da incerteza, apoiar-se em normas sociais estabelecidas.

As questões sobre as quais estas dimensões operam são, respectivamente: Em que medida os indivíduos são encorajados e recompensados pelo seu desempenho? Em que medida os indivíduos são recompensados por serem justos, altruístas e generosos com os outros? Em que medida os indivíduos tendem a planear, a investir no futuro e a adiar a recompensa? Em que medida se aceita que os indivíduos sejam frontais e agressivos nas suas relações? Em que medida as instituições encorajam a distribuição coletiva de recursos e a acção coletiva? Em que medida os papéis feminino e masculino são diferenciados e diferencialmente recompensados? Em que medida os indivíduos esperam e legitimam uma distribuição desigual de poder? Em que medida os indivíduos demonstram lealdade, coesão e orgulho na pertença à organização? Em que medida os indivíduos confiam nas regras e normas para evitar a incerteza?

5.4. Convergência dos modelos e cultura africana

Durante a última década tem-se assistido a um aumento do volume de literatura e investigações conduzidas no continente africano apesar de ser comparativamente mais escassa (Horwitz, 2014; Kamoche, Chizema, Mellahi, Newenham-Kahindi, 2012). A literatura organizacional africana é atualmente robusta ainda que comparativamente reduzida em relação à literatura organizacional noutros continentes. Ainda assim, tem-se verificado um crescimento rápido, quase exponencial, do volume da literatura de GRH no continente africano. Para Kamoche e colegas (2012), à medida que surgem novas investigações, o foco da literatura dirige-se de uma proposição baseada na

inadequabilidade das práticas de GRH ocidentais, para uma proposição que defende a existência de práticas de gestão híbridas resultantes do choque entre as práticas de GRH ocidentais e entre valores coletivistas e individualistas (embora frequentemente mais coletivistas) derivados da cultura Africana (e.g. sucesso individual vs. sucesso grupal). Esta fusão entre práticas de GRH ocidentais e valores culturais é reportada em múltiplos estudos (e.g. Amaeshi, Jackson, & Yavuz, 2008; Azolukwam & Perkins, 2009; Sartorius, Merino, & Carmichael, 2011). Esta atribuição de traços coletivistas é complementada empiricamente pelos resultados encontrados nos estudos de House et al. (2004) na África Central (Nigéria) e Austral (Zimbábue, Namíbia, Zâmbia e África do Sul) que identificaram elevados níveis de orientação humanista, orientação para o futuro e evitamento da incerteza.

Os estudos dedicados a caracterizar a cultura nacional ou organizacional em Angola são praticamente inexistentes. Uma rara exceção é o estudo de Silva, Roque e Caetano (2015), que reporta uma caracterização da cultura angolana com base na matriz avaliativa do Globe (House et al., 2004).

Os resultados de uma amostra de dimensão considerável (N=235) mostraram na dupla vertente “práticas” (o que acontece, de natureza descritiva) e “valores” (o que deveria acontecer, de natureza prescritiva) que Angola é caracterizada por elevado nível de práticas de distância ao poder e elevado coletivismo endogrupal mais do que qualquer outra dimensão. Seguem-se a orientação para o desempenho, a assertividade e o coletivismo institucional (todos ainda acima do valor 4 da escala de 7). As práticas menos presentes são a orientação para o futuro, o evitamento da incerteza, a orientação humanista e a igualdade de género. No domínio prescritivo o cenário muda substancialmente pois a orientação humanista surge à cabeça (com quase 6 pontos em 7 possíveis) seguida da orientação para o desempenho e o coletivismo endogrupal. As restantes surgem em posições intermédias com excepção da distância ao poder e da assertividade, que apresentam valores médios reduzidos (abaixo do ponto 3).

Conclui-se que há elementos convergentes entre os estudos de Hofstede e o do Globe, pese embora o grau de convergência variar conforme se trate de elementos descritivos (práticas) ou prescritivos (valores). Entendemos que ambos são necessários para compreender a realidade de uma sociedade pese embora os prescritivos poderem sofrer fortes enviesamentos decorrentes da desejabilidade social. Na verdade, a cultura é

numa sociedade melhor caracterizada pelas práticas legitimadas (e que tendem a repetir-se e a se tornar inertes com o tempo) do que aquelas que se declaram como ideais.

O elemento que reúne maior grau de convergência parece ser o do coletivismo que não só atinge valores destacados em ambos os modelos como o faz quer para as práticas quer para os valores (na vertente endogrupal). O segundo elemento parece ser o da distância ao poder que, apesar de ser entendido como desejavelmente menor (nos valores aspirados), na prática, é o dominante. Estes dois elementos reflectem o que Mbigi (2002) reportou serem aspectos culturais subsaharianos tradicionais que valorizam a dimensão relacional e o respeito pelos mais velhos, pela autoridade e chefias. Isto poderá ajudar a compreender a noção de família alargada e de relações do tipo filial com a hierarquia. Outro elemento que parece convergir é o evitamento da incerteza que, considerámos de nível moderado mas é o segundo mais elevado em Hofstede mas apenas o sexto no nas práticas observadas no estudo de House et al. (2004). O terceiro aspecto mais saliente no estudo de Hofstede, a elevada indulgência, paralelo imperfeito na orientação para o desempenho mas que é relevante para compreender atitudes em contexto organizacional e que podem remeter para a valorização de medidas conducentes à preservação da qualidade do tempo de lazer, da qualidade de vida no trabalho e da vivência hedónica que este permite ou inibe.

Para melhor compreender os traços distintivos da cultura Angolana, e sua leitura organizacional, interessa contrastar as tipologias e resultados encontrados pelos autores revistos (Tabela 54).

FOCUS (Quinn)	Hofstede (1984)	Globe (House et al., 2004)
Regras	Evitamento da incerteza	Evitamento da incerteza
Objetivos	Indulgência (neg)	Orientação para desempenho
Apoio	Masculinidade (neg)	Orientação humanista
Regras/Objetivos	Orientação longo prazo	Orientação para futuro, planeamento
Apoio (neg)	Masculinidade	Assertividade, agressividade
Apoio	Individualismo	Coletivismo institucional
Apoio	Individualismo	Coletivismo endogrupal
		Igualdade de género
Regras	Distância ao poder	Distância ao poder

Tabela 54 - Correspondências Quinn, Hofstede, Globe

Ao inscrever nesta tabela de correspondências os resultados específicos para Angola, detectam-se elementos convergentes e outros divergentes. É sobretudo o evitamento da incerteza que surpreende por ora ser dado como elevado, ora como reduzido, mas muitos outros tendem a variar (Tabela 55).

FOCUS (Quinn)	Hofstede (1984)	Hofstede (Angola)	Globe (House et al., 2004)	Silva et al. (2015) (1/7)
Regras	Evitamento da incerteza	Moderado (60 /100)	Evitamento da incerteza	Moderado (3.8 / 7)
Objetivos	Indulgência (Neg)	Reduzida (17 /100)	Orientação para desempenho	Elevada (4.5 / 7)
Apoio	Feminilidade	Elevada (80 / 100)	Orientação humanista	Moderado (3.6 / 7)
Inovação	Orientação longo prazo	Reduzida (15 /100)	Orientação para futuro, planeamento	Moderada (3.9 / 7)
Apoio (neg)	Masculinidade	Reduzida (20/100)	Assertividade, agressividade	Elevado (4.5 / 7)
Apoio	Coletivismo	Elevado (82 / 100)	Coletivismo institucional	Moderado (4 / 7)
Apoio	Coletivismo	Elevado (82 / 100)	Coletivismo endogrupal	Elevado (4.9 / 7)
Apoio	-	-	Igualdade de género	Moderado (3.3 / 7)
Regras	Distância ao poder	Elevada (83 /100)	Distância ao poder	Elevada (5.2 / 7)

Tabela 55 - Correspondências Hofstede e Globe para Angola

Para efeitos qualitativos usámos nos resultados de Hofstede a seguinte escala: Até 20 (muito reduzido); 20-39 (reduzido); de 40 a 60 (moderado); 61 a 80 (elevado) e Mais de 80 (muito elevado). De modo similar para os resultados encontrados por Silva et al. (2015) usámos a seguinte escala (convertendo estes valores na escala de 1 a 7): Até 1.4 (muito reduzido); 1.4-2.8 (reduzido); de 2.8 a 4.2 (moderado); 4.2 a 5.6 (elevado) e Mais de 5.6 (muito elevado).

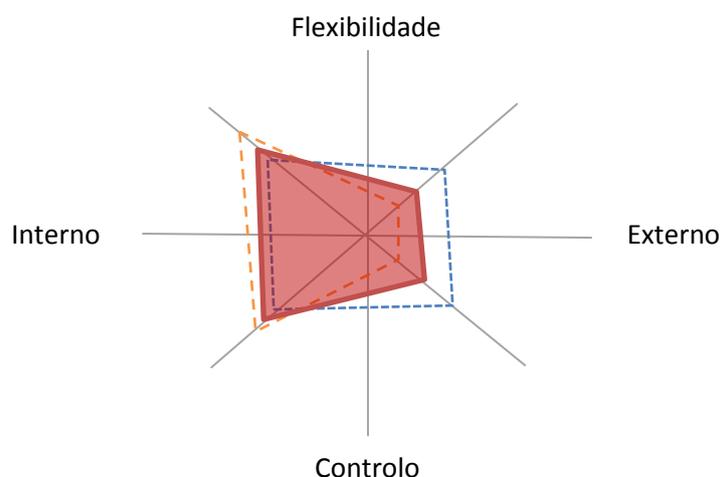
Angola é caracterizada por elevado nível de práticas de distância ao poder e elevado coletivismo endogrupal mais do que qualquer outra dimensão. Seguem-se a orientação para o desempenho, a assertividade e o coletivismo institucional (todos ainda acima do valor 4 da escala de 7). As práticas menos presentes são a orientação para o futuro, o evitamento da incerteza, a orientação humanista e a igualdade de género.

Da leitura do cruzamento entre Hofstede e Quinn para Angola detecta-se um perfil-tipo que sobreleva em primeiro lugar a cultura de apoio (que é a predominante), logo seguida de uma cultura de regras presente, seguida da de inovação (moderada) e com uma cultura de objetivos menos predominante. O perfil expectável é o seguinte (sem garantia de proporcionalidade, Tabela 56 e Figura 32).

FOCUS (Quinn)	Hofstede (1984)	Silva et al. (2015)	Média	Média condicionada (cumula 100%)
Regras	72%	64%	68%	31,5%
Objetivos	17%	64%	41%	19,0%
Apoio	81%	61%	71%	32,9%
Inovação	15%	56%	36%	16,7%

Tabela 56 - Estimativa perfis cultura Quinn

Figura 32 - Projeção espacial cultura Quinn Angola



Em suma, com base na análise da literatura, a cultura organizacional angolana parece caracterizar-se por uma maior presença de valores centrados no interior das organizações, traduzidos em apoio e regras e com a correspondente menor ênfase nos objetivos e inovação (precisamente os dois elementos que parecem surgir na análise como mais carecentes de atenção organizacional).

Porque a variação entre estudos internacionais, para além de escassos, não oferece segurança interpretativa, optámos por conduzir um breve estudo qualitativo junto de interlocutores de GRH nas grandes organizações angolanas, sujeitando o texto a uma análise de conteúdo.

Para o efeito entrevistámos seis responsáveis de GRH em cinco grandes organizações angolanas, nomeadamente a Sonangol, a Endiama, a TAAG, a Angola Telecom, e a Total-Elf Cabinda (que apesar de não ser de capital angolano opera junto com a Sonangol há vários anos em Angola). Embora todas provenham do setor empresarial, há representação quer de empresas de capitais públicos quer privados.

A análise de conteúdo foi realizada por intermédio do software OCTAT (Organizational Culture Text Analysis Tool). Trata-se de um software dedicado, desenvolvido por Muller e Nielsen (2013) que incorpora um dicionário de categorias desenvolvido com base na obra de Cameron e Quinn (2006). Este dicionário de categorias é usado para recodificar as palavras que lhe estão associadas atribuindo-lhes um dos quadrantes do modelo de valores contrastantes de Quinn. Aceitamos assim, o pressuposto de que toda a afirmação organizacional contém implicados valores e procura mostrar os resultados ponderando o peso específico que cada quadrante ganha no total de palavras processadas. Apresenta os pesos como percentagens por quadrante.

Esta técnica foi já usada em contexto de investigação científica com os respectivos resultados publicados muito recentemente numa revista internacional com peer review (i.e. Muller & Lichtenberg, 2018). Os resultados evidenciam os seguintes perfis culturais para as cinco organizações (Tabela 57):

FOCUS (Quinn)	Org1	Org2	Org3	Org5	Org6	Médias
Regras	20%	33.3%	50%	0%	40%	28%
Objetivos	40%	33.3%	25%	0%	20%	21%
Apoio	40%	33.3%	25%	50%	40%	39%
Inovação	0%	0%	0%	50%	0%	10%

Tabela 57 - perfis (% para cada cultura)

Pese embora as percentagens terem leituras diferentes (no caso da tabela 55 apresentam-se de forma independente, no caso da tabela 56 cumulam 100%) a ordenação de importância dos quadrantes é perfeitamente convergente. Assim, a cultura angolana organizacional parece caracterizar-se por um primado da cultura de apoio, seguida de regras (provavelmente decorrente da necessidade que se sente genericamente de maior atenção às regras), seguida de objetivos e ultimada pela cultura de inovação (ainda distante no horizonte de preocupações para a fase de desenvolvimento económico geral).

5.5. Relação cultura e GRH

A partir do momento em que a cultura é entendida como um ativo organizacional, reveste-se de grande interesse aplicado e também teórico na medida em que permite melhor compreender o que afeta e como afeta as organizações. Para Neves (2000) a cultura organizacional deve ser operacionalizada de acordo com o enquadramento teórico da antropologia que a entende pelas suas componentes simbólica e cognitiva. A cultura organizacional consiste assim num conjunto de padrões cognitivos (i.e. comportamentais, atitudinais e perceptuais) aprendidos pelos indivíduos. Esta aprendizagem resulta da sua inclusão no sistema de pressupostos, significados, valores, e símbolos (implícitos ou explícitos) sistema este partilhado por indivíduos e através dos diferentes níveis organizacionais (i.e. individual, grupal, organizacional) (Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011).

As abordagens assentes na crença de que a cultura configura a gestão de recursos humanos situam estas práticas na dependência direta das características culturais dos

contextos organizacionais. A ideia básica é a de as segundas deverem ser desenvolvidas em conformidade com as primeiras, sob ameaça de ineficácia.

Como referido, Hofstede (1980) concebeu a cultura como programação coletiva da mente, determinante parcial dos comportamentos, cognições e afetos dos indivíduos, reafirmando que a configuração cultural permite distinguir os diferentes países, pelo que se torna imperativo analisar a natureza da programação nacional, de modo a conhecer a base na qual assentam as diferentes práticas de gestão. Já Schein (2004) apresentou uma leitura alternativa na relação entre as práticas de GRH e a cultura organizacional. Para si a cultura organizacional compõe-se de três níveis, sendo o mais profundo e determinante o dos pressupostos básicos sobre a natureza da realidade. O nível intermédio é o dos valores, encontrando-se os padrões de comportamento e os artefactos no nível mais superficial. Deste modo, as práticas de GRH podem ser encaradas como uma das manifestações da essência da cultura organizacional. A revisão de literatura realizada por Legge (2005) evidenciou uma preocupação tácita por parte dos investigadores de compreender de que modo a GRH se poderia constituir como uma ferramenta para a mudança cultural nas organizações. A GRH pode ser tida como um produto da cultura organizacional (Keenoy, 2009).

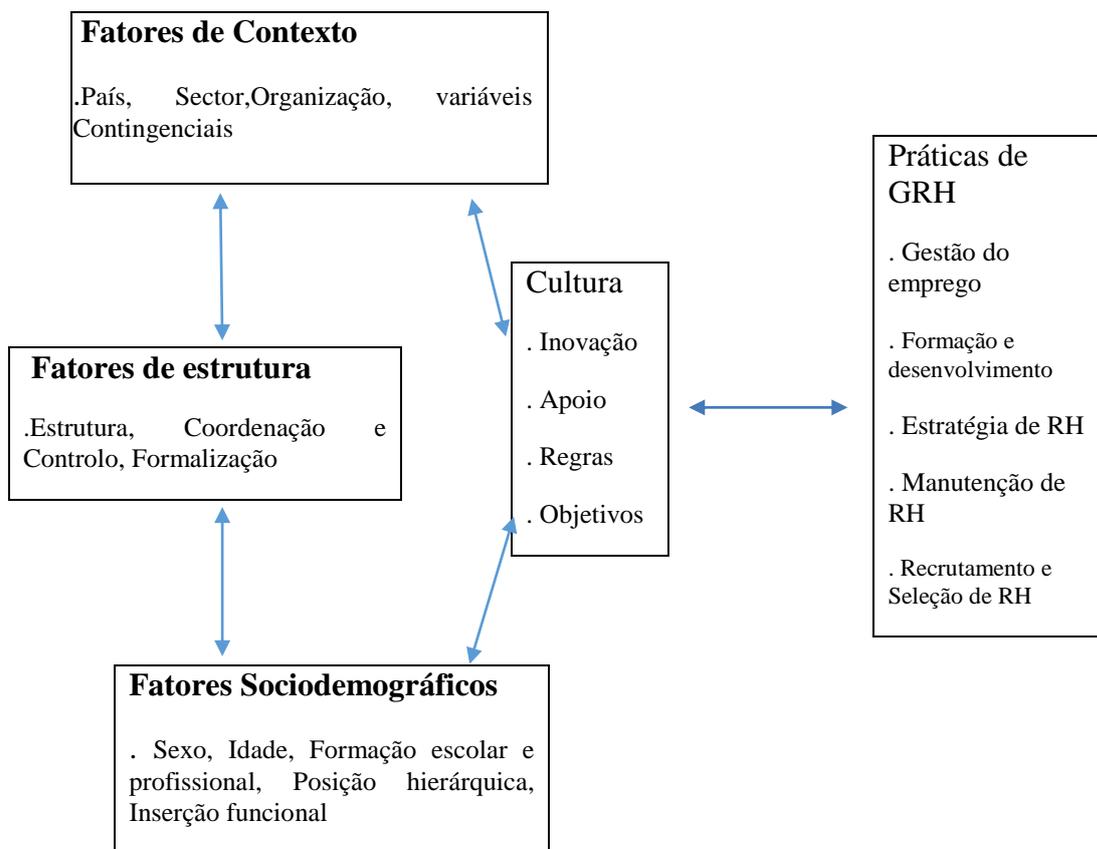
Ulrich e Lafasto (1995), baseando-se na linha de pensamento dos anteriores pesquisadores na temática, partira de uma conceção cognitiva das práticas de GRH como elementos que informam o esquema mental – ou pensamento automático – que os indivíduos devem partilhar e assim direccionar o seu comportamento. Esta visão expressa, de facto, uma relação causal inversa: a de que a GRH cria e muda a cultura organizacional. Os mesmos autores, defendem que estes pensamentos automatizados se encontram inscritos nos vários domínios da vida organizacional e podem ser alterados ou mantidos através da mudança das práticas de gestão de recursos humanos.

Yeung, Brockbank e Ulrich (1991) fazem parte dos autores para quem as práticas de GRH e CO se encontram intimamente ligadas. Na ótica destes autores, a cultura organizacional constrange as práticas de gestão de recursos humanos, sendo que estas últimas deverão levar em consideração as características da primeira, sob pena de se tornarem ineficazes. Por seu turno, as práticas de gestão de recursos humanos podem ser utilizadas para criar, moldar ou reforçar a cultura organizacional, dado que induzem comportamentos e transportam informação, parâmetros que se refletirão na cognição e

cultura organizacional. Ambas fazem sentido e devem ser consideradas em estudos longitudinais ou em intervenções de longo prazo.

Não obstante, por motivos de pragmatismo, é mais convencional encontrar estudo que concebem a cultura organizacional como preditora das práticas de GRH, como ilustra (Figura 33) o modelo seguinte de Neves (1996).

Figura 33 - Cultura organizacional e práticas de GRH (Adaptado de Neves, 1996)



O presente estudo assume esta perspectiva (sem enjeitar relações de causalidade circular entre cultura organizacional e práticas de GRH) e, considerando a natureza prescritiva das práticas STED (ou AMO), entende-se que faz mais sentido hipotetizar relações de intensidade cultural associadas às práticas de GRH do que relações de identidade entre a prática ou configuração X e o valor cultural Y. Assim sendo hipotetizamos que quanto mais os valores de cultura forem reconhecidos, mais presentes são as práticas de GRH (H3).

