

**FORÇA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL:
IMPACTO NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL**

Carmen Maria Moreira Pereira

**Projecto de Mestrado
em Gestão de Recursos Humanos**

Orientador:

Prof. Doutor Jorge Gomes, Prof. Auxiliar, ISCTE, Departamento de Gestão

Abril de 2010

AGRADECIMENTOS

Este estudo foi possível graças ao contributo e apoio de várias pessoas que, directa ou indirectamente, ajudaram à sua concretização.

Agradeço, antes de mais, ao Prof. Doutor Jorge Gomes, pela orientação, paciência e motivação que foi dando ao longo do crescimento e desenvolvimento do projecto. Agradeço, também, pela prontidão em ouvir e esclarecer todas as dúvidas que surgiram.

À empresa na qual efectuei o estudo, agradeço o interesse, a disponibilidade e acessibilidade que foi concedida para a aplicação e recolha dos questionários, assim como a cedência de documentação e informação necessária à concretização do estudo.

Obrigada a todas as pessoas que estiveram próximas de mim, com quem partilhei as minhas dúvidas pessoais, que me ouviram e que sempre acreditaram em mim.

Além de todos, agradeço ao meu pai pela sua calma, à minha mãe que sempre me dizia para eu parar um pouco para descansar e assim me fazia trabalhar ainda mais, e ao meu irmão que sempre sorria a dizia que eu seria capaz.

RESUMO

Uma das preocupações mais actuais em GRH é a ligação entre os sistemas/práticas de GRH e a performance organizacional. Neste âmbito, emergiu o conceito de “força das práticas de GRH”, apresentado por Bowen e Ostroff (2004), o qual distingue as práticas de GRH por conseguirem transmitir mensagem caracterizadas por elevada distintividade, concordância e consenso. Desta forma, os sistemas de GRH conseguem fomentar situações fortes numa organização, resultando e contribuindo para um clima organizacional igualmente forte. À semelhança das práticas de GRH, a Liderança tem sido apresentada como sendo capaz de fomentar um contexto social que conduz a uma interpretação/compreensão partilhada, influenciando a percepção que os colaboradores têm do clima organizacional/departamental. O clima organizacional emerge, neste contexto, como efeito mediador entre as práticas de GRH/liderança e a performance na organização.

Neste âmbito, o presente estudo analisa as relações entre as práticas de GRH, liderança, clima organizacional e performance, assim como o efeito mediador do clima organizacional. O estudo foi conduzido numa grande empresa do sector industrial, sendo a amostra constituída por indivíduos de toda a empresa (N = 323). Os resultados demonstram uma relação forte e positiva entre todas as variáveis. Quanto ao efeito mediador do clima organizacional, o mesmo só é significativo para a relação entre a liderança e a performance. No final é apresentada uma discussão sobre os resultados obtidos, assim como as limitações do estudo e propostas para outros estudos.

Palavras-Chave: Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional, Clima Organizacional e Performance

JEL Classification System: O15 - Human Resources; D20 – General (Production and Organizations)

ABSTRACT

One of the concerns present in HRM is the link between the HRM systems/practices and organizational performance. In this context, emerged the concept of "strength of HRM practices" presented by Bowen and Ostroff (2004), which distinguishes the HRM practices because they can send out messages characterized by high distinctiveness, consistency and consensus. Thus, HRM systems can foster strong situations in an organization, leading and contributing to an equally strong organizational climate. The Transformational Leadership, likewise the HRM practices, has been presented as being able to encourage a social context that leads to a shared understanding and interpretation, influencing the perception that employees have of the organizational/departments climate. The organizational climate emerges, in this context, as a mediator between HRM practices/ leadership and organization performance.

In this perspective, this study examines the causal relationships between variables (HRM practices, leadership, organizational climate and performance), and the mediating effect of organizational climate. The study was conducted in a large enterprise company in the industrial sector, the sample consisted of individuals throughout the company (N = 323). The results demonstrate a strong and positive relationship between all variables. As for the mediating effect of organizational climate, it is only significant for the relationship between leadership and performance. At the end is a discussion on the results, as well as limitations of the study and proposals for further research.

Keywords: Strength of HRM practices, Transformational Leadership, Organizational Climate and Performance

JEL Classification System: O15 - Human Resources; D20 – General (Production and Organizations)

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	8
INTRODUÇÃO	11
REVISÃO DA LITERATURA	14
1. GESTÃO ESTRATÉGICA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	14
2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
2.1 Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	18
2.1.1 Distintividade	20
2.1.2 Consistência	22
2.1.3 Consenso	24
2.2 Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	27
3. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	28
4. CLIMA ORGANIZACIONAL	32
4.1 Climas Psicológicos e Clima Organizacional	32
4.2 Força do Clima Organizacional	34
5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	36
METODOLOGIA	41
6. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO E PARTICIPANTES	41
6.1 Caracterização da Organização	41
6.1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Organização	43
6.2 Caracterização dos Participantes	45
7. DESIGN	49
8. INSTRUMENTO	50
9. PROCEDIMENTO	53
RESULTADOS	56
10. ANÁLISE PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS	58
10.1 Força das Práticas de GRH	58
10.2 Liderança Transformacional	62
10.3 Clima Organizacional	64
10.4 Performance	66
11. ESTUDO DAS HIPÓTESES EM INVESTIGAÇÃO	67
11.1 Estatística Descritiva e Coeficiente de Consenso Intra-grupo	67
11.2 Medidas de Associação	71

11.3	Regressão Linear-----	71
11.3.1	Análise do Cumprimentos dos Pressupostos-----	72
11.3.2	Estimação do Modelo de Regressão Linear-----	73
11.3.3	Qualidade do Ajustamento -----	74
11.4	Regressão Linear – Efeitos de Mediação e Análise de Trajectórias -----	74
11.4.1	Relação entre a Força do Sistema de GRH e a Performance Organizacional, mediada pela Força do Clima Organizacional-----	75
11.4.2	Relação entre a Liderança e a Performance Organizacional, mediada pela Força do Clima Organizacional-----	77
11.4.3	Relação entre a Liderança, a Força do Sistema de GRH e a Performance Organizacional, mediada pela Força do Clima Organizacional (H3)-----	79
12.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS -----	83
CONCLUSÕES -----		92
13.	CONCLUSÕES DO ESTUDO-----	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----		95
ANEXOS-----		100
	ANEXO A – ESCALAS APLICADAS -----	101
	ANEXO B - ANÁLISE PSICOMÉTRICA: FORÇA DAS PRÁTICAS DE GRH-----	105
	ANEXO C - ANÁLISE PSICOMÉTRICA: LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL -----	114
	ANEXO D – ANÁLISE PSICOMÉTRICA: CLIMA ORGANIZACIONAL-----	120
	ANEXO E – ANÁLISE PSICOMÉTRICA: PERFORMANCE-----	126
	ANEXO F – ESTATÍSTICA DESCRITIVA E COEFICIENTE DE CONSENSO INTRA-GRUPO-----	129
	ANEXO G – COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON-----	134
	ANEXO H – REGRESSÃO LINEAR – PRESSUPOSTOS -----	135
	ANEXO I – REGRESSÃO LINEAR: FORÇA DO CLIMA ORGANIZACIONAL (VD)-----	138
	ANEXO J – REGRESSÃO LINEAR: EFEITOS DE MEDIAÇÃO E ANÁLISE DE TRAJECTÓRIAS -----	140

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do Contexto Social da Relação GRH – Eficácia Organizacional	16
Figura 2 – Modelo: Força do Sistema de GRH – Liderança – Clima Organizacional – Performance..	36
Figura 3 – Relação entre Variáveis em Estudo	40
Figura 4 – Diagrama de Trajectórias (H1.2)	76
Figura 6 – Diagrama de Trajectórias (H2.2)	78
Figura 7 - Diagrama de Trajectórias (H3).....	80

Figura 8 - Diagrama de Trajectórias (H3).....	81
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Líder Transformacional: Características e Comportamentos	30
Tabela 2 – Práticas de GRH na Organização em estudo	44
Tabela 3 – N.º de Questionários Constituintes da Amostra	45
Tabela 4 – Variáveis em estudo	50
Tabela 5 – Dimensões da Força de GRH	51
Tabela 6 – Força das Práticas de GRH: Fidelidade	58
Tabela 7 – Força das Práticas de GRH: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada	61
Tabela 8 – Liderança Transformacional: Fidelidade.....	62
Tabela 9 – Liderança Transformacional: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada.....	63
Tabela 10 – Clima Organizacional: Fidelidade.....	64
Tabela 11 – Clima Organizacional: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada..	65
Tabela 12 – Performance: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada.....	67
Tabela 13 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR.....	68
Tabela 14 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Práticas de GRH	68
Tabela 15 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Liderança Transformacional.....	69
Tabela 16 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Clima Organizacional.....	70
Tabela 17 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Performance.....	71
Tabela 18 – Coeficiente de Correlação de Pearson	71
Tabela 19 – Estimação dos Coeficientes do Modelo (H1.1 / H2.1)	73
Tabela 20 – Sumário do Modelo (H1.1 / H2.1).....	74
Tabela 21 – Anova (H1.1 / H2.1).....	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição por Género.....	45
Gráfico 2 – Distribuição por Direcção	46
Gráfico 3 – Distribuição por Secção	47
Gráfico 4 – Distribuição por Função.....	47
Gráfico 5 – Distribuição por Habilitações.....	48
Gráfico 6 – Estrutura Etária.....	48
Gráfico 7 – Antiguidade.....	49

SUMÁRIO EXECUTIVO

Área de Investigação e Relevância do Tema

Na conjectura actual as empresas encontram-se em constante mudança, sendo que a forma como gerem os seus recursos humanos é um dos factores determinantes para que consigam manter a sustentabilidade do negócio. Neste âmbito, a GRH assume-se com uma posição estratégica na organização, em que o seu sistema e as suas práticas têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional e alinhadas horizontalmente entre si. No entanto, este alinhamento não é suficiente para que o sistema e práticas de GRH tenham um impacto positivo e eficiente junto dos resultados organizacionais. Há que ponderar sobre as características das práticas de GRH, nomeadamente ao nível dos seus processos comunicacionais, as quais têm sido apontadas como determinantes para que o efeito junto da performance se observe. A par com as práticas de GRH, a liderança e o clima organizacional são outros agentes que fazem parte do contexto social da organização e que são considerados como determinantes para que se observe esse efeito junto da performance organizacional.

Neste sentido, o âmbito do estudo insere-se na área de gestão de recursos humanos (GRH), liderança e clima organizacional, e o impacto destas ao nível da performance. A literatura aponta para o facto de o clima organizacional ser um elemento do contexto social da organização que opera como mediador das práticas de GRH e da liderança, transportando o efeito destas sobre a performance. Neste contexto, assume-se que este efeito será tanto maior quanto maior for a força das práticas de GRH, a presença de comportamentos de liderança transformacional e a força do clima organizacional.

Neste sentido, pretende-se analisar, junto de uma empresa do sector industrial, a presença das características das práticas de GRH (que a tornam forte na organização), a presença de comportamentos de liderança transformacional e a relação destas com o clima organizacional (e a força do clima organizacional). No final pretende-se analisar se as características destas variáveis na organização em estudo têm impacto sobre a sua performance.

Suporte Metodológico e Resultados do Estudo

Ao nível metodológico, o estudo foi realizado numa empresa do sector industrial, multinacional Americana. A decisão por efectuar o estudo numa empresa deste sector deve-se

ao facto de que os estudos nesta área tendem a ser efectuados em empresas na área comercial e de serviços, pelo que a observação de outros contextos é essencial para a construção de conhecimento. Em termos organizacionais o estudo abrangeu todas as áreas da empresa, de forma a envolver todos os colaboradores.

Em termos tratamento de dados efectuou-se uma análise individual às variáveis em estudo, procurando analisar o consenso entre os colaboradores sobre a presença das mesmas na organização e a forma como elas se reflectem em termos de força (das práticas de GRH e clima organizacional). Foi, também, efectuada uma análise de regressão, efeito de mediação e análise de trajectórias, o intuito de analisar as relações causais entre as variáveis em estudo.

Os resultados vêm demonstrar uma forte, positiva e significativa relação entre as variáveis em estudo. No entanto, relativamente ao que seria esperado com base na literatura, na empresa em estudo observam-se alguns resultados contrários. Quanto à análise das variáveis na organização verifica-se:

- As práticas de GRH não demonstram ter muita força e há consenso entre os colaboradores sobre a forma como as mesmas são vistas na organização;
- Quanto à liderança, os colaboradores indicam que as chefias tendem a exercer alguns comportamentos típicos da liderança transformacional, havendo consenso entre os colaboradores;
- Quanto ao clima organizacional, a sua análise reflecte que o mesmo tem alguma força no contexto organizacional, na medida em que há consenso entre os colaboradores.

Todas as variáveis em estudo demonstram ter um impacto sobre a performance organizacional, no entanto a forma como este se concretiza é distinto, nomeadamente:

- As práticas de GRH têm um efeito directo sobre a performance organizacional, sendo que o efeito mediador do clima organizacional é pouco significativo;
- A liderança apenas se repercute junto da performance organizacional através do efeito mediador do clima organizacional.

Conclusões e Implicações para a Organização

Em conclusão pode-se afirmar que, na organização em estudo o seu contexto social (nomeadamente a força das suas práticas de GRH, a liderança e força do seu clima organizacional), contribuem positivamente para a sua performance organizacional. Neste sentido, um aumento quer ao nível das forças das práticas de GRH quer da liderança, terá um efeito junto do clima organizacional e por conseguinte será positivamente impulsionador das medidas (analisados neste estudo) de performance organizacional.