Posto isto, recorda-se que este estudo tem por objetivo identificar relações entre cultura organizacional, práticas de GRH de elevado desempenho e eficácia organizacional, pelo que se segue um capítulo destinado a apresentar a medida usada para identificar a cultura organizacional, o FOCUS (Van Muijen et al., 1999).

5.6. Método

5.6.1. Procedimento e amostra

Trata-se da amostra já descrita no estudo anterior na secção 3.3.3. e que compreende 192 profissionais ligados à Gestão de Recursos Humanos, quer como quadros técnicos, gestores ou académicos. O exposto na secção 3.3 relativamente ao método, com excepção das medidas, é aqui aplicável.

5.6.2. Medidas

A cultura organizacional foi medida por intermédio do FOCUS (Van Muijen et al., 1999) que por motivos de praticidade foi usado numa versão reduzida que incluiu os cinco itens com maior loading fatorial no estudo de Neves (2000) e que simultaneamente fizessem mais sentido face ao quadro apurado no primeiro estudo empírico (qualitativo).

Da análise fatorial exploratória desenvolvida, encontrámos sinais de que o modelo original de quatro factores com os 20 itens (5 por factor) evidenciava um grau de variância partilhada muito grande entre o factor “Regras” e o factor “Objetivos”, porventura mostrando a saliência do pólo “Controlo”. Da consulta das correlações interfactoriais tornou-se saliente uma outra correlação entre “Objetivos” e “Apoio” pelo que consideramos que uma reespecificação deverá incidir sobre “Objetivos”.

Da análise da tabela com as intercorrelações entre os itens (Tabela 58) nota-se que os itens “Obj2 Objetivos Claros (conhecer concretamente as metas a atingir) e Obj3 = “Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir resultados)” apresentam maiores correlações médias quando se desconsidera da análise um dos itens de regras (Reg3), que nestes é particularmente reduzido, assim atingindo valores de correlação próximos do 0.71 para ambos.

	Obj1	Obj2	Obj3	Obj4	Obj5	Regr1	Regr2	Regr3	Regr4	Regr5
Obj1	1,000									
Obj2	,733**	1,000								
Obj3	,780**	,708**	1,000							
Obj4	,516**	,424**	,320**	1,000						
Obj5	,761**	,760**	,565**	,497**	1,000					
Regr1	,811**	,742**	,768**	,433**	,673**	1,000				
Regr2	,721**	,841**	,791**	,348**	,617**	,799**	1,000			
Regr3	,538**	,322**	,314**	,640**	,497**	,411**	,289**	1,000		
Regr4	,610**	,647**	,617**	,547**	,565**	,615**	,753**	,417**	1,000	*
Regr5	,607**	,634**	,647**	,527**	,570**	,567**	,543**	,565**	,450**	1,000

Tabela 58 - Correlações Objetivos-Regras

Considerando a magnitude geral das correlações entre os itens, paralelamente, procedemos a uma análise fatorial exploratória focando-nos na forma como estes itens se apresentam em *crossloading* com os do factor “Regras” e “Apoio”. Os resultados da análise fatorial de eixos principais mostram uma solução bifatorial válida ($KMO=.854$; $.744 < MSA < .930$; Bartlett $X^2=1749.785$, 45 df, $p < .001$), com todos os valores de comunalidade acima do 0.500, que explica 70.7% da variância após rotação (varimax) mas em que os fatores se apresentam mistos e com consideráveis casos de *crossloading* (Tabela 59)

	Fator	
	1	2
Regr2_Procedimentos Estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)	,953	,104
Regr1_Cumprimento das Regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	,865	,258
Obj3_Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir resultados)	,857	,189
Obj2_Objectivos Claros (conhecer concretamente as metas a atingir)	,834	,299
Obj1_Padrões Elevados de Desempenho (fazer muito e bem)	,743	,467
Regr4_Formalização (tudo passado a escrito)	,650	,360
Obj5_Auto-responsabilização pelo desempenho (cada um é responsabilizado pelo seu desempenho)	,628	,448
Regr5_Adesão às normas (aceitação e cumprimentos nas normas)	,523	,492
Regr3_Respeito pela Autoridade (respeitar e valorizar as chefias)	,124	,864
Obj4_Eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos)	,255	,724

Método de Extração: Fatorialização de Eixo Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Tabela 59 - Matriz rodada Regras-Objetivos

Tendo por base os valores próprios (eigenvalues) dos factores, que são respectivamente 6.303 e 1.313, entendemos haver motivos para pensar em fusão de factores. Consequentemente, procedemos à análise CFA fundindo os factores regras com objectivos.

Esta estrutura é considerada trabalhável pois os dados mostram-se adequados para efeitos de análise considerando a sua distribuição unimodal (conforme evidenciam os testes de unimodalidade de Rohatgi-Székely e de Klaassen-Mokveld-Van Es).

	Apoio	Inovação	Regras- Objectivos	Tipo	Erro	p
1. Apoio1	(0.848)	0.022	0.386	Reflective	0.061	<0.001
2. Apoio2	(0.956)	0.052	-0.078	Reflective	0.060	<0.001
3. Apoio3	(0.774)	-0.616	0.272	Reflective	0.062	<0.001
4. Apoio4	(0.941)	0.229	-0.205	Reflective	0.060	<0.001
5. Apoio5	(0.866)	0.221	-0.310	Reflective	0.061	<0.001
6. Inov1	0.115	(0.714)	-0.086	Reflective	0.063	<0.001
7. Inov2	0.294	(0.786)	-0.258	Reflective	0.062	<0.001
8. Inov3	-0.116	(0.756)	0.327	Reflective	0.062	<0.001
9. Inov4	-0.307	(0.737)	0.024	Reflective	0.062	<0.001
10. Regras1	-0.174	-0.333	(0.884)	Reflective	0.061	<0.001
11. Regras2	-0.073	-0.275	(0.868)	Reflective	0.061	<0.001
12. Regras3	0.371	0.173	(0.555)	Reflective	0.065	<0.001
13. Regras4	-0.184	0.015	(0.780)	Reflective	0.062	<0.001
14. Regras5	-0.258	-0.134	(0.750)	Reflective	0.062	<0.001
15. Object1	0.159	0.332	(0.892)	Reflective	0.061	<0.001
16. Object2	-0.214	-0.074	(0.882)	Reflective	0.061	<0.001
17. Object3	-0.131	-0.088	(0.847)	Reflective	0.061	<0.001
18. Object4	0.808	0.177	(0.639)	Reflective	0.064	<0.001
19. Object5	-0.012	0.320	(0.801)	Reflective	0.062	<0.001

Tabela 60 - Loadings factoriais

Os três factores apresentam valores de CR acima do 0.700, atingindo a média de 0.908 e oscilando entre 0.836 e 0.945, assim evidenciando forte consistência interna. No mesmo sentido foram detectados valores de alfa de Cronbach entre 0.738 e 0.934. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 61.

	Apoio	Inovação	Regras- Objectivos
CR	0.944	0.836	0.945
α Cronbach	0.925	0.738	0.934

Tabela 61 - Fiabilidade (CR e Alpha Cronbach)

Os problemas identificados de multicolinearidade foram integralmente resolvidos pela fusão dos factores tal como indicado genericamente pelo AFVIF = 3.185. Os três factores apresentam FVIF a variar entre 2.379 e 3.864 o que mostra a sua admissibilidade. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 62.

	Apoio	Inovação	Regras- Objectivos
FVIF	2.998	2.379	3.864

Tabela 62 – Multicolinearidade

O modelo apresenta elevada validade factorial convergente pois os valores das variâncias médias extraídas (AVE) situam-se acima do valor crítico de 0.500 para todos os factores oscilando entre AVE=0.561 e AVE=0.773 e com valor global de 0.656. Os resultados específicos por factor encontram-se expostos na tabela 63.

	Apoio	Inovação	Regras- Objectivos
--	-------	----------	-----------------------

AVE	0.773	0.561	0.636
-----	-------	-------	-------

Tabela 63 - Validade convergente

O modelo mostra possuir validade divergente evidenciada por os valores que expressam a raiz quadrada do AVE serem maiores do que todas as correlações entre os respectivos factores e os restantes, conforme a tabela 64.

	Apoio	Inovação	Regras-Objectivos
Apoio	(0.879)		
Inovação	0.668	(0.749)	
Regras-Objectivos	0.812	0.755	(0.797)

Tabela 64 - Validade divergente

Os restantes indicadores de modelo constam da tabela 65 que se apresenta de seguida.

	Apoio	Inovação	Regras-Objectivos
Mínimo	-1.762	-1.641	-1.954
Máximo	1.704	2.353	1.604
Média	-0.000	-0.000	0.000
Moda	-0.000	-0.000	0.000
Assimetria	0.077	0.572	-0.217
Curtose	-1.070	0.047	-0.819
Unimodal - RS	Sim	Sim	Sim
Unimodal-KMV	Sim	Sim	Sim
Normal-JB	Não	Não	Não
Normal-RJB	Sim	Não	Sim

Unimodal-RS: teste de unimodalidade de Rohatgi-Székely; Unimodal-RJB : teste de unimodalidade de Klaassen-Mokveld-Van Es; Normal-JB: teste de normalidade de Jarque-Bera; Normal-RJB: teste robusto de normalidade de Jarque-Bera.

Tabela 65 - Coeficientes das variáveis latentes

Os valores médios apresentados para as componentes constam na tabela 66.

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Apoio	157	1.80	4.80	3.37	.95
Inov	157	1.75	4.25	3.07	.77
RegrObj	157	2.30	5.00	3.77	.84
N válido (listwise)	157				

Tabela 66 - Médias dos valores de cultura organizacional na amostra

Os resultados nas análises conduzidas com o FOCUS no âmbito desta amostra permitem-nos concluir que se trata de um instrumento que, pese embora apresentar uma solução fatorial com indicadores técnicos de qualidade aceitável, não surge com as quatro componentes previstas teoricamente. Embora a componente “Apoio” e a de “Inovação” sejam suficientemente distintas para surgirem na análise factorial exploratória como elementos separados, a cultura de regras e a de objetivos parecem fundir-se enquanto variáveis latentes. Entendemos que essa fusão é compreensível face aos resultados do primeiro estudo empírico (o qualitativo) que sugere uma grande preocupação com o controlo e cumprimento de regras a par da importância de se manter o enfoque nos objetivos organizacionais.

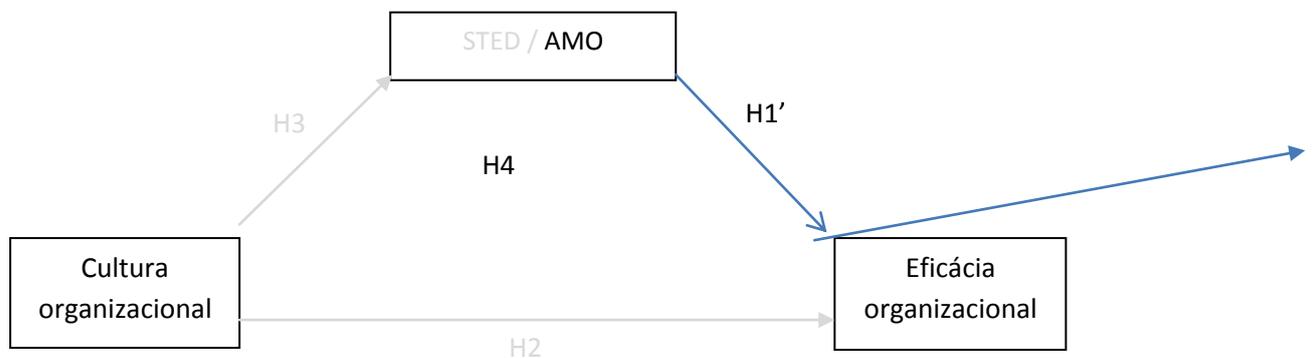
De interesse a divergência entre estes valores médios e os perfis encontrados quer por Hofstede (1984), Silva et al. (2015) e por nós no estudo de análise recorrendo ao OCTAT. Importará aqui levantar a possibilidade de os valores descritivos e os prescritos diferirem substancialmente e que, ao procurar entender o modelo cultural angolano, ser necessário perceber que a valorização que se faz de um determinado valor cultural (e.g. regras) pode significar que ocorre e é verificado no quotidiano de uma organização e/ou que precisamente por não ocorrer e ser entendimento do respondente que deveria ocorrer, assume um valor elevado. Assim sendo, entendemos como fonte mais fiável o reporte qualitativo dos interlocutores privilegiados que apontam para uma cultura organizacional que tem de ser pensada em função do setor em que a organização opera. Se no setor público administrativo, assistir-se-á a uma cultura de maior informalidade (ou pelo menos, que tolera algum incumprimento de regras, ou não tem a

validação social para punir severamente quem incumpra), com o conseqüente menor planeamento, menor controlo com critérios, maior arbitrariedade e concentração de decisão na chefia. Já no setor público empresarial e privado a cultura aproxima-se mais de um pólo de regras/objetivos configurando menor tolerância pelo incumprimento, maior dependência de variáveis exteriores e, logo, maior atenção aos objetivos. Em ambos os casos, a cultura de inovação parece ser a menos presente e a confiança interpessoal (que traduz alguma cultura de apoio) emerge como um elemento próprio de uma sociedade coletivista.

5.7. Resultados – Teste de abordagem contextual

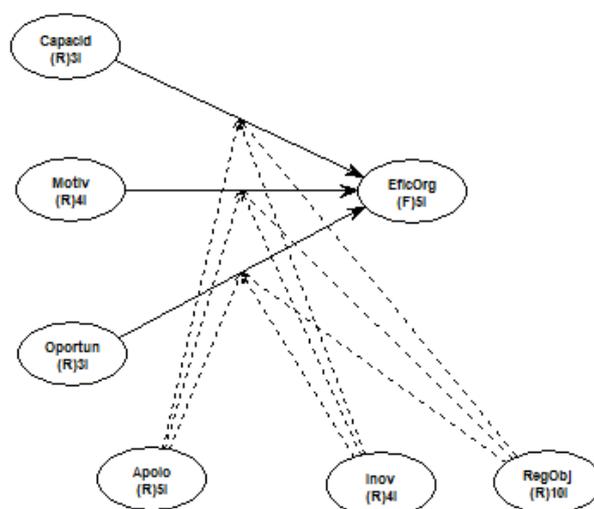
Face aos resultados apurados aquando do teste da abordagem universalista e configuracional no capítulo IV, entendemos que a configuracional é a que apresenta menor risco de invalidação decorrente de problemas de multicolineariedade. Nesse sentido, optámos por proceder ao teste da abordagem contextual dispensando o da abordagem contingencial (que implicaria inscrever todos os STED, a exemplo da abordagem universalista). Assim, e fragmentando por componente do AMO, hipotetizamos que a relação entre as configurações AMO e a eficácia organizacional mudam com o quadrante cultural (H4).

Figura 34 - Modelo AMO – Eficácia Organizacional



No âmbito da abordagem contextual, as configurações decorrentes da tipologia do Lepak et al. (2006), são preditores da eficácia organizacional dependendo de uma variável macro ligada ao contexto. No caso concreto, face à revisão de literatura hipotetizámos que a relação entre as configurações AMO e a eficácia organizacional depende da cultura organizacional. Por questões de integração de todas as possibilidades encetámos com um teste PLS-SEM que incorpora no modelo os três moderadores em simultâneo (Figura 35).

Figura 35 - Modelo completo de moderações



Face aos indícios de multicolineariedade nos testes fatoriais, ao integrar todos os constructos no mesmo modelo criou-se um efeito cumulativo que desaconselha a continuação do modelo devido à multicolineariedade. Disto constitui evidência as correlações de forte magnitude encontradas entre os constructos. (Tabela 67)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Eficacia															
2. Capacidade (A)	0.674														
3. Motivação (M)	0.826	0.781													
4. Oportunidade (O)	0.763	0.521	0.685												
5. Cultura Regras/Objetivos	0.892	0.569	0.749	0.703											
6. Cultura Inovação	0.763	0.467	0.674	0.771	0.761										
7. Cultura Apoio	0.792	0.535	0.603	0.634	0.816	0.715									
8. RegObj * Oport	0.079	0.229	0.204	0.345	0.141	0.232	0.098								
9. RegObj * Motiv	-0.025	0.269	0.180	0.214	-0.025	0.066	-0.050	0.760							
10. RegObj * Capacid	0.103	0.397	0.306	0.277	0.047	0.181	0.055	0.713	0.882						
11. Apoio * Oport	0.029	0.214	0.142	0.197	0.102	0.070	0.051	0.919	0.697	0.632					
12. Apoio * Motiv	-0.105	0.148	0.053	0.143	-0.050	-0.045	-0.095	0.718	0.862	0.796	0.703				
13. Apoio * Capacid	0.070	0.289	0.163	0.247	0.051	0.121	-0.010	0.591	0.724	0.871	0.517	0.834			
14. Inov * Oport	0.121	0.248	0.203	0.332	0.214	0.163	0.054	0.907	0.726	0.647	0.847	0.763	0.636		
15. Inov * Motiv	0.007	0.219	0.150	0.218	0.059	-0.020	-0.050	0.771	0.845	0.744	0.765	0.913	0.728	0.843	
16. Inov * Capacid	0.155	0.326	0.257	0.312	0.172	0.093	0.112	0.712	0.770	0.821	0.720	0.811	0.787	0.742	0.907

Tabela 67 - Matriz de intercorrelações para o modelo moderado integral

Os indicadores de qualidade do modelo também revelam problemas estruturais de fundo, nomeadamente O VIF e o AVFIV de bloco a ultrapassarem o valor limite para admissibilidade (5.0) com 8.693 e 19.394 respetivamente. O indicador de bondade de ajustamento de Tenenhaus (GOF) com magnitude de .767 e um rácio de contribuição para o R2 de .844 (abaixo do valor mínimo de .900). O indicador de direção de causalidade bivariada (NLBCDR) está muito aquém do valor de referência (.308). Isto exige uma revisão do modelo.

A maioria das fontes de multicolineariedade reside nos produtos entre as preditoras e as moderadoras que, entre si, apresentam coeficientes de correlação muito elevados. De salientar de igual modo a correlação forte encontrada entre a cultura de regras/objetivos e a eficácia organizacional.

Face ao identificado importa antes de tudo reespecificar o modelo, articulando relações directas entre as moderadoras e a eficácia organizacional no sentido de controlar esse efeito. Do mesmo modo, optámos por segmentar o modelo testando uma preditora de cada vez.

Para o teste de mediação-moderada entre os três tipos de cultura e a **capacidade (A)** identificámos dois casos de excessiva correlação (Tabela 68) mas que poderão não comprometer os indicadores de admissibilidade no modelo.

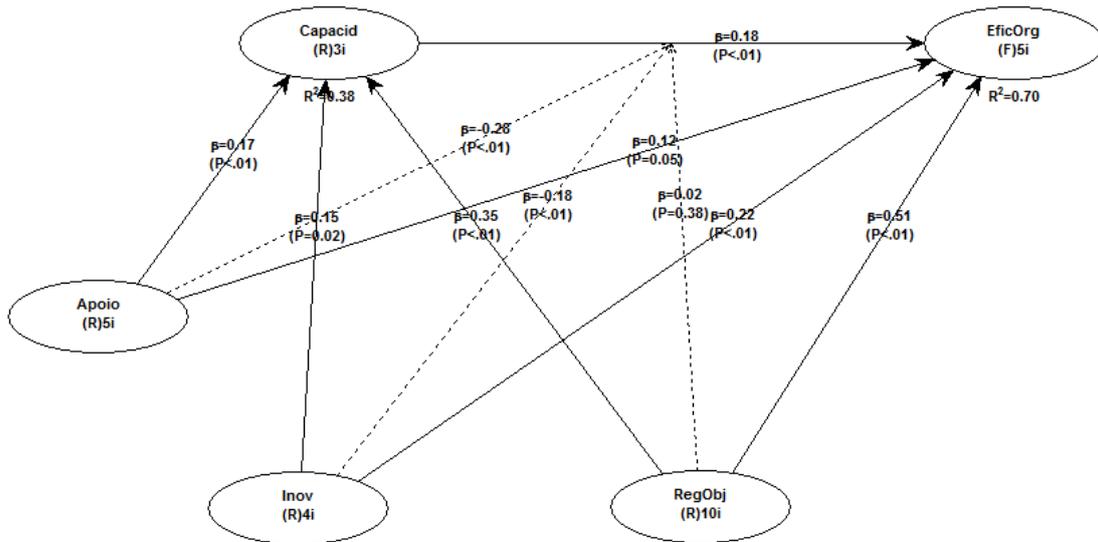
	1	2	3	4	5	6	7
1. Eficacia organizacional							
2. Capacidade (A)	0.674						
3. Cultura Regras/Objetivos	0.892	0.569					
4. Cultura Inovação	0.763	0.467	0.761				
5. Cultura Apoio	0.792	0.535	0.816	0.715			
6. RegObj * Capacid	0.103	0.397	0.047	0.181	0.055		
7. Apoio * Capacid	0.070	0.289	0.051	0.121	-0.010	0.871	
8. Inov * Capacid	0.155	0.326	0.172	0.093	0.112	0.821	0.787

Tabela 68 - Intercorrelações para modelo moderado Capacidade-EORG

O nível médio de coeficientes (APC) é de .218 ($p < .01$) e não há problemas com paradoxos de Simpson (SPR=.800 e NLBCDR = .700). O modelo tem um substancial

poder explicativo com variância média de 54.3 (ARS, $p < .001$; ajustada AARS de 53.3%, $p < .001$). O indicador de bondade de ajustamento de Tenenhaus é elevado (GoF=.579). O AFIVF encontra-se ligeiramente abaixo do limiar de admissibilidade ($4.927 < 5.0$). A figura 36 mostra o modelo e a tabela 69 mostra os coeficientes encontrados entre as variáveis latentes.