Estes resultados foram obtidos mesmo na situação em que as práticas de GRH demonstram ter pouca força na organização. Para que a empresa consiga aumentar a força das suas práticas de GRH, considera-se essencial que a mesma analise as suas práticas de comunicação para com os seus colaboradores. Verificando-se que para a GRH as dimensões mais observadas pelos colaboradores relacionam-se com as suas legitimidade e acordo por parte das chefias, será essencial incrementar mecanismos que promovam as seguintes vertentes: Visibilidade, Compreensibilidade, Instrumentalidade e Justiça das práticas de GRH existentes na organização.

Ao nível da liderança, não obstante já serem observados comportamentos relacionados com a liderança transformacional, nomeadamente no que concerne às promoções do espírito de grupo, às comunicações de expectativas e ao facto da chefia dar exemplos comportamentais de como actuar em contexto de trabalho, será essencial incrementar outros comportamentos. Destes destaca-se como essencial promovam a articulação da visão (i.e. as chefias devem promover junto dos colaboradores os objectivos organizacionais e procurar alinhá-los com os objectivos individuais); incrementem o apoio individualizado (i.e. proporcionar apoio e oportunidades de crescimento aos colaboradores, nomeadamente através da formação); e promovam a estimulação intelectual (i.e. solicitarem o seu apoio e as suas ideias para a resolução de problemas operacionais, fazendo-o sentir que participam na resolução dos mesmos).

O incremento do valor sentido pelos colaboradores face às práticas de GRH e à liderança, garante-se como uma base de desenvolvimento de um clima organizacional orientado para os objectivos da empresa e para os seus resultados ao nível da performance.

INTRODUÇÃO

“A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas fez salientar o papel fundamental dos recursos humanos na construção da competitividade e da qualidade que as organizações se propõem alcançar, para garantirem a sua sobrevivência e desenvolvimento no actual contexto sócio-económico” (pág. vii, Caetano e Vala, 2000).

Esta é a frase que inicia o prefácio de um dos livros de gestão de recursos humanos (GRH) do ano 2000, sendo que a importância das práticas de GRH já tem vindo a ser debatida desde há várias décadas. A transição a que se assiste de uma Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento, em que o papel do colaborador (elemento humano) emerge de uma posição meramente tácita para um exercício de desempenho estratégico, obriga a mudanças internas nas organizações como seja a própria organização dos processos de trabalho (Moreira, 2006).

Ao olhar-se para as organizações facilmente se observa esta mudança de paradigma, em que a gestão tácita de recursos humanos (RH) está continuamente a ser alterada para uma gestão estratégica, nomeadamente ao nível de grupos económicos e grandes empresas. Um ponto assente nesta mudança passa pela necessidade contínua de uma organização adquirir conhecimento e inovar as práticas associadas ao seu core business. Num mercado global, ancorado nestes processos de mudança e inovação contínua de produtos e serviços, considera-se que apenas o elemento humano consegue promover a diferenciação entre as organizações através dos seus conhecimentos e competências, e pela possibilidade de os aplicar eficientemente em contexto organizacional.

Neste âmbito, diversos autores têm vindo a apontar como primordial o posicionamento estratégico da GRH (Becker & Gerhart, 1996; Ferris et al. 1999; Lambooj et al. 2006; Dany et al., 2008). Este implica um alinhamento entre as estratégias definidas para toda a organização, nomeadamente entre as estratégias de mercado e as de GRH. Considera-se que com este alinhamento a GRH poderá intervir positivamente ao nível da gestão dos RH, definindo e implementando práticas que apoiem os colaboradores na concretização dos objectivos organizacionais e, desta forma, contribuindo para a eficácia e performance organizacional.

No entanto, ao se observar as organizações torna-se difícil perceber de que forma o sistema e as práticas de GRH se traduzem em mais-valias para a organização e como conseguem incentivar, junto dos colaboradores, comportamentos de excelência orientados para a estratégia empresarial. Neste âmbito, Ferris et al. (1999) apontam “*contexto social*” da organização como a estrutura através da qual os sistemas de GRH se articulam e afectam a eficácia organizacional. Neste contexto, entende-se que a Direcção de Recursos Humanos (DRH) deverá promover práticas que permitam fomentar um pensamento colectivo e partilhado sobre a organização e sobre os comportamentos desejados, minimizando os efeitos provenientes das idiosincrasias dos seus colaboradores.

A problemática que se levanta em termos práticos para a DRH prende-se, então, com a definição e implementação de um sistema e de práticas de GRH que permitam promover uma percepção partilhada entre todos os colaboradores sobre os objectivos organizacionais e os comportamentos e atitudes adequadas para uma boa performance organizacional. Neste sentido, Bowen & Ostroff (2004) apresentam um modelo que pretende explicar a forma como se consegue promover essa percepção partilhada e influenciar o processo de “*sense-making*” organizacional.

A par com o sistema e as práticas de GRH, emerge a figura do líder com uma posição considerada de destaque e de influência junto dos seus subordinados. Sendo o líder, nomeadamente a chefia directa, que implementa os objectivos e as políticas organizacionais e que comunica as características e a importância dos processos de trabalho. Assente no processo de informação social, as chefias têm o poder de criar um contexto (social) que fomente uma interpretação partilhada dos comportamentos e atitudes desejados (Whitman et al. 2010; Mayer et al., 2007).

Uma condição comum ao nível da GRH e da liderança prende-se o clima organizacional. Vários estudos (Schneider et al., 2002; Dickson et al., 2006) têm vindo a demonstrar que o clima organizacional é uma variável essencial, que opera entre as práticas de GRH/liderança e a performance organizacional. A força do clima pode, então, conduzir a uma percepção partilhada dos acontecimentos organizacionais, ao nível das suas normas, políticas, práticas, procedimentos e objectivos, conduzindo a expectativas e percepções partilhadas entre os membros do grupo, necessárias para a uniformidade comportamental.

É neste contexto que o presente estudo se operacionaliza, pretendendo-se explorar as relações causais existentes entre as diferentes variáveis: práticas de GRH, liderança, clima organizacional e performance. O estudo foi realizado numa grande empresa multinacional Americana na medida em que desta forma cumpria-se, à partida, com alguns dos requisitos essenciais à análise das variáveis (e.g. existência de um departamento de GRH formal e com práticas de GRH de âmbito estratégico).

O trabalho desenvolve-se ao longo dos seguintes capítulos:

- i.** Revisão da literatura: efectua-se uma análise das variáveis em estudo (práticas de GRH, Liderança e Clima Organizacional), definindo-se conceitos, a forma como devem ser entendidas ao nível prático e a importância das mesmas no contexto organizacional. Procura-se, também, apresentar o que tem vindo a ser indicado pelos estudos sobre a relação entre as variáveis e o seu impacto sobre a performance organizacional.
- ii.** Metodologia: é efectuada a caracterização da organização em estudo e dos participantes. Neste capítulo é também apresentado o design do estudo, a descrição dos questionários utilizados e o procedimento efectuado para a recolha e tratamento dos dados.
- iii.** Resultados: os resultados apresentados recaem sobre duas áreas: a) análise psicométrica do questionário utilizado; b) estudo as hipóteses em investigação através da aplicação de estatística descritiva, coeficientes de consenso intra-grupo, correlações, métodos de regressão linear, análise de efeitos de mediação e análise de trajetórias.
- iv.** Análise e Discussão de Dados: efectua-se uma análise dos resultados obtidos com o estudo, procurando compreender a realidade da organização e o seu enquadramento à luz da literatura apresentada.
- v.** Conclusões: são apresentadas as conclusões gerais do estudo, identificadas eventuais limitações do estudo, e são efectuadas algumas sugestões para futuras investigações sobre o tema.