Figura 36 -Modelo de mediação-moderada para Capacidade



Interação							
	Capacidade (A)	Regras/Objetivos	Inovação	Apoio	Reg/Obj * Capacidade (A)	Inov * Capacidade (A)	Apoio * Capacidade (A)
Eficácia organizacional	0.178**	0.508***	0.218***	0.118*	0.021	-0.277***	-0.184**
Capacidade (A)		0.349***	0.152*	0.171**			
VIF (efic. Org)	1.685	4.299	4.140	3.144	6.065	9.442	9.033
VIF (capacid)		3.616	2.778	2.510			

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

Tabela 69 - Coeficientes directos e interação Cultura-Capacidade (A)-EficOrg

	Eficácia organizacional	Capacid (A)	RegrObj	Inov	Apoio	RegrObj * Capacid	Inov * Capacid	Apoio * Capacid
R ²	0.702	0.385						
R ² aj	0.691	0.375						
CR	0.935	0.902	0.943	0.814	0.944	0.967	0.955	0.887
Alfa Cronbach	0.913	0.836	0.932	0.693	0.925	0.964	0.949	0.863
AVE	0.744	0.754	0.630	0.527	0.773	0.497	0.591	0.427
FVIF	7.357	2.451	6.659	3.768	3.400	6.417	4.823	4.544
Mínimo	-2.520	-1.800	-1.978	-1.968	-1.762	-1.479	-1.958	-1.609
Máximo	1.808	2.192	1.565	1.709	1.704	2.882	2.604	3.107
Média	-0.000	-0.185	0.142	0.000	-0.000	-0.408	-0.388	-0.360
Moda	-0.000	-0.414	0.142	0.000	-0.000	-1.091	-0.558	-0.370
Assimetria	-0.358	0.439	-0.314	-0.184	0.077	1.182	0.756	1.637
Curtose	-0.094	-0.387	-0.810	-0.677	-1.070	1.012	0.530	2.765
Unimodal - RS	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Unimodal-KMV	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Normal-JB	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Normal-RJB	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não

Tabela 70 - Indicadores do modelo

5.7.1. Moderação com Capacidade

Para uma interpretação mais exacta e considerando que se trata de relações não lineares na grande maioria dos casos analisados, passamos a representar graficamente as curvas de regressão para a interação **Regras/Objetivos com a Capacidade** na explicação da Eficácia organizacional (Figuras 37 e 38).

Figura 37 - Co-representação curvas de regressão para RegrObj*Capacidade

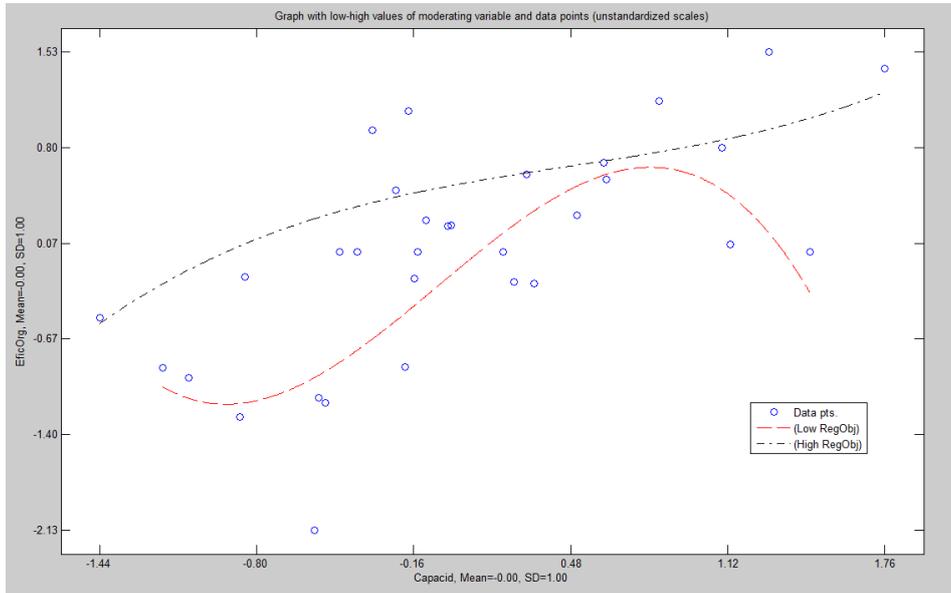
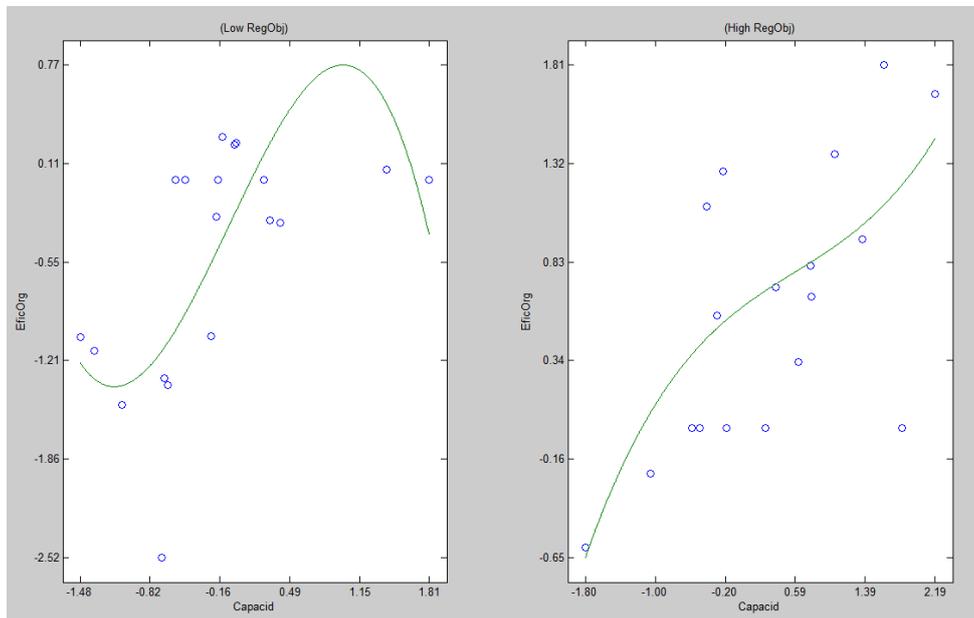


Figura 38 - Curvas de regressão para RegrObj*Capacidade



O comportamento entre as variáveis capacidade (A) e eficácia organizacional aparentemente difere consoante o grau em que a cultura de regras/objetivos está presente. Porém, da aplicação do teste estatístico, o efeito de moderação não é significativo ($\beta=0.021$) pelo que apesar das configurações diferentes das curvas,

deverão ser interpretadas como equivalentes. Não há, portanto, efeito de moderação neste caso.

Para a interação entre **Cultura Apoio e Capacidade** na explicação da eficácia organizacional, os gráficos são (Figuras 39 e 40).

Figura 39 - Co-representação curvas de regressão para Apoio*Capacidade

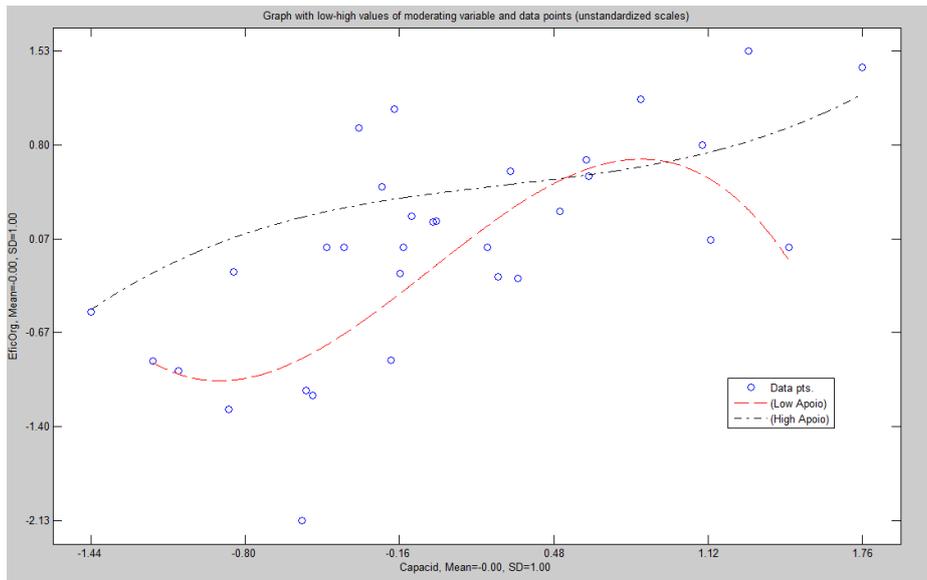
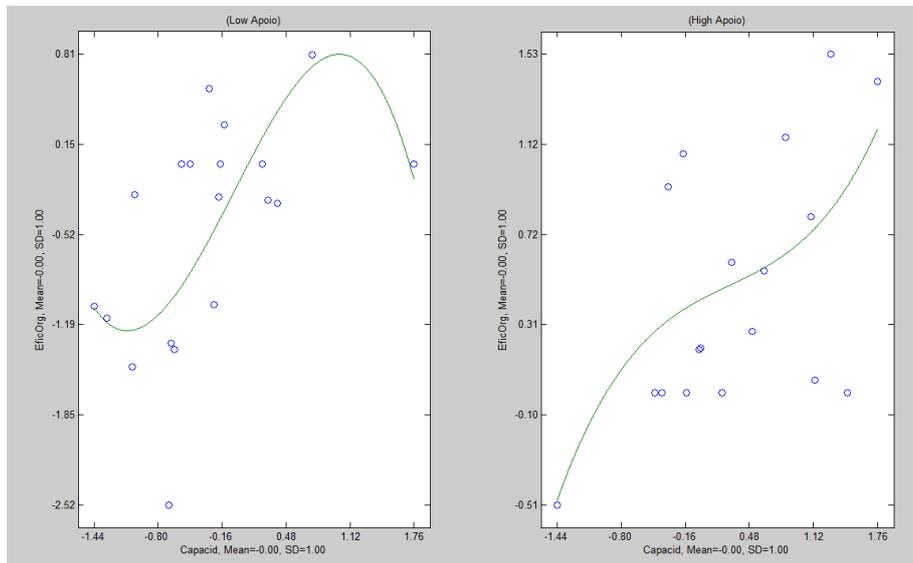


Figura 40 - Curvas de regressão para Apoio*Capacidade



O comportamento entre as variáveis capacidade (A) e eficácia organizacional difere consoante o grau em que a cultura de apoio está presente ($\beta = -.184, p < .01$). Assim, quando a cultura de apoio está mais presente a relação tende a ser positiva

sigmoide ligeira. Para valores de menor presença desta cultura a relação tende a ser sigmoide acentuada, mas com um ponto de inflexão bastante pronunciado, tornando a relação negativa quando as práticas de capacidade atingem o z score de aprox. 1.10. Este resultado apoia a hipótese de moderação e sugere que a cultura de apoio potencia os efeitos das práticas de GRH de capacidade.

Por último, da interação entre a **Cultura de Inovação e a Capacidade** na explicação da eficácia organizacional surgiram as seguintes figuras (41 e 42).

Figura 41 - Co-representação curvas de regressão para Inovação*Capacidade

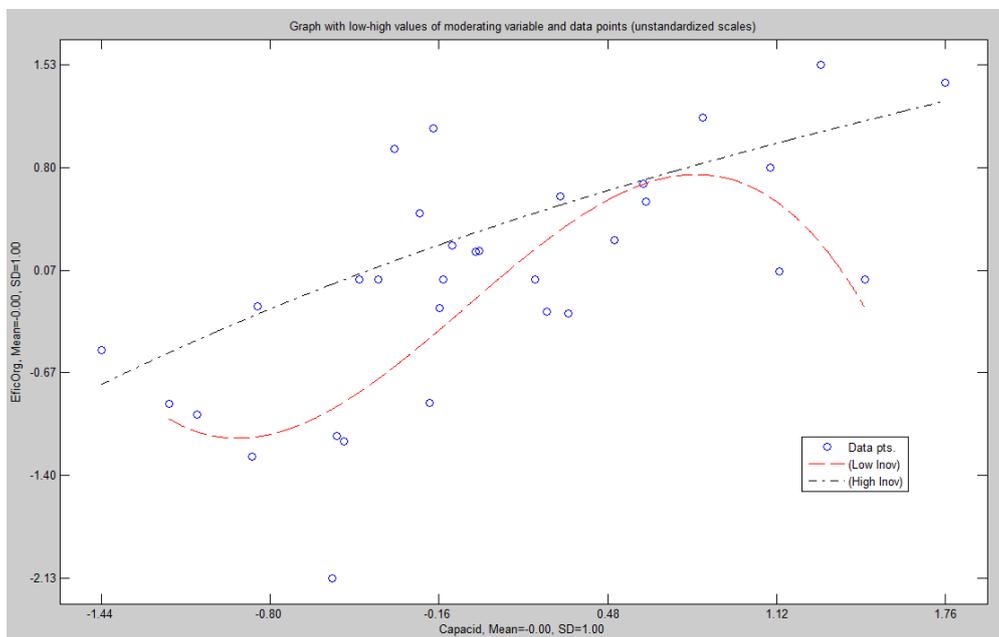
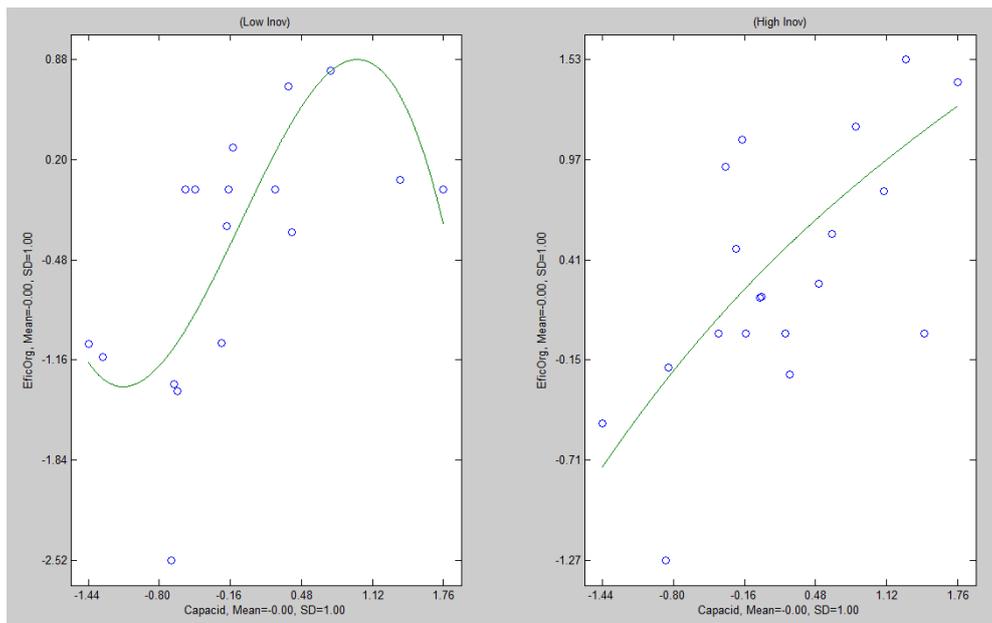


Figura 42 - Curvas de regressão para Inovação*Capacidade



O comportamento entre as variáveis capacidade (A) e eficácia organizacional difere consoante o grau em que a cultura de inovação está presente ($\beta = -0.277$, $p < .001$). À semelhança do ocorrido no caso da cultura de apoio, quando a cultura de inovação está mais presente a relação é linear positiva. Para valores de menor presença desta cultura a relação tende a ser sigmoide acentuada, e com um ponto de inflexão bastante pronunciado, tornando a relação negativa quando as práticas de capacidade atingem o z score de aprox. 1.10. Estes resultados apoiam a hipótese de moderação e sugerem que esta cultura potencia positivamente os efeitos das práticas de GRH de capacidade. Ora, estando a cultura de inovação pouco presente no contexto organizacional da amostra, dir-se-ia que existe aqui um potencial de alavancagem das práticas de GRH de Capacidade.

5.7.2. Moderação com Motivação

Para o teste de moderação entre os três tipos de cultura e a **motivação** (M) identificámos três casos de excessiva correlação (Tabela 71) mas que poderão não comprometer os indicadores de admissibilidade no modelo.

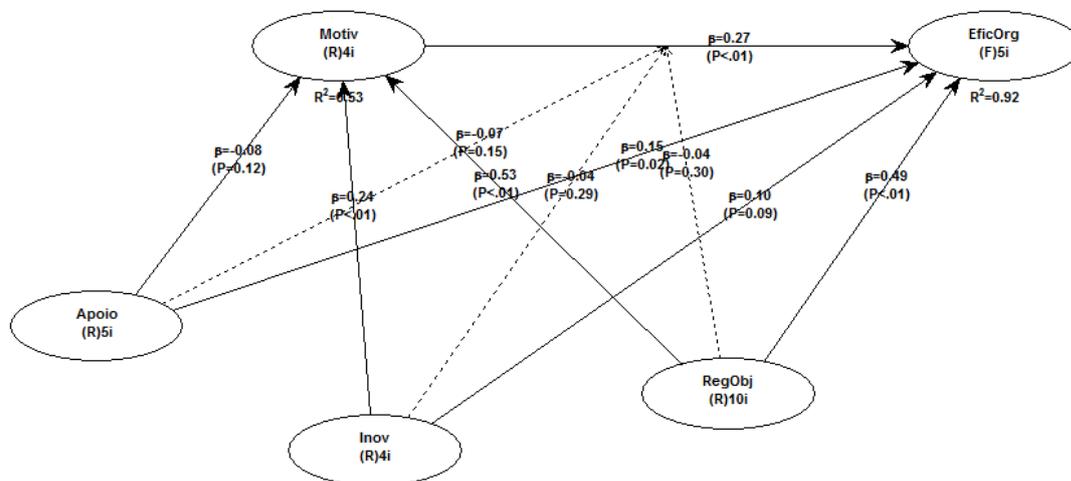
	1	2	3	4	5	6	7
1. Eficacia							
2. Motivação (M)	0.826						

3. Cultura Regras/Objetivos	0.892	0.749					
4. Cultura Inovação	0.763	0.674	0.761				
5. Cultura Apoio	0.792	0.603	0.816	0.715			
6. RegObj * Motiv	-0.025	0.180	-0.025	0.066	-0.050		
7. Apoio * Motiv	-0.105	0.053	-0.050	-0.045	-0.095	0.862	
8. Inov * Motiv	0.007	0.150	0.059	-0.020	-0.050	0.845	0.913

Tabela 71 - Intercorrelações para modelo moderado Motivação-EORG

O nível médio de coeficientes (APC) é de .200 ($p < .01$) e não há problemas com paradoxos de Simpson ($SPR = .900$ e $NLBCDR = .700$). O modelo tem um elevado poder explicativo com variância média de 72.6% (ARS, $p < .001$; ajustada AARS de 72%, $p < .001$). O indicador de bondade de ajustamento de Tenenhaus é elevado ($GoF = .667$). O AFIVF encontra-se ligeiramente acima do limiar de admissibilidade (5.912) embora o AVIF seja aceitável (3.877). A figura 43 mostra o modelo e a tabela 72 mostra os coeficientes encontrados entre as variáveis latentes.