REVISÃO DA LITERATURA

1. GESTÃO ESTRATÉGICA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos os RH têm vindo a ser considerados como uma fonte de vantagem competitiva sustentável. São um recurso tangível e intangível para a organização, não imitável e não substituível (Barney, 1995, cit. por Becker & Gerhart, 1996; Tzafir, 2005).

A mudança ao nível da visão sobre a GRH tem-lhe permitido evoluir para uma posição de parceiro estratégico, procurando-se o alinhamento das suas práticas e políticas com os objectivos estratégicos globais da organização. Uma perspectiva apresentada por Ferris et al. (1999) e referida por diversos autores (Lambooij et al. 2006; Dany et al., 2008) assume a estratégia de “*adaptação*” das várias práticas e sistemas de GRH à estratégia competitiva da organização. Relaciona-se com as escolhas estratégicas efectuadas pela gestão para actuar competitivamente e a forma como estas se reflectem nos sistemas de GRH. A perspectiva contingencial vem dar ênfase à gestão estratégica de recursos humanos (GERH), assumindo-se que a eficácia das práticas de GRH depende de factores contextuais, como sejam: tipo de indústria, a dimensão, políticas de produção (Bowen & Ostroff, 2004).

Neste sentido, Schuler (1989, cit. por Ferris et al. 1999) refere a necessidade de haver sinergia e consistência entre as práticas de GRH e a estratégia organizacional de forma e evitar situações de ambiguidade que podem conduzir à restrição da performance individual e organizacional. Autores como Chadwick e Cappelli (1999, cit. por Ferris et al. 1999) apontam, então, para a análise do grau de “*adaptação*” (interno e externo) entre as escolhas estratégicas da organização e as práticas e políticas de GRH. Assume-se que a “*adaptação externa*” (adequação das práticas de GRH à estratégia organizacional), e a “*adaptação interna*”, (consistência e sinergia emergente entre as várias práticas), têm um impacto nos resultados organizacionais (Ferris et al. 1999).

Assim, e de acordo com a perspectiva configuracional da GERH, existe um padrão de práticas no âmbito dos RH que contribuem para a concretização dos objectivos organizacionais. Neste contexto, há determinados sistemas “*ideais*” e práticas de GRH que garantem uma maior consistência e complementaridade entre si (alinhamento horizontal) e uma maior congruência com os objectivos organizacionais (alinhamento vertical). Torna-se, então, necessário que

haja uma forte contingência que permita o alinhamento entre os sistemas e práticas de GRH e as suas iniciativas operacionais (Becker & Gerhart, 1996), tendo então um impacto ao nível operacional inerente ao apoio/ajuda na resolução de problemas reais (e.g. na orientação do serviço para o cliente). Lambooij et al. (2006) ressalta o facto de que uma implementação bem sucedida da estratégia organizacional implica que os colaboradores se comportem de forma a executar essa mesma estratégia, sendo que a sua concretização depende determinantemente desses mesmos comportamentos.

Em termos de performance organizacional, os estudos tendem a analisá-la através dos níveis de produtividade e eficiência, podendo ser medidas ao nível da organização, departamento, equipas de trabalho (Gelade & Ivery, 2003). Um pressuposto relacionado com a performance é que a mesma resulta de vários factores, como sejam: a performance individual, o contexto no qual são realizadas as actividades profissionais, as atitudes dos colaboradores e a sua percepção do clima. Alguns estudos têm demonstrado que uma melhor performance financeira está associada a atitudes positivas (Ryan, Schmit & Johnson, 1996, cit. por Gelade & Ivery, 2003) e que uma melhor performance nas vendas está relacionada com o clima de serviço (Borucki & Burke, 1999, cit. por Gelade & Ivery, 2003). Essencialmente, nas situações em que os colaboradores percebem que o seu contexto de trabalho lhes permite aceder aos seus objectivos pessoais, eles irão envolver-se e dedicar mais tempo e esforço em favor da organização, contribuindo para a produtividade e competitividade organizacional (Brown & Leigh, 1996).

Os RH são, então, um processo de criação de valor, difícil e até mesmo impossíveis de serem imitados entre organizações, nomeadamente pelo facto de estarem integrados na complexa rede social de cada organização (Bowen & Ostroff, 2004; Ferris et al., 1999; Becker & Gerhart, 1996). Desta forma, as práticas de GRH devem seguir um caminho integrado na organização, na sua cultura e nas suas relações interpessoais, desenvolvendo-se ao longo do tempo no seu contexto social (Becker & Gerhart, 1996).

Não obstante o facto de os estudos terem vindo a relacionar as práticas de GRH com a performance organizacional, a sua eficácia é uma das problemáticas que se mantém, ou seja, a forma como as mesmas se traduzem e têm impacto sobre a performance. A análise da eficácia da GRH tem duas abordagens, por um lado a eficácia com que as políticas e as práticas de

GRH são implementadas e, por outro lado, a eficácia dessas políticas e práticas resultarem nos efeitos desejados (Ferris et al., 1999).

Ferris et al. (1998, cit. por Ferris et al. 1999) apontam a teoria do contexto social, como exercendo uma acção de mediação entre a GRH e a performance. O “*contexto social*” é um mecanismo através do qual os sistemas de GRH se articulam e afectam a eficácia organizacional, sendo composto pela cultura, clima, políticas e processos de interacção social, considerando o seu conteúdo e a sua forma (Takeuchi et al., 2009; Ferris et al., 1998). A articulação dos diferentes factores espelha-se na seguinte configuração (figura 1):

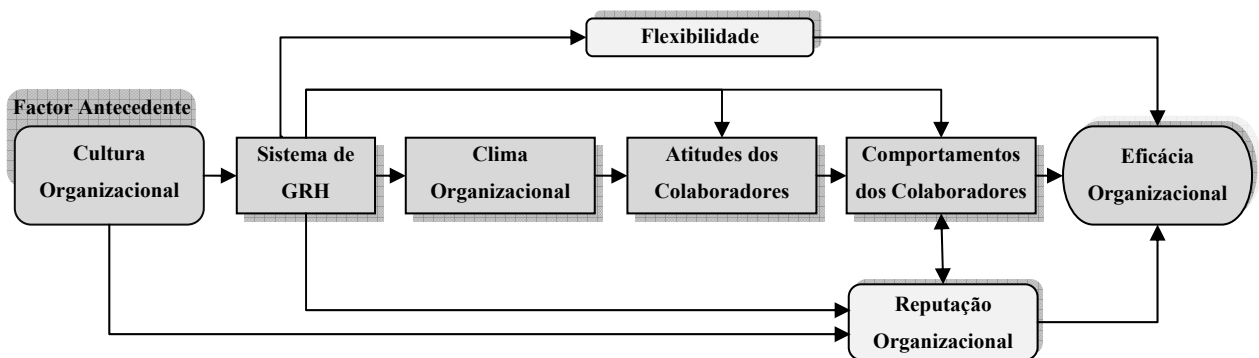


Figura 1 – Modelo do Contexto Social da Relação GRH – Eficácia Organizacional¹
(Fonte: Ferris et al., 1998)