Figura 43 - Modelo de moderação para Motivação



Interação

	Motivação (M)	Regras/Objetivos	Inovação	Apoio	Reg/Obj * Motivação (M)	Inov * Motivação (M)	Apoio * Motivação (M)
Eficácia organizacional	0.269***	0.485***	0.097	0.148*	-0.038	-0.074	-0.040
Motivação (M)		0.532***	0.239***	-0.082			
VIF (efic. Org)	2.968	4.487	3.749	3.057	5.175	4.523	6.448
VIF (motivação)		2.888	3.009	2.467			

* p< .05 ** p<.01 *** p< .001

Tabela 72 - Coeficientes directos e interação Cultura-Motivação (M)-EficOrg

	Eficácia organizacional	Motiv (M)	RegrObj	Inov	Apoio	RegrObj * Motiv	Inov * Motiv	Apoio * Motiv
R ²	0.921	0.530						
R ² aj	0.918	0.523						
CR	0.935	0.910	0.943	0.814	0.944	0.977	0.962	0.921
Alfa Cronbach	0.913	0.867	0.932	0.693	0.925	0.975	0.958	0.907
AVE	0.744	0.718	0.630	0.527	0.773	0.524	0.563	0.429
FVIF	8.104	3.856	6.853	3.197	3.428	5.314	8.243	8.304
Mínimo	-2.520	-1.746	-1.978	-1.968	-1.762	-0.925	-1.501	-1.033
Máximo	1.808	2.467	1.565	1.709	1.704	2.691	2.614	2.668
Média	-0.000	0.032	0.142	0.000	-0.000	-0.530	-0.398	-0.462
Moda	-0.000	-0.299	0.142	0.000	-0.000	-0.548	-0.554	-0.549
Assimetria	-0.358	0.400	-0.314	-0.184	0.077	1.415	1.102	1.518
Curtose	-0.094	0.025	-0.810	-0.677	-1.070	0.926	0.524	1.132
Unimodal - RS	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Unimodal-KMV	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Normal-JB	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Normal-RJB	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não

Tabela 73 - Indicadores do modelo

Em termos globais nenhum dos efeitos de moderação apresentam valores estatisticamente significativos (para $p < .05$) pelo que apenas se ilustram os gráficos de moderação por motivos de clareza de resultados. Ainda assim, entendemos que as curvas ou retas de regressão têm equivalente expressão (Figuras 44 a 46).

Figura 44 - Co-representação curvas de regressão para RegrObj*Motivação

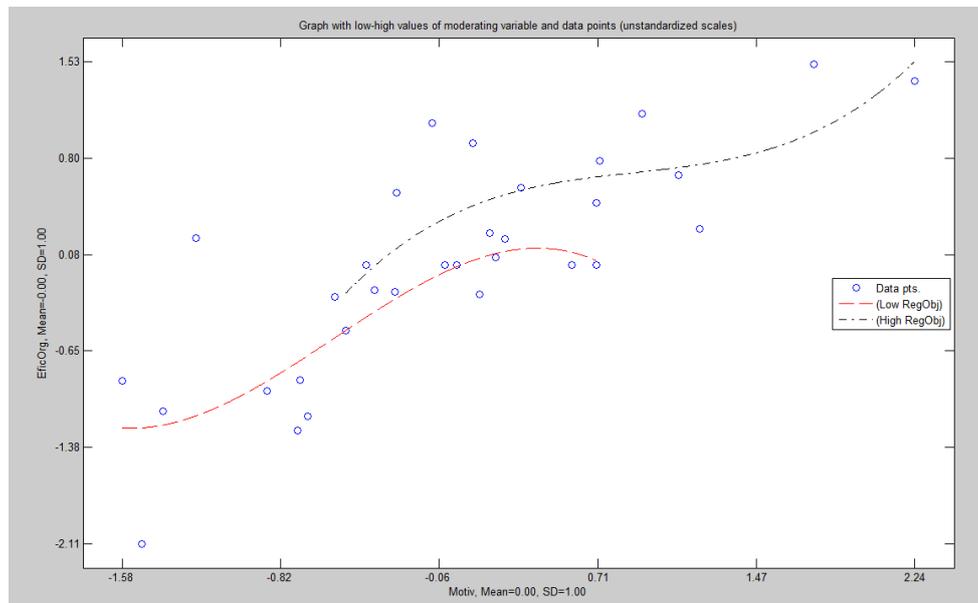


Figura 45 - Co-representação curvas de regressão para Apoio*Motivação

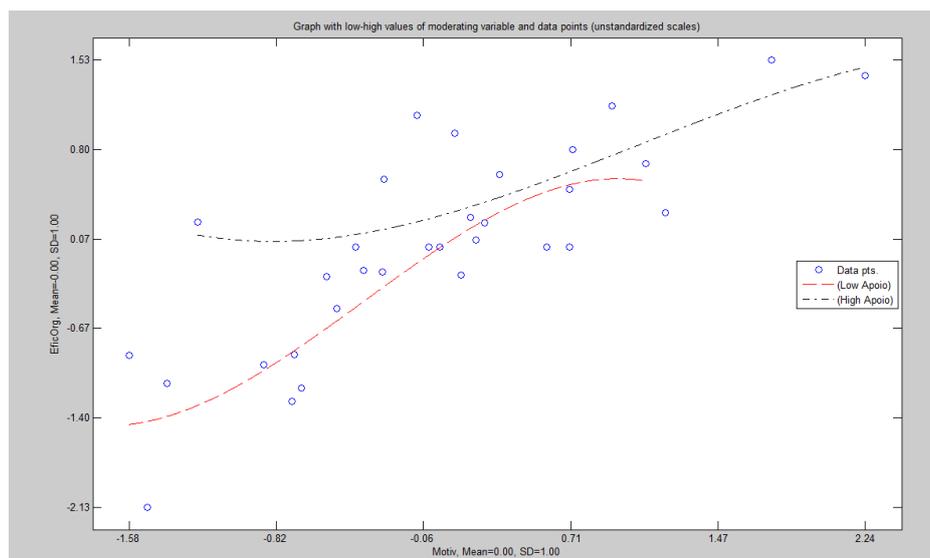
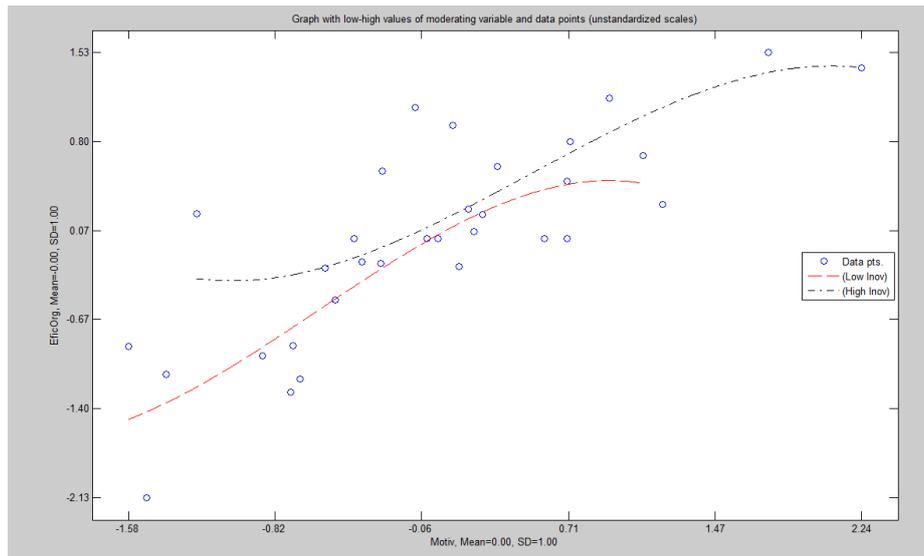


Figura 46 - Co-representação curvas de regressão para Inovação*Motivação



Conclui-se, portanto que a cultura organizacional não modera a relação entre as configurações de práticas Motivação e a eficácia organizacional. Este resultado não corrobora a abordagem contextual.

5.7.3. Moderação com Oportunidade

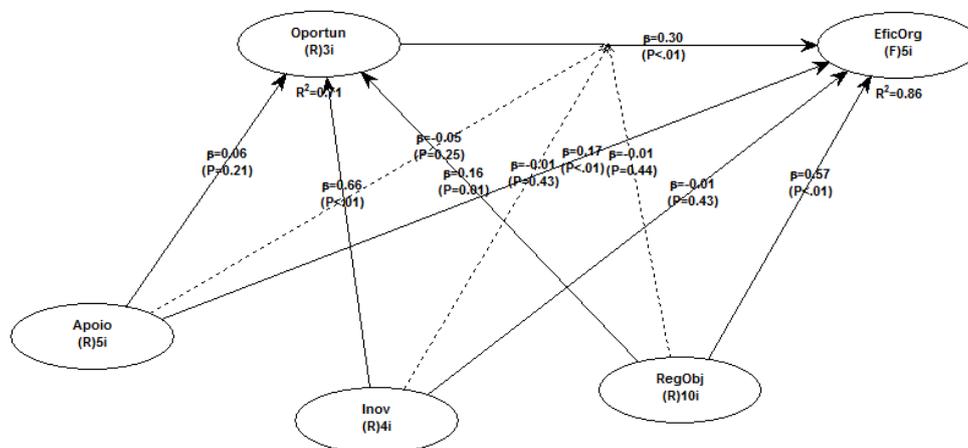
Para o teste de moderação entre os três tipos de cultura e a **Oportunidade (O)** identificámos quatro casos de excessiva correlação (Tabela 74) mas que poderão não comprometer os indicadores de admissibilidade no modelo.

	1	2	3	4	5	6	7
1. Eficacia							
2. Oportunidade (O)	0.763						
3. Cultura Regras/Objetivos	0.892	0.703					
4. Cultura Inovação	0.763	0.771	0.761				
5. Cultura Apoio	0.792	0.634	0.816	0.715			
6. RegObj * Oportunidade	0.079	0.345	0.141	0.232	0.098		
7. Apoio * Oportunidade	0.029	0.197	0.102	0.070	0.051	0.919	
8. Inov * Oportunidade	0.121	0.332	0.214	0.163	0.054	0.907	0.847

Tabela 74 - Intercorrelações para modelo moderado Oportunidade-EORG

O nível médio de coeficientes (APC) é de .200 ($p < .01$) e poderá ocorrer algum paradoxo de Simpson porque embora o NLBCDR = .700, o SPR é de .600. O modelo tem um elevado poder explicativo com variância média de 78.5% (ARS, $p < .001$; ajustada AARS de 78%, $p < .001$). O indicador de bondade de ajustamento de Tenenhaus é elevado (GoF=.694). O AFIVE encontra-se bastante acima do limiar de admissibilidade ($9.055 > 5.0$) pese embora o AVIF ser de 3.376 (abaixo do limiar de admissibilidade). A figura 47 mostra o modelo e a tabela 75 mostra os coeficientes encontrados entre as variáveis latentes.

Figura 47 - Modelo de moderação para Oportunidade



	Interação						
	Oportunid (O)	Regras /Objetivos	Inov	Apoio	Reg/Obj * Oportunidade (O)	Inov * Oportunidade (O)	Apoio * Oportunidade (O)
Eficácia organizacional	0.298***	0.570***	-0.013	0.172**	-0.012	-0.048	-0.012
Oportunidade (O)		0.159*	0.660***	0.058			
VIF (efic. Org)	4.198	4.665	3.582	3.229	2.267	1.889	2.002
VIF (oportun)		5.400	3.769	2.760			

* p< .05 ** p<.01 *** p< .001

Tabela 75 - Coeficientes directos e interação Cultura- Oportunidade (O)-EficOrg

	Eficácia organizacional	Oportunid (O)	RegrObj	Inov	Apoio	RegrObj * Oport	Inov * Oport	Apoio *Oport
R ²	0.860	0.711						
R ² aj	0.855	0.706						
CR	0.935	0.901	0.943	0.814	0.944	0.968	0.948	0.864
Alfa Cronbach	0.913	0.835	0.932	0.693	0.925	0.965	0.940	0.842
AVE	0.744	0.754	0.630	0.527	0.773	0.508	0.552	0.424
FVIF	7.360	3.923	7.892	4.769	3.284	25.303	10.415	9.496
Mínimo	-2.520	-1.972	-1.978	-1.968	-1.762	-1.467	-1.798	-0.746
Máximo	1.808	2.126	1.565	1.709	1.704	2.320	2.099	2.780
Média	-0.000	-0.073	0.142	0.000	-0.000	-0.468	-0.443	-0.521
Moda	-0.000	0.000	0.142	0.000	-0.000	-0.608	-0.575	-0.589
Assimetria	-0.358	0.521	-0.314	-0.184	0.077	1.322	0.904	1.729
Curtose	-0.094	0.194	-0.810	-0.677	-1.070	0.501	0.077	1.737
Unimodal - RS	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Unimodal-KMV	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Normal-JB	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Normal-RJB	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não

Tabela 76 - Indicadores do modelo

A exemplo do caso anterior, nenhum dos efeitos de moderação apresenta valores estatisticamente significativos (para $p < .05$). Apesar dos gráficos sugerirem diferentes comportamentos entre as variáveis, as curvas ou retas de regressão têm equivalente expressão (Figuras 48 a 50).

Figura 48 - Co-representação curvas de regressão para RegrObj*Oportunidade

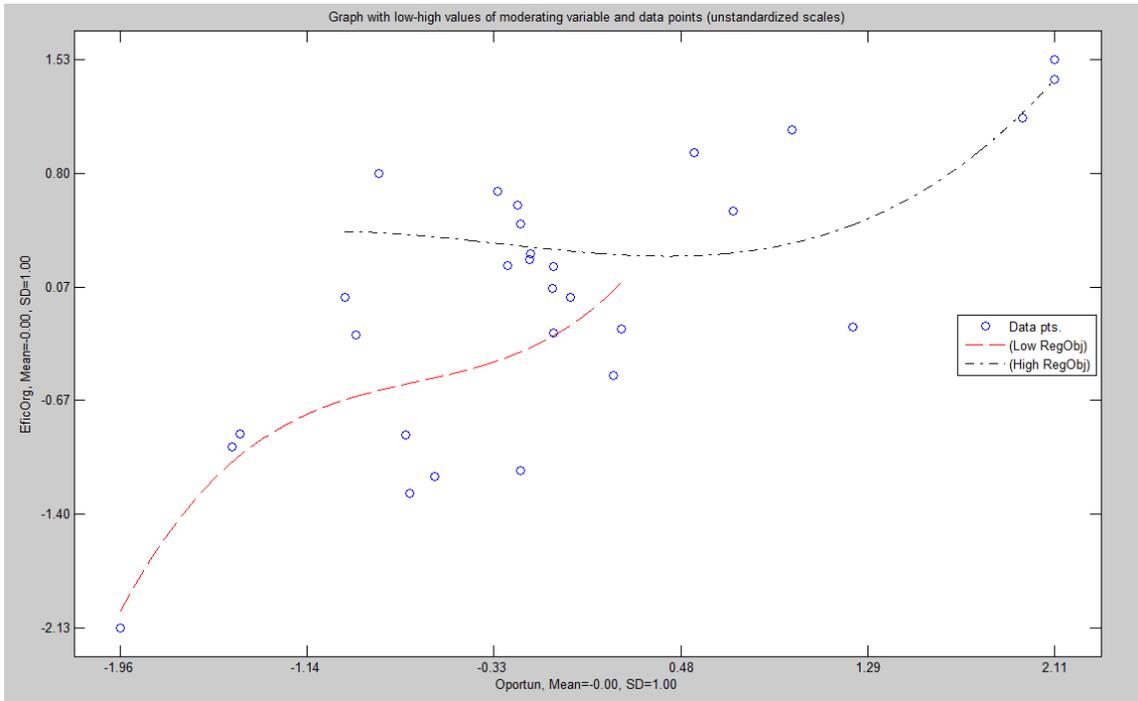


Figura 49 - Co-representação curvas de regressão para Apoio*Oportunidade

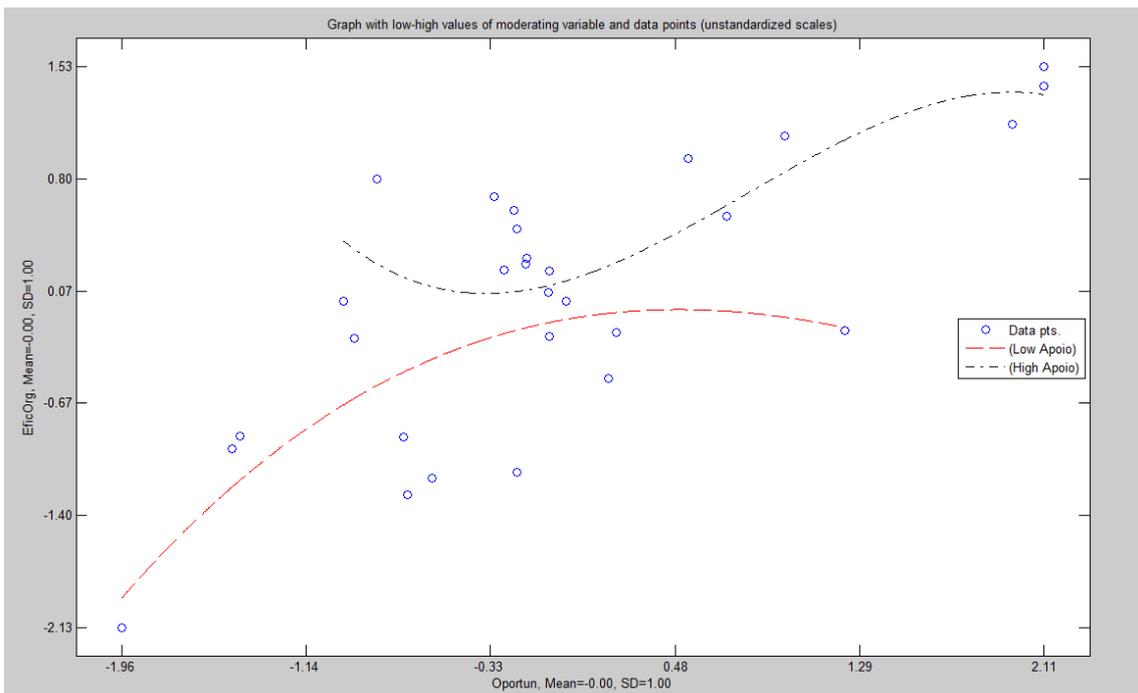
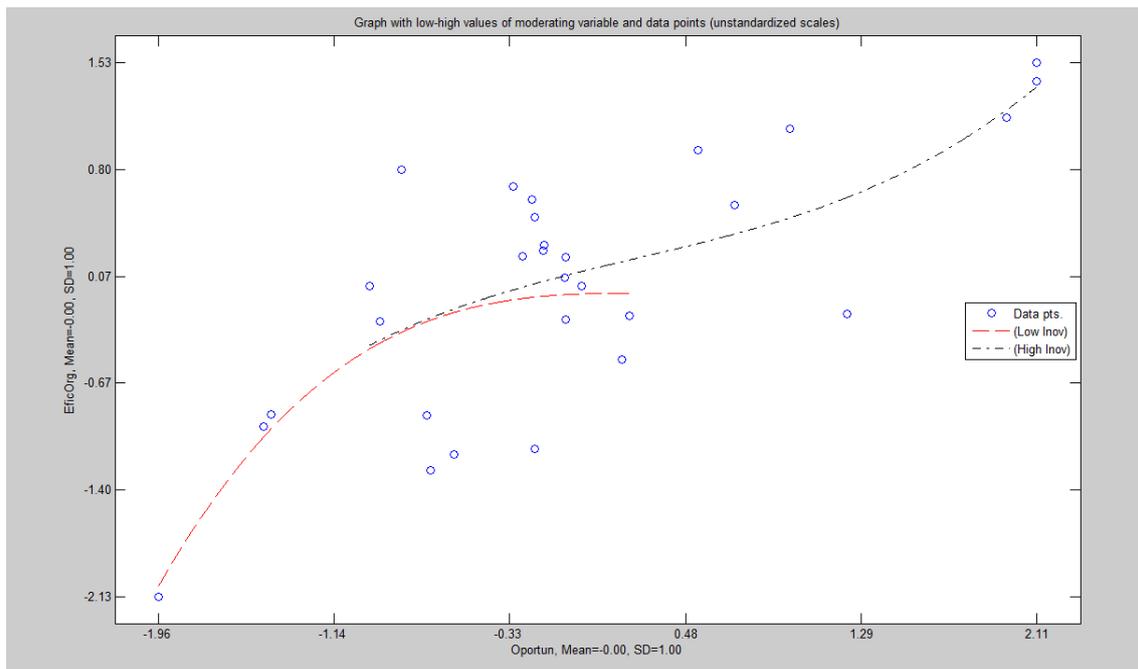


Figura 50 - Co-representação curvas de regressão para Inovação*Oportunidade



Conclui-se, portanto que a cultura organizacional não modera a relação entre as configurações de práticas de GRH de Oportunidade e a eficácia organizacional pelo que se rejeita a H4, assim rejeitando a abordagem contextual.

5.7.4. Integração dos resultados AMO

Para facilitar a compreensão dos resultados de forma integrada optámos por representar de forma gráfica as associações significativas entre as variáveis sob estudo para o modelo AMO, a cultura organizacional e a Eficácia Organizacional (Figuras 51 a 54). As figuras representam apenas as associações com estatísticas significativas por uma questão de clareza expositiva.

Figura 51 - Resultados modelo contextual Capacidade*Cultura – Ef.Organizacional

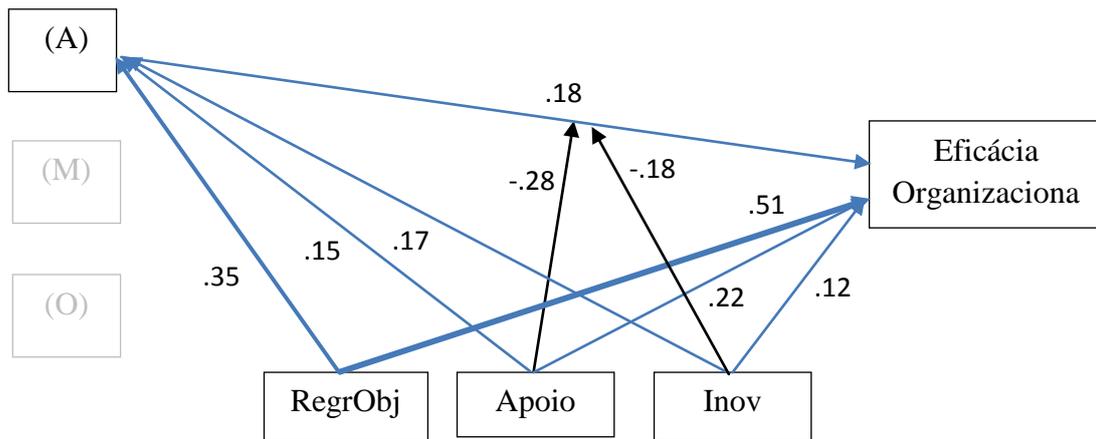


Figura 52 - Resultados modelo contextual Motivação*Cultura – Ef.Organizacional

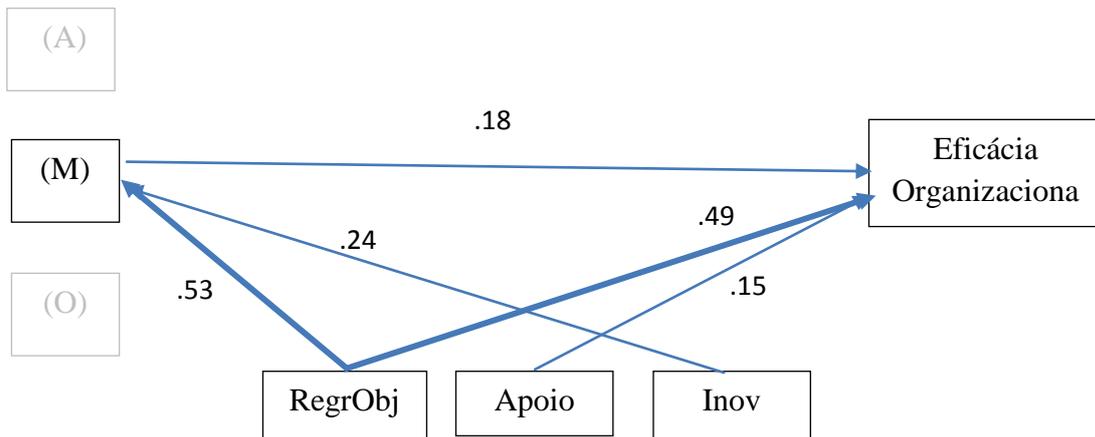


Figura 53 - Resultados modelo contextual Oportunidade*Cultura – Ef.Organizacional

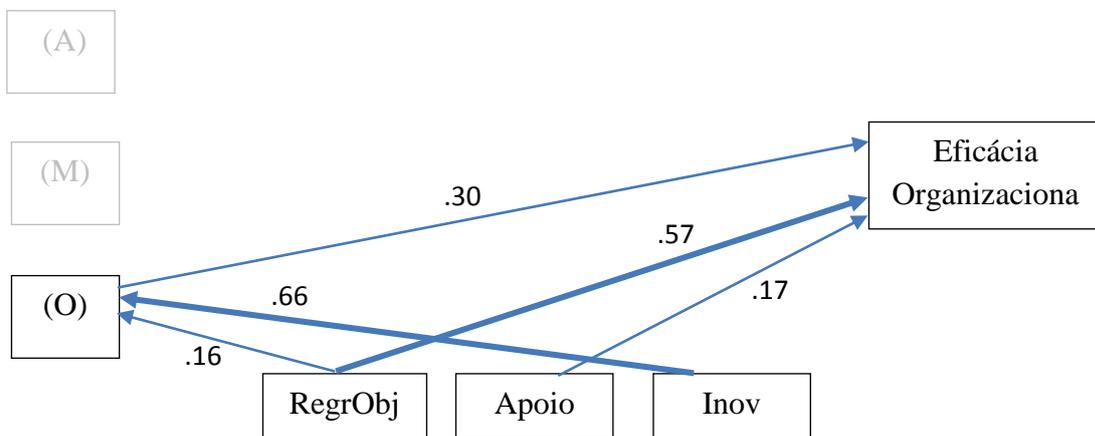
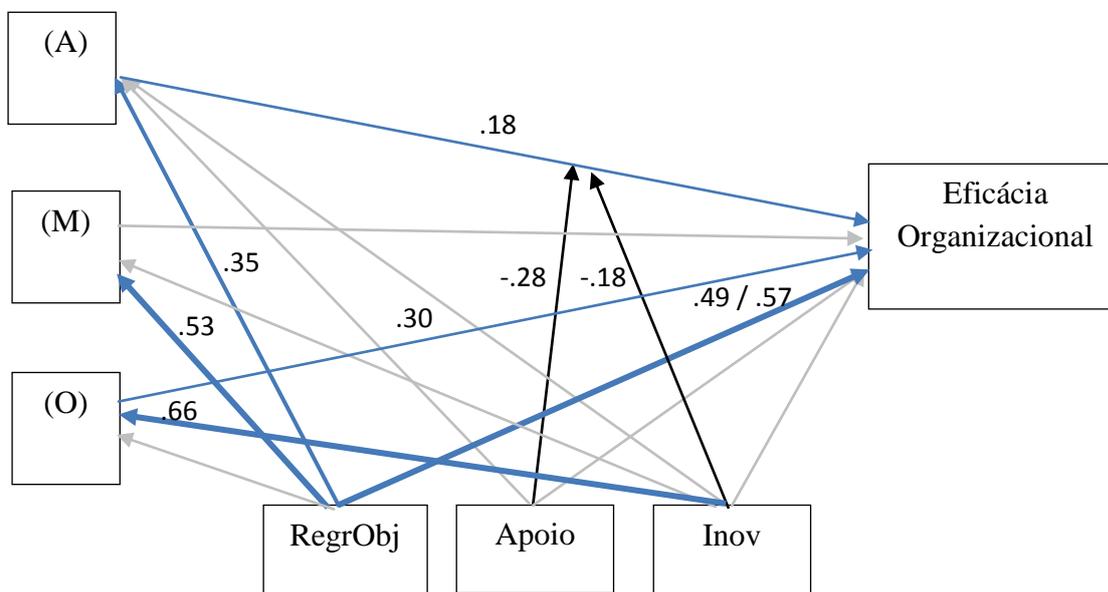


Figura 54 - Resultados modelo contextual integrado



Estes testes permitiram verificar em que medida o modelo contextual encontra suporte empírico nestes dados. Em simultâneo, testa algumas relações que lhe podem ser intrínsecas e que se consubstanciaram nas hipóteses 2 (quanto mais os valores de cultura forem reconhecidos, maior a eficácia organizacional) e hipótese 3 (quanto mais os valores de cultura forem reconhecidos, mais presentes as práticas de GRH). Por último testámos H4 (que propõe uma moderação entre cultura organizacional e práticas de GRH, de modo que quanto mais os valores de cultura forem reconhecidos, mais forte a relação entre as práticas de GRH e a eficácia organizacional).

De forma complementar, a segunda hipótese estabelece uma relação positiva entre a cultura e a eficácia organizacional. Os resultados corroboram de forma geral esta hipótese. Com exceção da cultura de inovação, as restantes encontram-se sempre associadas com coeficientes positivos e estatisticamente significativos à eficácia organizacional. Ganha destaque a relação entre a cultura de regras/objetivos na relação com a eficácia organizacional em todo o modelo AMO testado com betas a oscilarem entre $\beta=.49$ e $\beta=.57$. Os resultados apoiam a H2.

A hipótese 3 encontra apoio empírico nestes resultados porque quer a cultura de regras/objetivos quer a cultura de inovação se encontram associadas de forma estatisticamente significativa com todas as configurações de práticas de GRH. A cultura de apoio parece ser a

excepção porque se encontra associada apenas às práticas de Capacidade. Para todos os casos de associação significativa, todos os betas se apresentam de valência positiva, o que está alinhado com o racional que fundamentou a H2. De salientar algumas associações que, pela sua magnitude, se destacam no modelo. Nomeadamente, a cultura de regras/objetivos que está associada quer à percepção de práticas de capacidade ($\beta=.35$) quer às de motivação ($\beta=.55$). Com valores igualmente expressivos, a cultura de inovação está associada à percepção de práticas de GRH de Oportunidade. Os resultados apoiam a H2.

Os testes de moderação mostraram mais frequentemente termos de interação não significativos pelo que, no global, consideramos que a H4 não encontra eco nos resultados, embora a possamos considerar parcialmente corroborada. Isto porque no caso das práticas de Capacidade, quer a cultura de apoio quer a de inovação parecem exercer um efeito moderador de modo que quando mais presentes na organização estas culturas são, maior a intensidade do coeficiente de associação entre as práticas de Capacidade e a eficácia organizacional. Deduz-se assim a possibilidade de exercerem um efeito facilitador. Os resultados apoiam apenas parcialmente a H4.

5.8. Discussão e conclusão

O presente capítulo pretendeu colocar em evidência a relação entre cultura organizacional, práticas de GRH (quer separadamente quer como configurações) e eficácia organizacional.

Depois de discutir os modelos de cultura organizacional mais difundidos na literatura (nomeadamente o de Hofstede, Quinn e House-Globe) procurámos identificar pontos de convergência entre estes bem como resultados de estudos empíricos que permitissem compreender a cultura organizacional angolana. O grau de divergência entre os resultados encontrados aconselhou um breve estudo de natureza qualitativa, adotando o modelo de valores contrastantes e que nos permitiu identificar um perfil-tipo que, cruzado com os resultados do primeiro estudo, sugere um perfil de cultura organizacional primeiramente assente: no apoio (que traduz o coletivismo identificados em vários estudos, e.g. Kamoche et al., 2012), depois nas regras (que poderá traduzir os elevados níveis de evitamento da incerteza encontrados por House et al., 2004 mas

também infirmados no estudo de Silva et al., 2015), nos objetivos e finalmente na inovação.

Explorando a possibilidade da cultura modelar as práticas de GRH testámos com uma amostra de 192 profissionais ligados à GRH a segunda hipótese, que relaciona positivamente a cultura com as práticas de GRH. O apoio empírico que recebeu evidencia perfis divergentes em função do tipo de cultura organizacional. Assim, as culturas de regras/objetivos e a de inovação estão positivamente associadas às três configurações AMO. Também a cultura de apoio se encontra associada, mas apenas às práticas de capacidade (A). Isto pode ser explicado se considerarmos os conteúdos que estas configurações encerram. Nomeadamente no caso da cultura de regras/objetivos, a associação forte com as práticas de capacidade e motivação sugerem a importância que o pólo “controlo” no modelo de Quinn (1988) tem para áreas técnicas da GRH que dão corpo às funções de acolhimento e integração, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação do desempenho, remunerações e benefícios e gestão de carreiras. No caso do alinhamento estratégico (um elemento da componente de motivação) é intrínseca a importância que a cultura de regras/objetivos assume para garantir esse alinhamento já que se trata de dois recursos organizacionais úteis para garantir o alinhamento estratégico (as regras e os objetivos comuns). Também no caso do quadrante “inovação” se entende a forte associação que apresentou com as práticas de Oportunidade dada a afinidade que a dimensão comunicacional e de participação tem com uma cultura de inovação. A estabilidade de emprego apenas pode ser entendida como um correlato deste quadrante cultural na medida em que permita ultrapassar os receios de fracasso decorrentes da inovação.

A corroboração empírica da hipótese 3, que estabelece uma relação positiva entre a cultura organizacional e a eficácia organizacional, pode ser interpretada como uma expressão da tese de que a cultura constitui um fator de alinhamento organizacional e de redução de custos de controlo e monitorização. Isto porque os valores culturais incorporados – sendo partilhados – facilitam a interação profissional, facilitam a decisão concertada e a fluidez com que os processos decorrem. Assim se encontra fundamento para explicar por que motivo a cultura de regras/objetivos foi a que apresentou maior magnitude média na associação com a eficácia organizacional já que, cruzando com reportes anteriores, é na cultura de regras e objetivos que permanece o maior desafio na GRH em Angola: o que garantir o efetivo e voluntário cumprimento rigoroso das regras e a atenção constante aos objetivos.

No caso da cultura de apoio, considerando que a capacidade envolve as práticas de acolhimento & integração, recrutamento & selecção e formação & desenvolvimento, é perfeitamente compreensível que actue como elemento de interação. Isto porque qualquer uma das práticas elencadas tem uma forte componente psicossocial ou de relações interpessoais. De

forma similar a inovação pode interagir porque é na dimensão formativa e de desenvolvimento que poderá residir a maior ferramenta de fomento de uma cultura de inovação. O mesmo não se pode afirmar quanto às práticas de motivação nem às de oportunidade. Em nenhum caso a interação devolveu um valor significativo para um p value inferior a .05, e o mesmo sucede para o caso da cultura de regras/objetivos, que não interage com qualquer prática de GRH, por ser tão predominante a sua relação direta com as variáveis.

Em conclusão, os resultados permitem-nos afirmar que as práticas de GRH (as configurações AMO) não são indiferentes à presença de valores culturais nas organizações em que ocorrem. Do mesmo modo, podemos afirmar que na amostra em causa, há relações diretas entre a cultura organizacional (o grau de intensidade na presença dos valores reportados) e a eficácia organizacional e de igual modo que há pelo menos uma interação entre cultura e as configurações de GRH que sugerem efeitos reforço do contributo das práticas de Capacidade para a eficácia das organizações. Leia-se, as práticas de acolhimento e integração, de recrutamento e selecção e de formação e desenvolvimento. Para estas a cultura de apoio e a de inovação parecem ser relevantes.

CAPÍTULO VI. CONCLUSÃO GERAL

O estado da arte sobre a gestão de recursos humanos em Angola é próprio de uma fase incipiente em que a escassez de estudos não permite identificar de forma sistemática o que caracteriza as práticas de GRH, que tendências têm ocorrido, quais os principais desafios, de que modo a teorização se aplica sem a necessidade de ajustamentos, e que contributo a GRH oferece neste contexto cultural para a eficácia das organizações.

O estudo que aqui se reporta não procurou abranger todos estes domínios mas apenas questionar: em que medida existem elementos idiossincráticos na cultura organizacional em Angola que aconselhem a não aplicação direta de boas práticas de GRH neste contexto?. Para tal desenhamos três estudos empíricos, de natureza e complexidade diversas, que nos pareceram oferecer um contributo na direcção de uma resposta à pergunta motivadora.

O primeiro estudo, qualitativo, sugeriu a importância do investimento na qualificação de profissionais angolanos, dada a carência no mercado. Do mesmo modo, o controlo e cumprimento de regras surgiu como um elemento essencial para melhorar a competitividade. A par desta emergiu uma saliência da informalidade traduzida em maior tolerância do incumprimento, menor recurso a critérios objetivos na avaliação ou decisões, menor padronização de processos, maior concentração da decisão na chefia. O sector público-administrativo mais do que o empresarial (público ou privado) tem estes desafios. Um outro desafio que parece transversal a todos os sectores prende-se com os valores remuneratórios que, na generalidade das teorias implícitas, são vistos como detratores do desempenho.

Globalmente, os interlocutores pareceram assumir que a qualificação dos RH é fator de competitividade da economia angolana a exemplo de outras (Sparrow & Makram, 2015) e que este investimento nas qualificações deve ser realizado de forma contínua (Robbins & Judge, 2017). As mudanças organizacionais desejadas ancoram quer na aposta na formação, que se inferem dos discursos analisados ser um instrumento

eficaz (Mabey & Salaman, 1995), quer na maior formalização e cumprimento de regras que fomenta o enfoque nos objetivos (Cabrera, 2006). Nos vários domínios técnicos da GRH, como o Recrutamento e Selecção, ou a Avaliação do Desempenho, infere-se a necessidade de maior objetividade para que se aumente a produtividade, a qualidade, e se diminuam indicadores negativos tais como o absentismo (Ribeiro, 2007). As questões remuneratórias salientaram problemas de suficiência remuneratória mais do que de equidade interna e externa, insuficiência essa que é reconhecida como sendo transversal à sociedade.

Um outro resultados interessante deste estudo consiste na relevância das categorias de práticas dos sistema de elevado desempenho de Pedro (2015) que assim parecem abarcar os descritores enunciados pelos interlocutores, apresentando-se como uma classificação aplicável.

Compreendidos os desafios da GRH em Angola, um segundo estudo procurou verificar a possibilidade de usar um instrumento quantitativo para medir as boas práticas de GRH. Com uma amostra de 192 profissionais, os resultados evidenciaram com base em análise PLS-SEM boas medidas de validade e fiabilidade para o questionário de sistemas de trabalho de elevado desempenho de Pedro (2015) informando que se trata de um instrumento utilizável neste contexto mas com um ajustamento (o acréscimo de uma 10ª componente: a do alinhamento estratégico). A estrutura fatorial extraída permitiu identificar quer os dez componentes de boas práticas, quer as configurações previstas por Lepak et al. (2006) na forma de fatores de segunda ordem. Os fatores de segunda ordem correspondem à tipologia AMO e abrangem respectivamente: Capacidade (acolhimento e integração, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento), Motivação (avaliação do desempenho, remunerações e benefícios, gestão de carreiras, alinhamento estratégico), e Oportunidade (comunicação, participação, e estabilidade de emprego) com forte ligação aos emparelhamentos propostos por Lepak et al., (2006), Subramony (2009) e Jiang et al. (2012). Este modelo configuracional AMO testado por via de PLS-SEM, emergiu como o mais parcimonioso e melhor sustentado teoricamente. De salientar que o “alinhamento estratégico” resultou de um ajustamento necessário mas que encontra suporte teórico em Delery e Doty (1996) e Kuipers e Giurge (2016).

Com o propósito de compreender a relação entre as práticas de GRH e a eficácia organizacional percebida, testámos um modelo PLS-SEM envolvendo estes dois construtos. Previamente validámos uma medida de eficácia organizacional que se mostrou adequada. O teste realizado para as práticas separadamente e em agregação (AMO) traduzem-se em conclusões sobre as abordagens universalista e configuracional tendo os resultados favorecido a abordagem configuracional (já indiciado acima aquando da referência do carácter mais parcimonioso da solução fatorial de 2ª ordem) dado que na universalista apenas duas das dez componentes apresentaram relação significativa com a eficácia organizacional enquanto que na abordagem configuracional todas as configurações se encontraram associadas com valência positiva à eficácia organizacional. Com esta abordagem corroborámos a hipótese 1.