A observação da mediação entre os sistemas de GRH e a performance organizacional sustenta-se pelo facto de os sistemas de GRH influenciarem as atitudes e comportamentos dos colaboradores através da interpretação que estes têm sobre o clima de trabalho (Ferris et al. 1998), ou seja, as práticas de RH influenciam o processo de “*sense-making*” (Weick, 1995, cit. por Dorenbosch et al., 2006) da organização, pelo qual os colaboradores compreendem e partilham colectivamente as suas experiências acerca dos eventos organizacionais. Neste sentido, Kopelman et al. (1990, cit. por Ferris et al. 1998, p. 243) considera existirem 5 dimensões do clima organizacional: 1) ênfase nos objectivos: em que medida a gestão dá conhecimento sobre o tipo de resultados e padrões que são expectáveis que os colaboradores atinjam; 2) ênfase nos meios: em que medida a gestão dá conhecimento sobre os métodos e procedimentos que são esperados dos colaboradores no desempenho das suas funções; 3)

¹ Dado que o estudo pretende analisar a relação entre práticas de GRH, o clima organizacional e a eficácia organizacional, a abordagem ao modelo irá ponderar essas mesmas áreas.

orientação para recompensas: em que medida as várias recompensas organizacionais são percebidas como sendo atribuídas com base no desempenho profissional; 4) apoio nas tarefas: em que medida os colaboradores consideram que lhes estão a disponibilizar o material, o equipamento, os serviços e os recursos necessários para que tenham uma boa performance na sua função; 5) apoio sócio-emocional: em que medida os colaboradores sentem que o seu bem-estar pessoal está protegido por uma gestão que tem em atenção considerações humanas. Além destas, Burke et al. (1992, cit. por Takeuchi et al, 2009), apontam ainda a 6) cooperação entre o grupo de trabalho, como um factor que influencia a partilha de percepções ao nível colectivo (Lambooy et al., 2006; Podsakoff & Mackenzie, 1997).

Estas dimensões são, então, influenciadas pelas práticas de GRH (e.g. assume-se que as mesmas afectam os conhecimentos, habilidade e as capacidades) e pelas práticas de liderança (e.g. o apoio sócio-emocional será fortemente influenciado por comportamentos que reflectam procedimentos justos). Há, também, uma ligação com a forma como os colaboradores percebem, interpretam e reagem à envolvente em que se encontram (e.g. os objectivos definidos podem dar ênfase à produtividade vs familiaridade/suporte, os meios podem reflectir autoridade vs participação, as recompensas podem demonstrar resultados individuais vs resultados de grupo, o apoio nas tarefas podem reflectir equidade vs paridade, e o apoio sócio-emocional pode variar de um apoio mínimo a um apoio excessivo) (Ferris et al., 1998).

Não obstante assumir-se teoricamente esta relação, a forma como a mesma se preconiza na prática continua a levantar questões. Neste sentido, procuramos seguidamente identificar o que tem vindo a ser apontado pelos estudos quanto à forma como a GRH e a liderança tem efeito sobre as atitudes e os comportamentos dos colaboradores.

2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

No que concerne à GRH, a literatura vem apontar que os seus sistemas e práticas influenciam os conhecimentos, as competências e habilidades dos colaboradores, sendo que desta forma influenciam o desempenho dos colaboradores na organização. Assim, o alinhamento estratégico e o alinhamento interno das várias práticas de GRH (como seja a gestão de carreiras, formação, avaliação de desempenho, recrutamento), está considerado como sendo a base para a performance organizacional.

Diversos estudos têm apontado, também, que o clima organizacional está, hipoteticamente, relacionado com comportamentos de excelência e com os indicadores de performance organizacional, nomeadamente em relação à satisfação de clientes, serviço de qualidade ao cliente, performance financeira, eficiência organizacional e resultados da gestão pela qualidade total (Dawson et al., 2008; Dickson et al., 2006; Lambooiij et al., 2006; Gelade et al., 2003; Parker et al., 2003; Brown & Leigh, 1996; Ferris et al., 1998). Esta relação observa-se pelo seu efeito mediador entre as práticas de GRH e a performance dos colaboradores. No entanto, a forma como a GRH tem impacto sobre o clima organizacional de forma a promover comportamentos orientados para uma performance de excelência continua a levantar questões práticas. É fundamental procurar compreender de que forma as práticas de GRH efectivamente criam e fomentam um clima que sustente e dissemine a orientação estratégica.

2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Bowen & Ostroff (2004), têm procurado responder a esta questão, ou seja, como os sistemas de GRH se traduzem em mais-valias concretas para o desempenho organizacional e como contribuem para o aumento da performance. Os seus trabalhos, apontam que em termos operacionais os sistemas de GRH devem ser analisados e compreendidos face aos seus:

- **Conteúdos:** constituem as práticas e políticas definidas para atingir objectivos particulares (e.g. práticas para promover a inovação e a autonomia). As práticas adoptadas devem emergir dos objectivos estratégicos e dos valores da organização, ou seja, tendo uma organização o objectivo estratégico orientado para os serviços, a eficiência ou a qualidade, o conjunto de práticas de GRH devem ser concebidas de forma a apoiar directamente os RH a atingir esses objectivos. Diferentes práticas podem ser igualmente eficientes, desde que conduzam ao clima apropriado para os objectivos estratégicos.
- **Processos:** referem-se à forma como os sistemas de GRH são desenhados e implementados. Considera-se, neste caso, os recursos para o sistema de GRH que podem formar/criar situações fortes sob a forma de significados partilhados acerca dos conteúdos e que podem em última instância conduzir à performance organizacional.

Ponderando sobre as duas componentes, ao nível dos conteúdos há que procurar o já referido alinhamento estratégico (vertical), em que as práticas definidas estejam efectivamente orientadas para apoiarem os colaboradores na concretização dos objectivos. Por outro lado, ao

nível dos processos pode-se assumir o alinhamento horizontal entre as diferentes práticas e a forma como as mesmas são apresentadas aos colaboradores. Dado que são os colaboradores que permitem a realização estratégica, é determinante que a GRH esteja bem alinhada na organização na medida em que só desta forma os colaboradores tomam conhecimento do que é esperado deles e a partir daí têm expectativas e comportamentos uniformes (Lambooi et al. 2006). Um dos factores que influencia directamente os processos de GRH, facilitando (ou não) a tomada de conhecimento por parte dos colaboradores e a aprendizagem organizacional, relaciona-se com a comunicação na organização.