Posto isto, passámos noutra fase do estudo empírico à análise das relações entre cultura, práticas de GRH e eficácia organizacional, o que correspondeu às hipóteses 2 a 4. Depois de rever o conceito de cultura (Schein, 1985/2004), e alguns modelos de cultura organizacional (e.g. Quinn & Rohrbaugh, 1983; Hofstede, 1984; Quinn, 1988; House et al., 2004) procurámos identificar elementos de convergência para poder compilar a literatura empírica que oferece informação sobre Angola. Por ser escassa a literatura sobre ciência organizacional em África (Horwitz, 2014; Kamoche et al., 2012) e os modelos não inteiramente sobreponíveis, detetámos algumas divergências e convergências entre os resultados publicados. Nesse sentido complementámos esses resultados com um breve estudo empírico qualitativo auxiliar que indicou alguns elementos convergentes, nomeadamente um predomínio da cultura de apoio (coletivismo), seguida pela de regras, de objetivos e pela de inovação, o que converge com alguma literatura (House et al., 2004; Wanasika, Howell, Littrell & Dorfman, 2011). Para viabilizar este estudo empírico, recolhemos dados com o questionário FOCUS (Van Muijen et al., 1999) na versão traduzida para português por Neves (2000) e que mostrou uma estrutura fatorial emergente diferente da esperada. Assim, ao invés de obter os quadrantes expetáveis (apoio, regras, objetivos, inovação) surgiram três fatores em que ocorreu a fusão entre regras e objetivos. A não reprodução de estruturas factoriais tidas por válidas costuma ser lida como um fracasso empírico. Porém, esta leitura inscreve-se no imperativo da replicabilidade, condição epistemológica positivista que encontra na convergência a objectivação das leis e mecanismos explicativos dos fenómenos. No entanto, quando se trata de verificar até que ponto constructos ancorados

em realidades socio-culturais diferentes (com contrastantes formas de entender e viver o trabalho na relação com todas as esferas de vida) sobrevivem a esse efeito modulador da cultura, pode decorrer mais valor informativo do dito fracasso do que de um aparente sucesso. Interessa-nos pois trabalhar com os constructos que existem na mente da população estudada e não o que existem na mente do investigador.

O teste da relação entre cultura organizacional e eficácia organizacional evidenciou relações positivas conforme hipotetizado. Com exceção da cultura de inovação, quer a de apoio quer a de regras/objetivos se encontraram associadas de forma positiva e estatisticamente significativa à eficácia organizacional percebida e com magnitudes consideráveis. Embora estas associações sejam fracamente sustentáveis do ponto de vista teórico, por omitirem um mecanismo explicativo (ou seja, variáveis mediadoras) não deixa de ser promissor que haja uma correlação significativa. Corresponderia à fase da Black Box e replica estes resultados típicos de estudos ainda na fase incipiente. Não obstante, oferecem a possibilidade de desenvolver outros estudos empíricos especificamente neste contexto. A segunda hipótese encontrou assim apoio empírico mas são mais as dúvidas que levanta do que as respostas que oferece.

Já o teste da relação entre cultura e práticas de GRH sugere caminhos explicativos mais defensáveis em termos teóricos associados à terceira hipótese. É de interesse sobrelevar as dependências divergentes das práticas configuracionais (AMO) em relação à cultura organizacional. Assim, se as culturas de regras/objetivos e inovação estão associadas positivamente a todas as configurações AMO, já a cultura de apoio se encontra associada (positivamente) apenas às práticas de capacidade. Concluiu-se que esta associação específica é de maior interesse teórico dada a natureza das práticas componentes que remetem para maior dependência de elementos de relação interpessoal, tidos como típicos nas culturas subsaharianas (Mbigi, 2002). O elemento controlo (identificado amplamente no primeiro estudo qualitativo) surge aqui expresso de forma quantitativa na relação entre a cultura de regras/objetivos e as configurações AMO. Estes resultados corroboraram a hipótese que estipulava uma relação entre cultura organizacional e práticas de GRH, no sentido de maior presença de valores gerarem maior percepção de práticas.

O teste empírico mais central deste estudo é o que operacionaliza o teste do modelo contextual (o configuracional AMO de Lepak et al., 2006 em interação com

uma variável de contexto, neste caso, a cultura organizacional). Este, realizado com a mesma amostra, evidenciou resultados que apenas parcialmente dão apoio empírico à hipótese de moderações. Apenas no caso das culturas de apoio e de inovação foi possível identificar efeitos de interação estatisticamente significativos entre a configuração “Capacidade” e a eficácia organizacional percebida. Em concreto, que quando estas culturas se encontram mais fortemente reportadas, a relação entre as práticas de capacidade e a eficácia organizacional é mais positiva. A leitura que se faz dos dois casos de moderação (apoio, e inovação) é diferente, considerando o seu valor médio na amostra. No caso da interação com a cultura de apoio, dir-se-á que esta reforça e potencia a relação entre as práticas de capacidade e a eficácia organizacional, pelo simples facto de que os valores de apoio (ou clã) são consistentes com os requisitos sociais das práticas de GRH componentes, quer na fase de recrutamento, na de acolhimento e integração e na do investimento no desenvolvimento dos RH. No caso da interação com a cultura de inovação, sendo esta tida como de relativa menor presença, entendemos que é expressão do reconhecimento implícito que os valores da inovação (largamente aceites na sociedade angolana fruto do espírito empreendedor, GEM, 2014) podem aportar para as organizações.

A ausência de interações entre a cultura de regras/objetivos e as configurações AMO na explicação da eficácia organizacional percebida, pode encontrar explicação na forte relação direta que a cultura de regras/objetivos tem quer com as configurações AMO, quer com a eficácia organizacional. Ou seja, é de tal ordem o reconhecimento de que uma maior cultura de regras / objetivos seria uma aposta crítica para o desenvolvimento da eficácia organizacional, que este fator absorve toda e qualquer possibilidade de moderação. Isto é, a sua centralidade nas explicações do que é o modelo atual de GRH e no que pode vir a tornar-se em termos de melhoria na competitividade e qualidade domina as teorias explicativas porventura partilhadas entre os interlocutores e os participantes do inquérito que realizámos.

Todos os estudos contêm limitações várias, quer fruto das lentes teóricas com que se abordam os fenómenos, quer das opções metodológicas. No caso concreto, a maior limitação teórica poderá residir na dificuldade em caracterizar uma cultura organizacional típica de Angola, dada a escassez de estudos prévios bem como a divergência de resultados por estes encontrados. Do mesmo modo, alguma da literatura existentes é de origem anglófona, e parece tratar de modo homogéneo todas as

sociedades africanas subsaarianas, o que não nos faz sentido considerando as múltiplas expressões culturais étnicas em África. Não obstante, admitimos existirem raízes comuns e aspetos que dotam de identidade cultural as organizações que operam em Angola sob a mesma Lei e os mesmos princípios organizadores da Sociedade, sendo que alguns trabalhadores poderão ter de realizar maior ou menor esforço adaptativo consoante as diferenças da sua comunidade ligadas ao trabalho e à família, e que caracterizam a diversidade e riqueza cultural angolana.

A opção por inquérito por questionário tem a virtude de permitir operacionalizar quantitativamente os constructos, assim viabilizando um estudo hipotético-dedutivo. Não obstante, as dificuldades na recolha de dados, as importantes indicações de potenciais problemas de multicolineariedade, as variações fatoriais encontradas justificam alguma reserva na interpretação dos resultados. Do mesmo modo, a não representatividade da amostra lança cautelas sobre a validade externa, ou seja, a capacidade de extrapolar para a totalidade das organizações em Angola. Ainda assim, procurámos que os interlocutores e os respondentes ao questionário fossem indivíduos qualificados para o efeito, com responsabilidade de gestão organizacional e também em GRH. A natureza fragmentada do tecido empresarial angolano, com escassas empresas de grande dimensão, torna bastante difícil a constituição de uma amostra numericamente interessante para a realização de análises estatísticas. Pese tudo isto não abonar a favor da robustez dos resultados, procurámos conjugar uma abordagem qualitativa (por mais de uma vez empregada) com outra quantitativa, para assim reduzir a possibilidade de interpretações enviesadas. Estas limitações e insuficiências espelham, cremos, a fase inicial com que a GRH tecnicamente está a ser implementada em Angola. Não obstante, há centros de gestão de RH mais avançados que coexistem com organizações em que a GRH é mais relacional do que técnica. Na medida em que os sistemas se forem tornando mais sofisticados, julgamos que será possível replicar estudos nesta linha que tornem mais evidente o que é idiossincrático e o que pode ser aplicado diretamente de modelos gerados no exterior.

Ainda assim, reconhecendo as limitações, acreditamos que o estudo presente pode oferecer um contributo válido para o estado da arte da GRH em Angola. Nomeadamente, tornando explícitas algumas leituras sobre o status quo e os desafios colocados à GRH, mostrando ser viável um instrumento de medida das práticas de elevado desempenho em Angola, complementando estudos prévios sobre cultura

organizacional com a medida de um outro modelo explicativo (Quinn), e levantando possível relações entre cultura, eficácia e práticas GRH, quer na forma direta, quer na de efeitos de interação.

Globalmente, podemos concluir que pese embora as interações terem sido escassas dando apenas corroboração parcial à H4, a totalidade dos resultados (quer qualitativos, quer quantitativos) permite-nos aceitar a ideia defendida por Kamoche et al. (2012) de idiossincrasias no modelo de GRH em África. No caso concreto em Angola e tendo em consideração todos os cuidados interpretativos e as limitações na generalização de resultados decorrentes da amostra e das dificuldades psicométricas das medidas quantitativas neste contexto. É de particular destaque que os desafios que se colocam à GRH em Angola, mormente em torno das questões do cumprimento de regras concentram a atenção dos interlocutores assim desviando recursos para o investimento noutros valores culturais, como os da inovação, que são igualmente reconhecidos como estratégicos. Não obstante, sem que os primeiros estejam plenamente incorporados em todos os trabalhadores, não se consegue um investimento sustentável nos segundos valores (da inovação) já que a eficácia organizacional se controia com base no equilíbrio dos valores contrastantes (Quinn, 1988). Potenciais efeitos de interação poderão depois emergir quando as prioridades forem transitando entre os quadrantes (porventura a própria estrutura fatorial poderá desagregar as regras dos objetivos na medida em que se vá ganhando em clareza que o pólo “controlo” tem um enfoque interno e outro externo). Não obstante, a consciencialização do status quo relativa aos modelos de GRH a operar em Angola poderá ajudar a facilitar o processo de implementação das boas práticas na forma configuracional AMO, e sempre assumindo a sua dependência contextual.

BIBLIOGRAFIA

- Abbott, P., Wallace, C., & Sapsford, R. (2016). Socially Inclusive Development: The Foundations for Decent Societies in East and Southern Africa. *Applied Research in Quality of Life*, 1-27.
- Adams, R. (2008). *Empowerment, participation and social work* (4^a ed.). Palgrave Macmillan.
- Aguinis, H. (2014). *Performance Management* (3^a ed.). Pearson Education Limited.
- Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's Consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4):885–904.
- Ailon, G. (2009). A Reply to Geert Hofstede, *Academy of Management Review*, 34(3): 571-573.
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47(1), 15-32.
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M., & Gardey, G. S. (2005b). Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success. *Management Revue*, 16(2), 213-241.
- Alcázar, F., Fernandez, P. M., & Gardey, G. (2005a). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Ali, M., Kan, K. A. S., & Sarstedt, M. (2016). Direct and configurational paths of absorptive capacity and organizational innovation to successful organizational performance. *Journal of Business Research*, 69 (11), 5317-5323.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?. *Journal of Management*, 32 (2), 237-256.
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). Strategic Management and HRM. *CAHRS Working Paper Series*, 1-26.

- Amaeshi, K., Jackson, T., & Yavuz, T. (2008). Untangling African indigenous management: Multiple influences on the success of SMEs in Kenya. *Journal of World Business*, 43(4), 400-416.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychology testing* (7^a ed). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452-463.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Arthur, M. B. & Lawrence, B. S. (1984). Perspectives on environment and career: An introduction. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 1-8.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 295-306.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social research update*, 33(1), 1-4.
- Azolukwam, V. A., & Perkins, S. J. (2009). Managerial Perspectives on HRM in Nigeria: Evolving Hybridization? *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 62-82.
- Bacharach, S. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14: 496-515.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of management journal*, 43(3), 502-517.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management review*, 13(1), 116-128.
- Baird, L., Griffin, D. & Henderson, J. (2003). Time and space: Reframing the training and development agenda. *Human Resource Management*, 42(1), 39-52.
- Bardin, L. (1977). *A análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human resource management*, 36(1), 39-47.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32: 6, 898–925.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1984), *Managing Human Assets*, Nova Iorque: Free Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Belasen, A. T., & Belasen, A. R. (2018). *Integrated Corporate Communication: A Competing Values Perspective*. (SSRN Papers)
- Bertalanffy, L. (1973). *Teoria geral dos sistemas* (Trad. Francisco Guimarães). Petropolis: Editora Vozes.
- Bertenthal, B. (2007). Dynamical systems: It's about time! In S. Boker & M. Wenger (Ed.), *Data analytic techniques for dynamical systems*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Besseyre des Horts, C. (1987). Typologies des pratiques de gestion des ressources humaines. *Revue Française de Gestion*, (65-66), 149-155.
- Beus, J., Solomon, S. J., Taylor, E., & Esken, C. A. (2016,). Adopting the competing values framework as a taxonomy of organizational climates: A meta-analysis. *Academy of Management Proceedings*, 1 (14402-).
- Biswas, B. D. (2012). *Compensation and Benefit Design: Applying Finance and Accounting Principles to Global Human Resource Management Systems*.: Pearson Education.

- Björkman, I., & Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 853-864.
- Blackmore, K., & Nesbitt, K. (2013). Verifying the Miles and Snow strategy types in Australian small-and medium-size enterprises. *Australian Journal of Management*, 38(1), 171-190.
- Bonet, R., Cappelli, P., & Hamori, M. (2013). Labor market intermediaries and the new paradigm for human resources. *Academy of Management Annals*, 7(1), 341-392.
- Boselie, P., Brewster, C., & Paauwe, J. (2009). In search of balance—managing the dualities of HRM: an overview of the issues. *Personnel Review*, 38(5), 461-471.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boudreau, J., & Ramstad, P. (2007). *Beyond HR: The new science of human capital*. Boston: Harvard Business School Press.
- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1504-1532.
- Boxall, P. & Macky, K., (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), 3-23
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8(3), 265-288.
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave, Macmillan.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategic human resource management* (3^a ed.). Londres: Palgrave Macmillan.

- Boxall, P., Ang, S. H., & Bartram, T. (2011). Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1504-1532.
- Bratton, J. & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and practice* (5th ed.). New York: Palgrave MacMillan.
- Brewster, C. (1995). Towards a 'European' model of Human Resource Management. *Journal of Business Studies*, 26(1), 1-21.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, 39(3), 45-64.
- Brewster, C. (2007) Comparative HRM: European views and perspectives, *International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.
- Brewster, C., Croucher, R., Wood, G. & Brookes, M. (2007). Collective and individual voice: convergence in Europe? *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1246-1262.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Browne, M. W., MacCallum, R. C., Kim, C. T., Andersen, B. L., & Glaser, R. (2002). When fit indices and residuals are incompatible. *Psychological methods*, 7(4), 403-421.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational behaviour* (3^a ed). Londres: Prentice Hall.
- Buchko, A. A. (1994). Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale. *Academy of Management Journal*, 37(2), 410-425.
- Budhwar, P. & Varma, A. & Patel, C. (2016). Convergence-divergence of HRM in the Asia-Pacific: Context-specific analysis and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 26 (4), 311-326.
- Burke, R. J. & Nelson, D. L. (1997). Downsizing and restructuring: lessons from the firing line for revitalizing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(7), 325-334.

- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock.
- Cabrera, E. F. (2006). La formación. In J. Bonaceh & A. Cabrera (Eds.), *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 167-188). Madrid: Prentice Hall/Financial Times.
- Caetano, A. (1996). *A avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH Editores.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação do desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Horizonte.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- Campbell, J. P., Brownas, E. A., Peterson, N. G., & Dunnette, M. D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions.
- Carroll, S. J. & Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification, measurement and development of performance in organizations*. Glenview: Scott, Foresman and Co.
- Carvalho-Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2012). *Short introduction to strategic human resource management*. New York: Cambridge University Press.

ncias. In A. Caetano & J. Vala (Eds.),
(pp. 325-355). Lisboa: Editorial RH.

- Chin, W., Marcolin, B. & Newsted, P. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study, *Information Systems Research*, 14(2), 189–217.
- Chiu, Y. T., Lee, W. I., & Chen, T. H. (2014). Environmentally responsible behavior in ecotourism: Antecedents and implications. *Tourism management*, 40, 321-329.

- Chow, I. H., Teo, S. T., & Chew, I. K. (2013). HRM systems and firm performance: The mediation role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 53-72.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1980). *Readings in personnel management: The utilization of human resources*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Cleveland, J. N. & Murphy, K. R. (1992). Analyzing performance appraisal as a goal-directed behavior. In G. Ferris & K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, vol. 10 (pp. 121-185). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clinton, M., & Guest, D. E. (2013). Testing universalistic and contingency HRM assumptions across job levels. *Personnel Review*, 42(5), 529-551.
- Cogin, J. A., & Boedker, C. (2014). How HRM adds Value to a Firm: The Mediating Effects of Flexibility and Capital in the Service Sector. In *Academy of Management Proceedings* (No. 1, p. 10094). Academy of Management.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Cook, M. (1998). *Personnel Selection: Adding Value Through People*. John Wiley & Sons. Wiley-VCH
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(5), 492-516.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4^a ed). Los Angeles: Sage.

- Cronbach, L. & Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302. In Cary Cooper & Lawrence Pervin (eds). *Personality: Critical concepts in Psychology* (135-161). Londres: Routledge.
- De Witte, H., Vander Elst, T. & De Cuyper, N. (2015). Job insecurity, health and well-being. In J. Vuori, R. Blonk & R. H. Price (Eds.), *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course* (pp. 109–128). New York, NY: Springer.
- Deb, T. (2008). *Performance Appraisal and Management*. Excel Books India.
- DeBode, J. D., Mossholder, K. W., Walker, A. G., & Walker, A. G. (2017). Fulfilling employees' psychological contracts: organizational socialization's role. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 42-55.
- Delery, J. & Gupta, N. (2016). Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3 (2), 139-163.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9(3), 51-67.
- Devanna, M. A., Fombrun, C., Tichy, N., & Warren, L. (1982). Strategic planning and human resource management. *Human Resource Management*, 21(1), 11-17.
- Dohse, K., Jürgens, U., & Nialsch, T. (1985). From "Fordism" to "Toyotism"? The social organization of the labor process in the Japanese automobile industry. *Politics & Society*, 14(2), 115-146.

- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19 (2), 230-251.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Drucker, P. F. (1976). What results should you expect? A users' guide to MBO. *Public Administration Review*, 36(1), 12-19.
- Dundon, T. (2009). Employee participation. In T. Redman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary Human Resource Management*. London: Pearson.
- Dundon, T. & Gollan, P. J. (2007). Re-conceptualising voice in the non-union workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1182-1198.
- Easterby-Smith, M., Malina, D., & Yuan, L. (1995). How culture-sensitive is HRM? A comparative analysis of practice in Chinese and UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 31-59.
- Emery, F. E., & Thorsrud, E. (2013). *Form and content in industrial democracy: Some experiences from Norway and other European countries*. Abingdon: Routledge.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18 (1), 21-32.
- Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of management*, 31(5), 758-775.
- Fernandes
 & Jorge Vala (Eds.),
 (pp. 357-387). Lisboa: Editorial RH.
- o do desempenho. In A. Caetano & J.
 Vala (Eds.), (pp.
 358-387). Lisboa: Editorial RH.
- Ferris, G., Hall, A., Royle, M. & Martocchio, J. (2004). Theoretical development in the field of Human Resources Management. Issues and challenges for the future. *Organizational Analysis*, 12 (3), 231-254.

- Fey, C. F., Morgoulis-Jakoushev, S., Park, H. J., & Björkman, I. (2007) Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of USA, Finland, and Russia. *Stockholm School of Economics in Russia Working Paper*. 7 (101). 1-40.
- Fiedler, F. (1964). A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (149-190), New York: Academic Press.
- Fitzgerald, S. (2002). *Organizational models*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2006). HRM-Performance research: under-theorized and lacking explanatory power. *International Journal of Human Resource Management*, 17(12), 1977-1993.
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2008). Theorising under-theorisation in research on the HRM-performance link. *Personnel Review*, 37(2), 126-144.
- Fombrun, C., N. Tichy, & M. Devanna (1984). *Strategic Human Resource management*. Nova Iorque: Wiley.
- García-Izquierdo, A. L., Díaz-Vilela, L. & Moscoso, S. (2015). Work analysis for personnel selection. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment* (pp. 9-26). East Sussex, U.K.: Psychology Press.
- GEM (2014). *GEM Angola: Estudo sobre empreendedorismo*. CEIC/SPI.
- Gerhart, B. (2012). Construct validity, causality, and policy recommendations: the case of high performance work practices systems, *Human Resource Management Review*, 22 (2), 157-160.
- Ghiglione, R., Landré, A., Bromberg, M., & Molette, P. (1998). *L'analyse automatique des contenus*. Paris: Dunod.
- Gimenez, F. A. (2000). The benefits of a coherent strategy for innovation and corporate change: a study applying Miles and Snow's model in the context of small firms. *Creativity and Innovation Management*, 9(4), 235-244.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.

- Greenhaus, J. H. & Callanan, G. A. (1994). *Career management*. Fort Worth: Dryden Press.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. (1996). Understanding radical organisational change: bringing together the old and the new institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1022-1055.
- Guest, D. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, 27(4), 377-397.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 219-314.
- Guppy, A., Edwards, J. A., Brough, P., Peters-Bean, K. M., Sale, C., & Short, E. (2004). The psychometric properties of the short version of the Cybernetic Coping Scale: A multigroup confirmatory factor analysis across four samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 39-62.
- Hair, J, Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139–152.
- Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed). Upper Saddle River, Pearson.
- Hair, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hall, D. T. (1976). *Career in organizations*. New York: Scott, Foresman & Company.
- Hall, D. T. & Nougaim, K. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 12-35.

- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5-26.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677-694.
- Hofstede, g. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2^a ed.). Beverly Hills CA: SAGE .
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill. ISBN 9780077074746.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2^a ed.). Thousand Oaks: SAGE
- Hofstede, G. (2009). Who Is the Fairest of Them All? Galit Ailon's Mirror, *Academy of Management Review*, 34(3): 570-571.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988). The Confucius connection From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- Hofstede, G., Hofstede, GJ., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3^a ed). Nova Iorque_ McGraw Hill.
- Holbeche, L. (2017). *Influencing organizational effectiveness: A critical take on the HR contribution*. Londres: Routledge.
- Holland, J. L. (1958). A personality inventory employing occupational titles. *Journal of Applied Psychology*, 42(5), 336.
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917-947.
- Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (1990). Human resource management in small business: Critical issues for the 1990's. *Journal of small business management*, 28(3), 9.
- Horwitz, F. (2015). Human resources management in multinational companies in Africa: a systematic literature review. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(21), 2786-2809.

- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30(2), 132-151.
- Hughes, J. M. (2002). HRM and universalism: is there really one best way? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(5), 221-228.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowsky, C., Shaw, K., & Prensushi, G. (1995). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Association*, 87(3), 291-313.
- Ingram, T., Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G., & Głód, W. (2016). Relationships Between Miles and Snow Strategic Types and Organizational Performance in Polish Production Companies. *Journal of Management and Business Administration*, 24(1), 17-45.
- Ivancevich, J. M. (2007). *Human Resource Management* (3rd ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. In J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.), *Annual review of psychology*, 46: 237–264. Palo Alto: Annual Reviews.
- Jago, A. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.
- James, R. (2008). Leadership development inside-out in Africa. *Nonprofit Management & Leadership*, 18(3), 359-375.

- Janssens, M., & Steyaert, C. (2009). HRM and Performance: A plea for Reflexivity in HRM Studies. *Journal of Management Studies*, 46(1), 143-155.
- Jaques, E. (1952). *The changing culture of a factory: A study of authority and participation in an industrial setting*. Londres: Tavistock Publications.
- Jeavons, T. H. (1992). When the management is the message: Relating values to management practice in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 2(4), 403-417.
- Ji, L., Tang, G., Wang, X., Yan, M., & Liu, Z. (2012). Collectivistic-HRM, firm strategy and firm performance: an empirical test. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(1), 190-203.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kamoche, K., Chizema, A., Mellahi, K., & Newenham-Kahindi, A. (2012). New Directions in the management of human resources in Africa. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2825-2834.
- Kanter, R. M. (1989). Careers and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 506-521). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaufman, B. E. (2010). SHRM Theory in the Post-Huselid Era: Why it is Fundamentally Misspecified. *Industrial Relations*, 49(2), 286-313.
- Keenoy, T. (2009). 'Human resource management', in M. Alvesson, T. Bridgman and H. Willmott (eds), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford: Oxford University Press.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick J. D. (1998). *Evaluating training programs: The four levels* (2nd ed.). Berrett-Koehler.
- Klandermans, B., Hesselink, J. K. , & van Vuuren, T. (2010). Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an objective status. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 557-577.

- Klandermans, B., Van Vuuren, T., & Jacobson, D. (1991). Employees and job insecurity. In J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. van Vuuren. *Job insecurity: Coping with jobs at risk*, 40-64.
- Kock, N. (2015). *WarpPLS5.0 User Manual*. Laredo: ScriptWarpSystems.
- Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: an illustration and recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546-580.
- Konradt, U. (2014). Toward a theory of dispersed leadership in teams: Model, findings, and directions for future research. *Leadership*, 10(3), 289-307.
- Kuipers, B. S., & Giurge, L. M. (2016). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy. *International Journal of Human Resource Management*, 1-23.
- Landers, R. N., & Schmidt, G. B. (2016). Social Media in Employee Selection and Recruitment: Current Knowledge, Unanswered Questions, and Future Directions. In *Social Media in Employee Selection and Recruitment* (pp. 343-367). Fort Wayne: Springer.
- Larsen, H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM : What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25 (3), 228-244.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J., & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*, 34(4), 328-337.
- Lavine, M. (2014). Paradoxical leadership and the competing values framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189-205.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic pay – aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leat, M., & El-Kot, G. (2007). HRM practices in Egypt: the influence of national context?. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 147-158.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*, Londres: MacMillan Business.

- Legge, K. (2005). 'Human resource management', in S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson and P. Tolbert (eds), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, Oxford: Oxford University Press
- Lei Geral do Trabalho (n.º 7/15, de 15 de Junho de 2015). República de Angola.
- Leibowitz, Z. B., Farren, C. & Kaye, B. L. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.
- Lepak, D., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25(1), 217-271.
- Lindquist, E., & Marcy, R. (2016). The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, 12(2), 167-186.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P. & Goia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *The Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da gestão de pessoas: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K.W. 2015. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (13^a ed.). Charlotte: Information Age Publishing
- Lyons, F. H., & Ben-Ora, D. (2002). Total rewards strategy: The best foundation of pay for performance. *Compensation & Benefits Review*, 34(2), 34-40.

- Mabey, C. & Salaman, G. (1995). *Strategic human resource management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Mahaney, R.C., & Lederer, A.L. (2006). The effect of intrinsic and extrinsic rewards for developers on information systems project success. *Project Management Journal*, 37 (4), 42–54.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Maier, A., Wynn, D., Howard, T., & Andreasen, M. (2013) Perceiving design as modelling: A cybernetic systems perspective. In A. Chakrabarti & L. Blessing (eds). *An anthology of theories and models of design: philosophy, approaches and empirical explorations* (133–148), Suíça: Springer.
- Marchington, M. (2007). Employee Voice Systems. In. P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 231-250).
- Marinova, S. V., Cao, X., & Park, H. (2018). Constructive Organizational Values Climate and Organizational Citizenship Behaviors: A Configurational View. *Journal of Management*, 0149206318755301.
- Marques, C. A., Cruz, C. P. A. & Guedes, P. C. R. (1995). Medir resultados da formação: Para além da ilusão. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1, 223-241.
- Mbigi, L. (2002). Spirit of African leadership: a comparative African perspective, *Journal for Convergence*, 3 (4), 18-23.
- Meiring, D., Becker, J., Gericke, S. & Louw, N. (2015). Assessment Centres: The latest developments on construct validity. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment* (pp. 190-206). East Sussex: Psychology Press.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational Approaches to Organizational Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Miles, R. & Snow, C (1978). *Organizational strategy, structure and process*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miller, D. C. & Form, W. H. (1951). *Industrial Sociology*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (trad. original 1979), Lisboa: Dom Quixote
- Mitchell, G. (1998). *The Trainers Handbook – The AMA Guide to Effective Training* (3rd. ed.). New York: AMACOM
- Mitchell, R., & Boyle, B. (2015). Professional diversity, identity salience and team innovation: The moderating role of openmindedness norms. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 873-894.
- Mohr, G. B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 337–359.
- Moreira, W., Simões, R. & Porto, E. (2005). Análise de conteúdo: Técnica de elaboração e análise de unidades de significado. *Revista Brasileira Ciência e Movimento*, 13 (4), 107-114.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills: Sage.
- Mosquera, P. (2007), . In A. Caetano & J. Vala (Eds.), (pp. 301-324).
Lisboa: Editorial RH.
- Mozzato, A. & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4), 731-747.
- Müller, S. & Lichtenberg, C. (2018) The culture of ITIL: Values and implementation challenges, *Information Systems Management*, 35(1), 49-61

- Murphy, K. R. & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspective*. California: Sage Publications.
- Neck, C. P., Houghton, J. D. & Murray, E. L. (2017). *Organizational Behavior: A Critical-Thinking Approach*. U.S: SAGE.
- Neves, J. (1996). Clima e cultura organizacional, *In* Carvalho-Ferreira, J. Neves, P. Abreu, e A. Caetano (Eds). *Psicossociologia das organizações* (307-322), Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas. *In* J. Vala & A. Caetano (org.). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (3-30). Lisboa: RH Editora.
- Nienaber, R., Bussin, M., & Henn, C. (2011). The relationship between personality types and reward preferences. *Acta Commercii, 11*(2), 56–79.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory* (2^a. ed.). New York: McGraw-Hill
- Olivas-Lujan, M. R., Ramirez, J., & Zapata-Cantu, L. (2007). e-HRM in Mexico: adapting innovations for global competitiveness. *International Journal of Manpower, 28*(5), 418-434.
- O'Meara, B. & Petzall, S. (2013). *Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Emerald Group Publishing.
- Oosthuizen, H. (1997). An evaluation of the relevance of the Miles & Snow strategic typology under present-day conditions of major environmental uncertainty-the emperor's new clothes or a paradigm shift?. *South African Journal of Business Management, 28*(2), 63-72.

- Oostrom, J. K., De Soete, B.M. & Lievens, F. (2015). Situational judgment testing: A review and some new developments. In I. Nikolaou & J. K. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment* (pp. 172-189). East Sussex: Psychology Press.
- Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 372-391.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.
- Paauwe, J. (1991). Limitations to freedom: is there a choice for human resource management?. *British Journal of Management*, 2(2), 103-119.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). *HRM and performance: What's next?* (CAHRS Working Paper #05-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Paauwe, J., & Farndale, E. (2017). *Strategy, Hrm, and Performance: A Contextual Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J., Guest, D. & Wright, P. (2013). *HRM & performance: Achievements & challenges*, Hoboken: Wiley.
- Paauwe, J., Wright, P. M., & Guest, D. E. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go?. *HRM & Performance*, 1-14.
- Passos, A. (2007). Gestão e Desenvolvimento da Carreira Profissional. In A. Caetano & J. Vala (Eds.), (pp. 421-441). Lisboa: Editorial RH.
- Pearl, J. (2009). *Causality: Models, reasoning, and inference*. Cambridge: Cambridge university press.

- Pedro, L. (2015). *A GRH em context de crise: A centralidade da percepção de declínio organizacional*. Tese de doutoramento em Gestão (Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos), Lisboa: ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Peretti, J. M. (1997). *Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer J. (1998a). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96–124.
- Pfeffer, J. (1998b). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Phillips, J. J. (1997). *Return on investment in training and performance improvement programs: A step-by-step manual for calculating the financial return*. Houston: Gulf.
- Pichault F. & Schoenaers F. (2003). HRM practices in a process of organisational change: a contextualist perspective, *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), pp. 120-143.
- Pichault F., & Nizet J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: approche contingente et politique*, Paris: Le Seuil.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39 (5), 1184-1220.

- Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 123-153.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. CIPD - Chartered Institute of Personnel and Development Publishing.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). The psychometric of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. Woodman & W. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Ramalho, N. (2005). *Construção de um modelo metamórfico da eficácia organizacional: Papel estruturante da cultura de gestão*. Tese de Doutoramento, Lisboa, ISCTE.
- Ramos, S. (2010). *Envelhecimento, Trabalho e Cognição. Do laboratório para o terreno na construção de uma alternativa metodológica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian – Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Rau, D., Haerem, T., & Fredericks, E. (2015). The Influence of Centralization and Extent of Cross-Functional Team Usage on Senior Managers' Risk-Related Perceptions. *Group & Organization Management*, 40(5), 657-684.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (1999). On desirability of parsimony in structural equation model selection. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(3), 292-300.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.), Lisboa: Sílabo.
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105.

- Ribeiro, R. (2007), Recrutamento e Seleção. In A. Caetano & J. Vala (Eds.),
(pp. 358-387). Lisboa:
Editorial RH.
- Riley, S. M., & Hogan, E. A. (2016). Viewing the Miles and Snow framework through a
real options lens. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(2), 84.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA:
Prentice Hall.
- Rosenberg, A. (2015). *Philosophy of social science* (5^a ed). Boulder: Westview Press.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in
organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Sandberg, A. (1994). “Volvoism” at the End of the Road?. *Studies in Political
Economy*, 45(1), 170-182.
- Sartorius, K., Merino, A., & Carmichael, T. (2011). Human resource management and
cultural diversity: a case study in Mozambique. *The International Journal of
Human Resource Management*, 22(9), 1963-1985.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The Models Exploring the “Black Box”
between HRM and Organizational Performance. *Engineering Economics*, 21(4),
426-434.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2013). Developing trust with peers
and leaders: Impacts on organizational identification and performance during
entry. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148-1168.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*.
Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3^a ed). S. Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2003). Organizational Socialization and the Profession of Management. In L. W. Porter, H. L. Angle & R. W, Allen (Eds.), *Organizational Influence Processes* (2^a ed.) (pp. 283-294). Armonk, New York: M. E. Sharp.
- Schiffinger, M., Latzke, M., & Steyrer, J. (2016). Two sides of the safety coin?: How patient engagement and safety climate jointly affect error occurrence in hospital units. *Health Care Management Review*, 41(4), 356-367.
- Schmitt, T. A. (2011). Current methodological considerations in exploratory and confirmatory factor analysis. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 29(4), 304-321.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). Gestão de recursos humanos: Tomando posição para o século XXI. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 3 (2), 255-274.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J., Alis, D. & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos* (Trad. Ana André), Lisboa: Piaget.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570.
- Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of management Journal*, 33(4), 817-832.
- Silva, M., Roque, M. & Caetano, A. (2015), Culture in Angola: insights for human resources management, *Cross Cultural Management*, 22(2), 166-186.
- Smith, P. C. (1986). Training programs for performance appraisal: A review. *Academy of Management Review*, 11, 22-40.
- Smith, M. & Robertson, I. (1989). *Advances in selection and assessment*. Chichester: Wiley.

- Sollosy, M., Guidice, R. M., & Parboteeah, K. P. (2015). A contemporary examination of the Miles & Snow strategic typology through the lens of ambidexterity. *Academy of Management Proceedings* (1, p. 11213). Academy of Management.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Spector, P. (2012) Self reports for employee selection, in Neal Schmitt, *The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection*, (443-461), Nova Iorque: Oxford University Press.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 282-298.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Thompson, P. (2011). The trouble with HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(4), 355-367.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- Trist, E. L., Higgin, G. W., Murray, H., & Pollock, A. B. (2013). *Organizational choice*. Londres: Routledge.
- Turban, E. & Meredith, J.R. (1991). *Fundamentals of Management Science* (5^a ed), Homewood: Irwin.

- Tzabbar, D., Tzafirir, S., & Baruch, Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 134-148.
- Tzafirir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.
- Ulrich, D. O., & LaFasto, F. (1995). Organizational culture and human resource management. *Handbook of human resource management*, 317-336.
- Vala, J., Pinto, J. M., & Silva, A. (2003). A Prática da Análise de Conteúdo. Augusto Santos Silva; José Manuel Madureira Pinto (Org.). *Metodologias das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento, 108-128.
- Van der Heijden, B. I., de Lange, A. H., Demerouti, E., & Van der Heijde, C. M. (2009). Age effects on the employability–career success relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 156-164.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1977). *Toward a Theory of Organizational Socialization*. Massachusetts Institute of Technology.
- Van Muijen, J. J. (1999). Organizational culture: The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.
- Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1994). The influence of national culture on organizational culture: A comparative study between 10 countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(4), 367-380.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management Revue*, 17(3), 241-255.
- Verburg, R.M. (1998) *Human Resource Management: Optimale HRM-praktijken en congruïtaties*, Dissertation. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Vincent, D. (1993). Mobility, bureaucracy and careers in early-twentieth-century Britain. In A. Miles & D. Vincent (Eds.), *Building European society: Occupational change and social mobility in Europe 1840-1940* (pp. 217-239). Manchester: Manchester University Press.

- Vinzi, V., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In *Handbook of partial least squares* (pp. 47-82). Springer Berlin Heidelberg.
- Voorde, K. V., Paauwe, J., & Veldhoven, M. V. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Press.
- Walker, R. M. (2013). Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 73(5), 675-685.
- Walton, R.E. (1985), From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.
- Wanasika, I., Howell, J., Littrell, R., & Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in subSaharan Africa. *Journal of World Business*, 46(4), 234-241.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, J. L., & Bell, G. (2013). Evaluating Substitutes for Transformational Leadership: A Configurational Perspective. *Academy of Management Proceedings*, (1), 11532.
- Wood, S., & De Menezes, L. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-515.
- Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency based Recruitment and selection: A practical guide*. Chichester: Wiley.

- Woodward, J. (1965). *Industrial organization: Theory and practice*. Londres: Oxford Univ.
- WorldatWork. (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits and total rewards*. New Jersey: Wiley
- Wren, D. (2005). *The history of management thought* (5^a ed). Hoboken: Wiley
- Wright, P. M. (1998). Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8(3), 187-191.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2006). Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis. CARHS Working Paper. (<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1404&context=cahrswp>)
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Moynihan, L. M. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Yeung, A., Brockbank, J. & Ulrich, D. (1991). Organizational Culture and Human Resources Practices An Empirical Assessment. In Woodman, R.W. and Pasmore, W.A., Eds., *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5, JAI Press, Greenwich, 59-81
- York, K. M. (2010). *Applied human resource management: Strategic issues and experiential exercises*. Los Angeles: Sage.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management: Manufacturing Strategy and Firm Performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.

Anexo I

Guião das Entrevistas

Modelos de Gestão de Recursos Humanos em Angola

Esta entrevista inscreve-se no doutoramento em Gestão (especialidade em Gestão de Recursos Humanos) do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa e tem por objectivo estudar o modelo de GRH em Angola.

A sua opinião profissional é muito valorizada por se tratar de uma pessoa com expertise na área e que pode contribuir para um estudo de elevada qualidade. Agradeço desde já a sua colaboração preciosa.

As respostas demoram cerca de 20 minutos e não há respostas certas nem erradas, responda por favor com a maior sinceridade. O ISCTE garante que as respostas são absolutamente confidenciais e que os respondentes e as organizações participantes não sejam identificados a quem quer que seja.

Responda a cada questão assinalando o círculo que melhor se aplica à sua organização.

Agradeço a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

José Campos Major

Questão 1. Quais os principais desafios e problemas que se colocam à GRH em Angola? (na relação com o mercado de trabalho e na gestão do dia-a-dia)

Questão 2. Considere por favor o contexto e as práticas de GRH em Angola. Indique o que é específico ou típico na cultura organizacional em Angola para cada uma das áreas técnicas seguintes:

- 2.1. No recrutamento e selecção (o que é típico em Angola)? (considere por favor o grau de formalização do processo, os critérios de selecção, o enfoque nas competências/função, as questões da idade, as referências, a experiência prévia, etc).
- 2.2. No acolhimento e socialização (o que é típico em Angola)? (considere por favor o grau de formalização do processo, se há um responsável pelo acolhimento, que passos para a socialização, etc).
- 2.3. No que respeita as compensações (o que é típico em Angola)? (considere por favor o nível remuneratório face ao custo de vida, a distribuição da componente fixa e variável, os benefícios, a proporção entre remuneração de chefias e operacionais, etc).
- 2.4. Na formação e desenvolvimento (o que é típico em Angola)? (considere por favor o grau de planeamento da formação, procedimentos de diagnóstico de necessidades de formação, formação de banda larga vs. especializada, formação em competências técnica, sociais, de gestão, avaliação do impacto da formação, etc).
- 2.5. Na avaliação de desempenho (o que é típico em Angola)? (considere por favor o grau de formalização do processo de avaliação, o enfoque em competências vs. funções, o enfoque na lealdade/antiguidade vs. objectivos, existência de autoavaliação, critérios de objectivos individuais vs. colectivo, etc).
- 2.6. Na gestão de carreiras e promoções (o que é típico em Angola)? (considere por favor o grau de universalidade das carreiras, carreiras verticais/tradicionais vs. horizontais/espiral, mobilidade de carreira e de organizações, etc).
- 2.7. No vínculo profissional (o que é típico em Angola)? (considere por favor a estabilidade dos contratos de trabalho, a facilidade em despedir, o apoio dado aos ex-trabalhadores, etc).
- 2.8. No domínio disciplinar (o que é típico em Angola)? (considere por favor a facilidade em mover processos disciplinares, severidade das sanções, consequências reais dos processos, grau de tolerância das falhas profissionais, etc).