Ao olharmos para os sistemas de GRH verifica-se que os mesmos se constituem como mecanismos comunicacionais da organização para os colaboradores (Tsui et al. 1997, cit. por Bowen & Ostroff, 2004), pelo que se torna determinante a forma como é transmitida a mensagem e a forma como a mesma é recebida pelo colaborador. Neste âmbito, Chaiken et al. (1996, cit. por Bowen & Ostroff, 2004) apontam a teoria da “*Persuasão Baseada na Mensagem*”, assente no processo apresentado por McGuire (1972, cit. por Bowen & Ostroff, 2004) segundo o qual a persuasão é conseguida através de dois mecanismos: recepção – relacionado com a codificação da mensagem, sendo fundamental considerar a exposição à mensagem, a atenção aos seus conteúdos e a compreensão dos mesmos; e a aceitação – ou seja, se há a aceitação da mensagem, há concordância com o que é transmitido e a informação é guardada na memória. Assim, dar sentido ao ambiente e às normas e práticas organizacionais e em particular às de GRH, implica a necessidade fomentar ciclos de atenção à informação, de interpretação da informação e de agir sobre a mesma, incentivando o feedback para clarificar o significado da situação, nomeadamente quando os eventos tendem a ser ambíguos ou sujeitos a mudança (Bowen & Ostroff, 2004).

No entanto, os indivíduos são activos ao longo do processo, logo a percepção (recepção) e a concordância (aceitação) sobre o conteúdo da mensagem depende das atribuições que são efectuadas. A Teoria da Atribuição Causal explica o mecanismo pelo qual os colaboradores efectuam atribuições de causa-efeito a partir das comunicações efectuadas, com o intuito de identificarem os comportamentos que são esperados, apoiados e recompensados. A inferência causal opera como um processo através do qual os colaboradores reúnem e obtêm explicações causais dos outros e comunicam as suas explicações aos outros (Fiske & Taylor, 1991, cit. por Bowen & Ostroff, 2004). A este nível surge a importância da confiança para as práticas de GRH, nomeadamente pelo facto de a confiança entre as partes reduzir o nível de incerteza,

(e.g. a confiança dos gestores/chefias face aos colaboradores é um sinal de que acreditam que eles se preocupam com os objectivos, havendo então a aceitação de que os colaboradores têm capacidade de tomar decisões a favor dos objectivos organizacionais). No mesmo sentido, a confiança nos colaboradores é uma base determinante para a decisão sobre as políticas e práticas de GRH a implementar na organização e a forma de as implementar (Tzafir, 2005).

Em contexto organizacional e no que concerne à GRH, os colaboradores efectuam atribuições de confiança acerca de relações de causa-efeito sempre que se conseguem criar situações que reflectam os seguintes pressupostos (Bowen & Ostroff, 2004): 1) Distintividade: a situação é facilmente observável (recepção); 2) Consistência: o efeito/evento apresenta-se igual ao longo de várias circunstâncias e do tempo; 3) Consenso: há concordância (aceitação) entre os indivíduos sobre a relação de causa-efeito.

2.1.1 Distintividade

A distintividade relaciona-se com o processo de recepção da mensagem e corresponde aos mecanismos e às características que permitem que as práticas de GRH captem a atenção e despertem o interesse dos colaboradores para que sejam vistas como relevantes (Sanders et al., 2008; Bowen & Ostroff, 2004). É conseguida quando se cumprem os seguintes requisitos: visibilidade, compreensão, legitimidade da autoridade e relevância.

Visibilidade

A visibilidade das práticas de GRH refere-se ao grau em que elas são salientes e rapidamente observáveis. A facilidade com que são reconhecidas pelos colaboradores irá influenciar a atenção que dão à informação, a forma como a organizam cognitivamente e como fazem as atribuições causais (Bowen & Ostroff, 2004).

Segundo os autores, a criação de uma situação organizacional forte requer que as características da mesma sejam salientes e visíveis ao longo do dia de trabalho e que estejam enquadradas nas suas rotinas e actividades. Quando um sistema de GRH é composto por um leque variado de práticas (e.g. selecção, formação, avaliação de desempenho) que afectam um grande número de colaboradores, a visibilidade tenderá a ser superior. No entanto, a partilha do significado das práticas a nível colectivo só pode ser desenvolvida se a maioria dos colaboradores estiverem sujeitos e percepcionem as mesmas práticas de GRH.

Compreensibilidade

No que concerne à compreensibilidade, é determinante que as práticas de GRH reflectam pouca ambiguidade e que o seu conteúdo seja de fácil compreensão. Nas situações em que o estímulo é compreendido de forma ambígua ou pouco claro, permite-se que várias categorizações possam ser efectuadas pelos colaboradores. Assim, diferentes pessoas irão utilizar diferentes categorias cognitivas para tomar atenção aos diferentes aspectos da informação, resultando em diferentes atribuições (Bowen & Ostroff, 2004).

Legitimidade da Autoridade

Outro factor determinante é a legitimidade da autoridade dos sistemas de GRH e dos seus agentes, sejam profissionais de GRH sejam as chefias directas que colocam em acção as práticas. A influência através da legitimidade da autoridade compreende a percepção dos colaboradores sobre os papéis que são exigidos, sobre as expectativas de desempenho que são esperadas e que comportamentos são formalmente aceites (Bowen & Ostroff, 2004).

Face ao sistema e práticas de GRH, este torna-se percebido como uma situação de autoridade, quanto maior for o seu status, se tiver maior credibilidade funcional e maior actividade na organização. É fundamental que tenha um apoio significativo e visível da parte da gestão de topo, que hajam investimentos nas práticas de RH e que o seu director/responsável tenha uma posição de gestão num nível hierárquico superior. Quando a definição e a implementação das práticas de GRH seguem um alinhamento vertical elas tornam-se parte do planeamento estratégico da organização, pelo que as crenças que os gestores têm a respeito da importância das pessoas e do envolvimento dos profissionais de GRH serão superiores, conseguindo-se maior legitimidade e credibilidade. Esta noção está, também, relacionada com a fonte da mensagem, sendo que a (maior) credibilidade do emissor é uma componente crítica na atribuição, persuasão e influência, pelo que a obediência à autoridade que detém legitimidade é uma função que vai além da subordinação do indivíduo e envolve a interpretação sobre a relevância da influência (Dorenbosch et al., 2006; Bowen & Ostroff, 2004).

Relevância

Qualquer situação deve ser apresentada aos colaboradores de forma marcante, para que os indivíduos a vejam e percebam a sua relevância para os objectivos que se pretendem atingir.