2.9. No tempo de trabalho e assiduidade (o que é típico em Angola)? (considere por favor o horário de trabalho fixo vs. flexível, se as horas extraordinárias são recompensadas, se a fronteira entre horas de trabalho e horas de vida pessoal é clara, o rigor no registo da assiduidade e pontualidade, a flexibilidade no cumprimento do horário, etc).

2.10. Nas relações laborais (o que é típico em Angola)? (considere por favor o peso dos sindicatos, o peso das associações/ordens profissionais, o peso das redes informais entre profissionais, a relação entre chefia e subordinado, etc).

2.11. Na comunicação na organização (o que é típico em Angola)? (considere por favor o grau de formalidade vs. informalidade, mecanismos de articulação entre pessoas e entre unidades, grau de regulação da comunicação interna e externa, etc).

2.12. No que respeita as gestão participativa (o que é típico em Angola)? (considere por favor o nível de centralização / descentralização da decisão para as equipas, o grau de envolvimento dos trabalhadores nas decisões, a supervisão por resultados, a autonomia das equipas de trabalho, os sistemas de sugestões de melhoria, etc).

Agradeço as suas respostas. Para efeitos estatísticos e de caracterização da amostra, queira por favor preencher as seguintes indicações sociodemográficas.

Sexo:

- Masculino (1)
- Feminino (2)

Trabalha numa organização:

- Pública - sector Governamental (1)
- Pública - sector empresarial (2)
- Privada (3)

Exerce funções de:

- Dirigente geral (por exemplo PCA, Administrador/a, Secretário-Geral, CEO / Director(a) Geral) (1)
- Dirigente de RH (por exemplo Director/a, Responsável, Chefe) (2)
- Dirigentes de outras áreas que não RH (3)
- Técnico de RH (4)
- Outra função (5)

Agradeço muito a sua colaboração! Se desejar receber feedback dos resultados deste estudo, queira por favor indicar o seu email (relembro que toda a informação prestada é estritamente confidencial).

Anexo II

Transcrição entrevistas

Questão 1. Quais os principais desafios e problemas que se colocam à GRH em Angola?

Entrevistados	Questão 1. Quais os principais desafios e problemas que se colocam à GRH em Angola?
E1	Dar competência às pessoas via: Formação académica de nível profissional, média e superior; treinamento, estruturação da área de RH, No dia-a-dia, o reconhecimento pelas competências, a interacção entre colegas de vários níveis etc.
E2	Os principais desafios e problemas que se colocam à GRH em Angola é a falta de competência e transparência no processo de recrutamento e selecção de pessoa.
E3	-
E4	Um dos principais desafios pretende-se com o desempenho tímido do sector privado, como principal parceiro do Estado na geração de emprego, forçando o estado a assumir mais de 50% dos empregos gerados, outro aspecto, prende-se com a qualidade técnico profissional dos nossos quadros, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais exigente neste aspecto, o Estado com incentivos, deve fomentar o investimento privado, por forma a se gerar mais empregos, o Estado deve ainda accionar instrumentos legais que acrescentem valor na qualidade de ensino, a Lei do investimento privado deve reforçar os mecanismos legais, por forma a se determinar a quota de empregos dos cidadãos nacionais, com suporte a um plano de formação e capacitação nas diferentes áreas do mercado de trabalho!
E5	Os principais problemas são; a) Falta de conhecimento sobre o papel do líder de Recursos Humanos na empresa, Descentralização dos Serviços. Desafios a) Apostar na formação dos profissionais de Recursos Humanos ;
E6	A falta de profissionalismo no mercado nacional Desafios: apostar na formação dos quadros nacionais

Questão 2. Considere por favor o contexto e as práticas de GRH em Angola. Indique o que é específico ou típico na cultura organizacional em Angola para cada uma das áreas técnicas seguintes...

Entrevistados	2.1. No recrutamento e selecção (o que é típico em Angola)?
E1	Recrutamento e selecção via Concurso Público; Falta de transparência nos critérios de selecção; limite de idade na função pública até 35 anos.
E2	O critério de selecção tende à competência do candidato de acordo com a função, pese embora o mercado estar viciado no que tange o nepotismo, mas não deixa de ter o seu foco em referência a idade e a experiência.
E3	Referencias e experiencias.
E4	
E5	O Critério de Recrutamento e Selecção Angola, é muito turbulento pelo facto de não ser transparente
E6	considero o recrutamento e selecção feito em Angola muito confuso demonstrando falta de profissionalismo

Entrevistados	2.2. No acolhimento e socialização (o que é típico em Angola)?
E1	Não há sempre uma pessoa que acompanhe de facto o trabalhador. Ao entrar para a empresa, o trabalhador safa-se como puder na maioria dos casos.
E2	Claro que sim existe o grau de formalização de processo o gestor do RH é o responsável pelo acolhimento.
E3	Há sempre um responsável para a área de acolhimento.
E4	
E5	Dentro das nossas organizações não existe o processo de acolhimento e socialização, porque os mesmos não têm conhecimento da importância do mesmo.
E6	Não existe um responsável pelo acolhimento e socialização de um novo membro

Entrevistados	2.3. No que respeita as compensações (o que é típico em Angola)?
E1	O nível remuneratório não faz jus ao custo de vida; existe grandes discrepâncias entre a remuneração de chefias e operacionais. As chefias ganham sempre mais.
E2	O nível remuneratório face ao custo de vida não é satisfatório e a proporção entre remuneração de chefia e operacionais existe uma disparidade enorme.
E3	Há uma grande disparidade no que diz respeito à remuneração, mas elas têm sido fixa e variável, fixa que é o salário base, e variável que são os benefícios sociais, como subsídios de transporte, alimentação, cartão etc.
E4	
E5	Em Angola o nível remuneratório não vai ao encontro do custo de vida, pelo facto do sistema de compensação não acompanhar o custo de vida
E6	Considero muito baixo, a compensação não corresponde ao custo de vida em Angola

Entrevistados	2.4. Na formação e desenvolvimento (o que é típico em Angola)?
E1	O planeamento nem sempre é tido e quando o há, não é cumprido; o diagnóstico das necessidades são irregulares.
E2	Obviamente o grau de planeamento da formação em algumas organizações faz-se sentir, com o avanço da ciência e da tecnologia moderna faz com que as organizações tendem a mudanças e a formação continua em todo domínio.
E3	Procedimentos do diagnóstico de necessidade de formação.
E4	
E5	O sistema de formação e desenvolvimento em Angola não vai ao encontro às necessidades do País e nem do mercado nacional
E6	As formações não vão ao encontro das necessidades da área de trabalho

Entrevistados	2.5. Na avaliação de desempenho (o que é típico em Angola)?
---------------	--

E1	A avaliação de desempenho é feita na base de critérios não formais mas sim, na base de apadrinhamento, não se fala de autoavaliação.
E2	Claro que sim.
E3	Na avaliação de desempenho é sempre avaliado a parte técnica e a parte comportamental do individuo, os que estão muito tempo na organização tendem a ter um prémio superior, esta avaliação resulta sempre em dinheiro e promoção.
E4	
E5	O grau de avaliação de desempenho em Angola não visa melhorar o desempenho do funcionário é meramente representativo
E6	Considero o grau de formalização do processo de avaliação em Angola muito baixo , porque não visa melhorar atuação dos trabalhador , (só para cumprir calendário)

Entrevistados	2.6. Na gestão de carreiras e promoções (o que é típico em Angola)?
E1	As carreiras verticais são de acordo com os interesses dos gestores estratégicos. A mobilidade raramente é feita.
E2	Claro que considera-se o grau e o modelo universal.
E3	Carreiras tradicionais.
E4	
E5	A gestão de carreira em Angola obedece os princípios estabelecidos pela Lei, mas muito deles não são justos
E6	A gestão de carreira e promoção não são feitas de acordo com a lei

Entrevistados	2.7. No vínculo profissional (o que é típico em Angola)?
---------------	---

E1	Os contratos são estáveis principalmente na função pública; raramente as pessoas são solidárias umas com as outras.
E2	Não se considere estabilidade dos contratos de trabalho porque há tanta burocracia em despedir o trabalhador e também não existe um apoio adequado para os ex-trabalhadores.
E3	Facilidade em despedir.
E4	
E5	Os nossos contratos de trabalho não têm cláusulas claras, o que faz com que as empresas despeçam sem critério os funcionários.
E6	A falta de transparência no processo de admissão, faz com que as empresas despeçam à sua maneira.

Entrevistados	2.8. No domínio disciplinar (o que é típico em Angola)?
E1	Raramente se movem processos disciplinares, dá-se muita tolerância principalmente na função pública
E2	Até um certo ponto há facilidade em mover processos disciplinares, sanções e o elevado grau de tolerância das falhas profissionais.
E3	Severidade nas sanções.
E4	
E5	Existe sim uma grande facilidade na movimentação dos processos disciplinares, em bora muito deles turbulentos
E6	Existe sim facilidade para mover processo de disciplinar

Entrevistados	2.9. No tempo de trabalho e assiduidade (o que é típico em Angola)?
E1	Os horários são fixos e em alguns casos as horas extraordinárias são pagas e em outros não. As faltas são constantes.
E2	O horário de trabalho é realmente fixo, em algumas organizações as horas extraordinárias são recompensadas. É claro que existe o rigor no registo da assiduidade e pontualidade.
E3	Rigor no registo de assiduidade.
E4	

E5	
E6	considero flexível

Entrevistados	2.10. Nas relações laborais (o que é típico em Angola)?
E1	A relação entre a chefia e subordinado é de cortar o gume com a faca nem sempre é salutar, Os sindicatos e outras associações têm pouca influencia nas decisões dos gestores
E2	Não de uma forma rigorosa.
E3	Relação entre chefia e subordinado.
E4	
E5	
E6	

Entrevistados	2.11. Na comunicação na organização (o que é típico em Angola)?
E1	O grau de comunicação nem sempre é salutar, o trabalhador recebe via relatório ou ordem de serviço sem poder dialogar com o chefe.
E2	Sim
E3	O grau de informalidade.
E4	
E5	
E6	Existe um elevado nível de burocracia na articulação da comunicação interna

Entrevistados	2.12. No que respeita a gestão participativa (o que é típico em Angola)?
E1	As actividades são bastantes centralizadas; existe poucos envoltimentos entre as equipas e as decisões são sempre de cima para baixo.
E2	Não se faz sentir.
E3	Nível de centralização na gestão participativa.
E4	
E5	
E6	Existe um nível de burocracia e centralização

Entrevistados	Sexo	Organização	Posição	Feedback (email)
---------------	-------------	--------------------	----------------	-------------------------

E1	Masculino	Pública - sector Governamental	Dirigente geral	
E2	Masculino	Privada	Outra função	████████████████████
E3	Feminino	Privada	Outra função	██████████████████
E4	Feminino			
E5	Masculino	Pública - sector Governamental	Dirigentes de outras áreas que não RH	
E6		Pública - sector Governamental	Dirigentes de outras áreas que não RH	██████████████████

Anexo III

Questionário



QUESTIONÁRIO MODELOS DE GRH EM ANGOLA

A elaboração deste questionário e a respectiva recolha e tratamento de dados inscrevem-se no doutoramento em Gestão (especialidade em Gestão de Recursos Humanos) do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

O ISCTE garante que as respostas são absolutamente confidenciais e que os respondentes não sejam identificados a quem quer que seja.

Este questionário requererá apenas 15 a 20 minutos do seu tempo mas a informação obtida será útil para todos em Angola.

Não é um teste e não há respostas certas nem erradas, que indiquem que a organização seja boa ou má pois, afinal, todas elas são diferentes.

Responda por favor a cada questão assinalando o círculo que melhor se aplica à sua organização.

Agradecemos a sua colaboração.

José Armando Campos Major

Em termos globais, considerando a sua organização, indique com que frequência...

	Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Muitas vezes (4)	Sempre (5)
Os gestores geralmente consultam as bases quanto à planificação e elaboração da estratégia e política de GRH.	<input type="radio"/>				
O desenho da estrutura desta organização permite-me ver com clareza como esta se articula com os objectivos da organização.	<input type="radio"/>				
Esta organização privilegia a competência, de acordo com os objectivos e missões das pessoas no contexto organizacional.	<input type="radio"/>				
Esta organização prima pela busca da melhor performance, melhoria da qualidade, da prestação de serviço e da produtividade.	<input type="radio"/>				

Considerando a forma como a sua organização recruta e selecciona os quadros, indique com que frequência...

	Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Muitas vezes (4)	Sempre (5)
O processo de recrutamento e selecção assegura uma eficiente adequação dos recursos humanos às exigências das funções. (1)	<input type="radio"/>				
Privilegia-se os trabalhadores internos quando surge uma vaga. (2)	<input type="radio"/>				
O esforço colocado na selecção da pessoa certa é muito elevado. (3)	<input type="radio"/>				
A selecção de novos trabalhadores valoriza muito o seu potencial de crescimento. (4)	<input type="radio"/>				

Considerando **a forma como as pessoas são admitidas e acolhidas na organização**, indique com que frequência...

	Nunca (1)	Raramente (2)	Algumas vezes (3)	Muitas vezes (4)	Sempre (5)
O processo de admissão cumpre rigorosamente os requisitos legais na contratação.	<input type="radio"/>				
Existe apoio à integração dos novos trabalhadores na sua função.	<input type="radio"/>				

Considerando **a forma como as pessoas são recompensadas e remuneradas**, indique com que frequência...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
As políticas traçadas no sistema de compensação têm atraído, motivado e retido os trabalhadores.	<input type="radio"/>				
O sistema de compensação permite gerir a competitividade remuneratória desta organização.	<input type="radio"/>				
O salário oferecido é atractivo.	<input type="radio"/>				
A remuneração dos trabalhadores reflecte o seu desempenho.	<input type="radio"/>				
Existe justeza no sistema de recompensas.	<input type="radio"/>				
Esta organização é generosa no que toca a benefícios e prémios.	<input type="radio"/>				

Considerando a **formação dada nesta organização**, indique com que frequência...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
A política de formação potencia o desenvolvimento dos trabalhadores relacionado com os objectivos estratégicos da organização.	<input type="radio"/>				
O plano de formação tem permitido um maior rigor no planeamento, realização e avaliação da formação.	<input type="radio"/>				
A formação tem sido disponibilizada para todos os trabalhadores.	<input type="radio"/>				
Esta organização valoriza a componente formativa.	<input type="radio"/>				
Para além da formação técnica, esta organização dá formação para desenvolver potencial.	<input type="radio"/>				

Considerando a **gestão de carreiras nesta organização**, indique com que frequência...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Há planos de carreira assentes na gestão previsional e alinhados com as necessidades de gestão.	<input type="radio"/>				
Há muitas oportunidades de progressão na carreira.	<input type="radio"/>				
Esta organização tem em consideração as minhas aspirações de carreira.	<input type="radio"/>				
As oportunidades de progressão na carreira assentam no desempenho e mérito.	<input type="radio"/>				

Considerando a **avaliação de desempenho nesta organização**, indique com que frequência...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
O desempenho é medido com base em critérios objectivos e resultados quantificáveis.	<input type="radio"/>				
A avaliação de desempenho valoriza o mérito e o desenvolvimento dos trabalhadores.	<input type="radio"/>				
A avaliação de desempenho segue uma periodicidade regular.	<input type="radio"/>				
O sistema de avaliação de desempenho permite a autoavaliação.	<input type="radio"/>				

Considerando a **segurança no emprego nesta organização**, indique com que frequência...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
A organização aposta em contratos estáveis com segurança do vínculo. (1)	<input type="radio"/>				
A organização procura sempre evitar despedimentos. (2)	<input type="radio"/>				
A organização usa critérios justos sempre que pretende demitir trabalhadores. (3)	<input type="radio"/>				

Considerando a **participação e motivação nesta organização**, indique com que frequência...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Os trabalhadores são chamados a participarem na definição dos objectivos do seu trabalho.	<input type="radio"/>				
Os trabalhadores são encorajados a envolverem-se nas decisões e resolução de problemas.	<input type="radio"/>				
É dada aos trabalhadores a possibilidade de sugerirem melhorias relativamente à forma como as coisas são feitas.	<input type="radio"/>				

Considerando a **comunicação nesta organização**, indique com que frequência...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre

É costume haver comunicação aberta com os trabalhadores.	<input type="radio"/>				
As chefias dão informação aos trabalhadores sobre os motivos das decisões tomadas.	<input type="radio"/>				
Há uma cultura de comunicação fácil entre todos os departamentos.	<input type="radio"/>				
Há um espírito de missão em que todos procuram vestir a camisola da organização.	<input type="radio"/>				
As decisões de gestão reflectem sempre os valores partilhados na organização.	<input type="radio"/>				
A organização tem uma cultura própria de que todos se orgulham.	<input type="radio"/>				

Considere a **cultura desta organização**, indique com que frequência a situação descreve o que ocorre na sua organização ...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Assumir Riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	<input type="radio"/>				
Compreensão Mútua (entendimento entre as pessoas)	<input type="radio"/>				
Objectivos Claros (conhecer concretamente as metas a atingir)	<input type="radio"/>				
Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir resultados)	<input type="radio"/>				
Abertura à Crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	<input type="radio"/>				
Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem)	<input type="radio"/>				
Cumprimento das Regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	<input type="radio"/>				
Procedimentos Estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)	<input type="radio"/>				
Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)	<input type="radio"/>				
Formalização (tudo passado a escrito)	<input type="radio"/>				
Apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)	<input type="radio"/>				
Confiança Mútua (as pessoas confiam umas nas outras)	<input type="radio"/>				
Eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos)	<input type="radio"/>				
Apoio na Resolução de Problemas de Trabalho	<input type="radio"/>				

(interajuda)					
Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor)	<input type="radio"/>				
Respeito pela Autoridade (respeitar e valorizar as chefias)	<input type="radio"/>				
Clima familiar (ambiente amigável)	<input type="radio"/>				
Auto-responsabilização pelo desempenho (cada um é responsabilizado pelo seu desempenho)	<input type="radio"/>				
Pôr em causa ideias antigas (procurar novas formas de trabalhar)	<input type="radio"/>				
Adesão às normas (aceitação e cumprimentos das normas)	<input type="radio"/>				

Até que ponto esta organização tem sido capaz de...

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
Desenvolver os seus Recursos Humanos / Funcionários?	<input type="radio"/>				
Criar um clima de trabalho positivo?	<input type="radio"/>				
Motivar os seus trabalhadores / funcionários?	<input type="radio"/>				
Oferecer boas condições de trabalho?	<input type="radio"/>				
Reconhecer o profissionalismo dos trabalhadores / funcionários?	<input type="radio"/>				
As chefias dão informação aos trabalhadores sobre os motivos das decisões tomadas.	<input type="radio"/>				
Estabelecer regras claras para todos?	<input type="radio"/>				
Fazer cumprir as regras organizacionais?	<input type="radio"/>				
Recompensar quem cumpre as regras?	<input type="radio"/>				
Criar um bom planeamento do trabalho?	<input type="radio"/>				
Colocar os seus produtos / serviços em novos mercados ou expandir mercado?	<input type="radio"/>				
Investir em novos produtos / serviços?	<input type="radio"/>				
Utilizar a tecnologia para melhorar os seus produtos / serviços?	<input type="radio"/>				
Favorecer a partilha de conhecimento e aprendizagem?	<input type="radio"/>				
Recompensar a inovação e o desenvolvimento de produtos/serviços?	<input type="radio"/>				
Concretizar a sua missão organizacional / realizar os seus propósitos?	<input type="radio"/>				
Estabelecer objectivos claros?	<input type="radio"/>				
Trabalhar com elevada eficiência operacional?	<input type="radio"/>				
Atingir uma situação financeira estável?	<input type="radio"/>				

Utilizar os objectivos para motivar os trabalhadores / funcionários?	<input type="radio"/>				
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Precisamos, para finalizar, de alguns dados sociodemográficos para efeitos de caracterização da amostra.

- Sexo Feminino
- Sexo Masculino

Idade:

- Até 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 55 anos
- Mais de 56 anos

Trabalha numa organização:

- Pública - Sector Governamental
- Pública - Sector empresarial
- Privada

Exerce funções:

- Dirigente geral (por exemplo PCA, Administrador, CEO/Director Geral)
- Dirigente de RH (por exemplo Director, Responsável, Chefe)
- Dirigente de outras áreas que não RH
- Técnico de RH
- Outro

Comente (caso deseje sugerir ou especificar algo):

Agradecemos a sua colaboração! Lembramos que o inquérito é anónimo mas, se desejar receber um relatório com os resultados agregados do estudo, queira, por favor, deixar o seu email a seguir a este parágrafo.

Muito Obrigado pela sua colaboração!