A relevância encontra-se a par com a legitimidade de autoridade, pelo que a influência junto dos colaboradores opera através de 2 aspectos: 1) pela percepção da autoridade da chefia; e, 2) pela “*significância motivacional*” (Kelman & Hamilton, 1989, cit. por Bowen & Ostroff, 2004) que tem para o colaborador. Assim, os colaboradores devem perceber a situação como relevante para a concretização dos objectivos pessoais e dos objectivos organizacionais, devendo os comportamentos desejados ser claros e adequados à sua concretização (sendo reconhecido que os agentes influentes, e.g. gestores de GRH e/ou chefias directas, têm capacidade de afectar a concretização desses objectivos).

Neste âmbito é fundamental a conciliação entre os objectivos organizacionais/objectivos estratégicos de GRH e os pessoais, sendo que o alinhamento entre eles tem uma importante consequência nas atitudes e comportamentos individuais necessários a um eficaz funcionamento organizacional. Esta perspectiva determina que situações devem ser colocadas para que os indivíduos sintam vontade em trabalhar e cooperar para a concretização dos objectivos, não só relacionados com as suas necessidades pessoais, mas também relacionados com a organização (Bowen & Ostroff, 2004).

Outro factor atinente à relevância relaciona-se com a percepção do poder de influência dos diferentes agentes para apoiarem os colaboradores na concretização dos objectivos. Esta influência caracteriza-se pela medida em que o agente (e.g. gestores de GRH e/ou chefias directas) é percebido como tendo capacidades pessoais, à parte da sua influência e autoridade, para concretizar os objectivos e que as irá usar de forma a apoiar os seus colaboradores. Esta influência relaciona-se com dois aspectos: 1) a capacidade de o agente afectar as condições necessárias para concretizar os objectivos (e.g. garantir os recursos necessários, seja em termos de competências como materiais); 2) a percepção de que o agente quer/irá utilizar as suas capacidades de forma a afectar a possibilidade de atingir os objectivos (Bowen & Ostroff, 2004).

2.1.2 Consistência

A consistência apoia os colaboradores a tomarem consciência e a compreenderem o que é esperado deles (Lambooy et al. 2006). Para que os colaboradores efectuem atribuições acerca dos comportamentos esperados e recompensados, os princípios da atribuição causal têm de estar presentes, ou seja, deverá verificar-se prioridade (em que as causas precedem os efeitos) e contiguidade face ao efeito (a causa tem uma proximidade temporal do efeito). Consistência

refere-se a estabelecer a existência de um efeito, ao longo do tempo, sempre que a sua causa está presente. Assim, é fundamental que sejam estabelecidas relações consistentes ao longo do tempo, para todas as pessoas e em todos os contextos (alinhamento das práticas de GRH), demonstrando-se: instrumentalidade, validade e consistência das mensagens de GRH (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders et al., 2008).

Instrumentalidade

A instrumentalidade permite estabelecer uma percepção (não ambígua) da relação de causa-efeito referente aos comportamentos desejados e as consequências associadas – permite demonstrar que há incentivos adequados e que estão associados à performance dos padrões comportamentais desejados. A percepção tem um papel central na instrumentalidade dado que dá ênfase à forma como os colaboradores antecipam as consequências do seu comportamento, sendo que os colaboradores mais facilmente percebem a instrumentalidade quando a ligação entre os seus comportamentos e os resultados estão próximos no tempo (princípio da contiguidade da atribuição causal), e quando são aplicados consistentemente ao longo do tempo estabelecido (princípio da prioridade da atribuição causal), (Bowen & Ostroff, 2004).

Validade

A validade das práticas de GRH é importante na medida em que os receptores das mensagens determinam a sua validade quando efectuam os processos de atribuição, pelo que as práticas de GRH devem possuir consistência entre o que propõem fazer e o que efectivamente fazem. Quando uma prática é aplicada e publicitada com determinados efeitos e depois não resulta no que era esperado, a mensagem enviada para os colaboradores é contraditória e é-lhes permitido desenvolver interpretações pessoais (Bowen & Ostroff, 2004).

A validade tem uma contribuição simbólica, mostrando que conhecimentos, habilidades e atitudes são válidos. Contudo, é determinante que os colaboradores detenham as capacidades/habilidades necessárias para realizarem os comportamentos desejados, sendo que os colaboradores apenas assumem a comunicação como autoritária no caso de terem capacidade mental e física para a fazerem (Bowen & Ostroff, 2004).

Consistência das Mensagens de GRH

A consistência das mensagens transmite compatibilidade e estabilidade nos sinais enviados pelas práticas de GRH (desejado por todos os indivíduos na organização), sendo que a falta de consistência nas comunicações pode levar a situações de dissonância cognitiva. Neste âmbito há três tipos de consistência (Bowen & Ostroff, 2004):

- i. Entre os que os gestores seniores dizem ser os objectivos e os valores da organização e o que os colaboradores concluem sobre esses objectivos e valores, baseando-se nas suas percepções sobre as práticas de GRH (e.g. de inconsistência: os gestores defendem valores relacionados com comportamentos de risco, mas os colaboradores inferem que a avaliação de desempenho reforça comportamentos de segurança);
- ii. Garantir a consistência interna entre as práticas de GRH: alinhamento interno entre as práticas de GRH, sendo que as diferentes práticas irão incitar, recompensar e controlar o comportamento adequado dos colaboradores para os objectivos estratégicos (e.g. se o trabalho em grupo é critério para selecção, a avaliação de desempenho deverá recompensar o trabalho em grupo ao invés de individual);
- iii. Estabilidade ao longo do tempo: as práticas de GRH são estímulos situacionais, cujo significado é adquirido ao longo do tempo, assim a forma como se responde a uma situação depende da forma como se lidou com o estímulo anteriormente. Os comportamentos e as suas consequências mantêm-se estáveis quando as condições também se mantêm estáveis.

2.1.3 Consenso

O consenso resulta da concordância entre todos os colaboradores, sobre a forma como vêm as relações de causa-efeito. A atribuição acerca dos comportamentos e que respostas conduzem a que consequências têm mais probabilidades de serem exactas quando existe consenso, sendo este fomentado pela: 1) concordância entre os emissores da mensagem; 2) justiça do sistema de GRH [se os colaboradores compreendem as regras da distribuição, nas quais se baseiam para efectuar (ou não) determinado comportamento e pelas quais recebem/merecem (ou não), os contributos associados], (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders et al., 2008).

Concordância entre os Decisores (emissores da mensagem)

Quando os colaboradores vêm que os emissores (gestores de topo, de RH, de primeira linha) estão fortemente em acordo entre eles acerca da mensagem, mais facilmente eles irão entrar em consenso, pelo que quanto menor for a lacuna entre os profissionais de GRH e os gestores de primeira linha sobre a implementação e execução das práticas de GRH, menor ambiguidade terá a mensagem (Dorenbosch et al., 2006; Bowen & Ostroff, 2004). A percepção de concordância, estando relacionada com a distintividade e consistência, pode ser facilitada nas seguintes situações (Bowen & Ostroff, 2004):

- i. Quando múltiplos decisores concordam sobre a mensagem, aumenta-se a distintividade dado que um maior número de pessoas pode enviar comunicações similares (aumentando a visibilidade da mensagem). Quanto mais colaboradores vêm a prática e percebem que os gestores de topo concordam com elas, mais se facilita o consenso. Também, a integração e as interações entre os profissionais de GRH, gestores de 1ª linha e de topo, fomentam a troca de conhecimento tácito para a formulação e implementação da estratégia organizacional e do sistema de RH. Estas interações promovem a relevância dado que identificam claramente os objectivos que são importantes e os meios para os atingir, assim como aumentam a legitimidade da autoridade dos gestores de RH e dos de 1ª linha (que colocam em prática muitas políticas de RH).
- ii. Quanto mais os gestores de topo discordam entre si acerca dos objectivos da gestão de RH e/ou discordam dos gestores de RH, assim como quando os profissionais e gestores de RH discordam entre si, torna-se mais difícil enviar mensagens aos colaboradores que não sejam ambíguas ou que tenham consistência interna. Desta forma (sem consenso e consistência) os diferentes colaboradores irão considerar diferentes relações entre os eventos e as consequências.

Justiça

A justiça é a composição das percepções acerca das práticas de RH e em que medida as mesmas se ajustam aos princípios de justiça: distributiva, procedimental e interaccional, ou seja, relaciona-se com a percepção dos colaboradores sobre a forma “justa” como são tratados. A percepção de justiça afecta positivamente a forma como a actividade de GRH é

vista e a capacidade do Sistema influenciar as atitudes e os comportamentos dos colaboradores, pelo que mais facilmente estes irão participar nas actividades ligadas às práticas de GRH, como seja a avaliação de desempenho (Pillai et al. 1999; Bowen & Ostroff, 2004).

A justiça distributiva está inerente à percepção de justiça relativa à distribuição dos resultados. Assim, a concordância entre as percepções dos colaboradores acerca das relações causa-efeito irá ser influenciada pelo facto de os colaboradores terem, ou não, uma percepção similar acerca do tipo de regras de distribuição e em que situações são aplicadas (Pillai et al., 1999; Bowen & Ostroff, 2004).

As práticas de gestão que levam os colaboradores a terem uma percepção de justiça procedimental e interaccional aumentam a transparência dessas regras distributivas e, desta forma, aumentam a possibilidade de o sistema de GRH ser caracterizado por consenso acerca das relações causa-efeito. A justiça procedimental, relacionada com o sentimento de justiça nos procedimentos utilizados para a atribuição de resultados, pode ser aumentada dando aos colaboradores a possibilidade de falarem sobre os métodos pelos quais a decisão é efectuada (e.g. envolver os colaboradores na identificação de comportamentos e dos resultados para a avaliação de desempenho) (Pillai et al. 1999; Bowen & Ostroff, 2004). A justiça interaccional é conseguida pelo comportamento dos gestores ao explicarem de forma aberta e respeitosa as razões que estão por detrás das decisões e da distribuição dos resultados.

Em suma, aponta-se que os sistemas e práticas de GRH influenciam as atitudes e comportamentos dos colaboradores e, por conseguinte, os resultados organizacionais, através da interpretação que os colaboradores fazem do clima de trabalho. Neste contexto, sendo o clima definido como a percepção que os colaboradores têm sobre as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, sejam formais e/ou informais, considera-se que as práticas e sistemas de GRH, através dos seus processos comunicacionais, desempenham um papel crítico na determinação da percepção do clima (Bowen & Ostroff, 2004). Da mesma forma, Sanders et al. (2008) aponta que quando um sistema é percebido pelos colaboradores como tendo elevada distintividade, consistência e quando há consenso entre todos, torna-se expectável que o sistema contribua para a performance organizacional, para uma maior ligação afectiva (*affective commitment*) para com a organização, motivando os colaboradores

para a realização dos comportamentos e atitudes adequadas à concretização dos objectivos globais.

2.2 FORÇA DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Assente na potencialidade de a comunicação organizacional, nomeadamente proveniente da GRH, poder influenciar a percepção e o consenso que os colaboradores têm sobre os sistemas e práticas organizacionais e de GRH, Bowen & Ostroff (2004) propõem um modelo que a liga a GRH à performance organizacional. Este modelo é explicado através da força que o sistema de GRH consegue ter na organização.

O conceito que serve de base para a compreensão da força da GRH prende-se com a “*força da situação*”, a qual foi apresentada por Mischel (1973) e tem sido referida por vários autores, nomeadamente Bowen & Ostroff, (2004), para demonstrar que, à semelhança de uma situação forte, um sistema de GRH forte deverá conduzir a uma maior consistência e uniformidade comportamental dentro do grupo.

De acordo com Mischel (1973) as condições ou “*variáveis situacionais*” do ambiente fornecem ao indivíduo informação que irá influenciar as suas características pessoais (e.g. as mensagens provenientes da GRH), afectando desta forma a sua cognição e os seus comportamentos. As “*situações*” afectam o comportamento do indivíduo, nomeadamente a forma que este tem de codificar a informação, as suas expectativas, os valores subjectivos que atribui aos estímulos, ou a sua capacidade para gerar respostas padronizadas. Neste contexto, as “*situações*” têm poder, ou seja, são fortes, na medida em que levam todas as pessoas a construir os acontecimentos da mesma forma, induzem expectativas uniformes e bem definidas com o intuito de obter o padrão comportamental mais adequado, associando incentivos à performance desse comportamento padrão e incitam às habilidades necessárias para a construção e execução adequadas (Sanders et al., 2008; Bowen & Ostroff, 2004; Schneider, et al., 2002; Mischel, 1973), assim como conduzem à partilha de ideias, crenças, atitudes e objectivos que reforçam a eficácia entre os colaboradores (Dorenbosch et al., 2006), da mesma forma incitam à cooperação a ao recurso de rotinas adequadas aos objectivos organizacionais (Whitman et al. 2010).

Compreende-se, então, que a força da situação polariza-se entre a capacidade que a situação tem para induzir conformidade (situação forte) ou é interpretada de forma ambígua (situação

fraca) (Bowen & Ostroff, 2004). A situação forte traduz-se na coesão do grupo, com um forte impacto nos seus membros, os quais irão empenhar-se em permanecer e em manter o grupo intacto, conformando-se às suas normas e tendo em atenção os interesses do grupo acima dos seus (Sanders et al., 2008; Frenkel & Sanders, 2007; Nauta & Sanders, 2001). Por outro lado, nas situações fracas, que reflectam ambiguidade, as características pessoais de cada indivíduo serão mais determinantes, de tal forma que os indivíduos têm incertezas acerca de como categorizar os acontecimentos e não têm expectativas claras sobre os comportamentos mais adequados à situação (Bowen & Ostroff, 2004).

Neste encadeamento, a GRH pode criar um sistema forte, inerente aos conteúdos e processos através dos quais o seu sistema é desenhado e implementado, permitindo percepções partilhadas entre os colaboradores sobre as práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas. A compreensão da força das práticas de GRH tem em consideração os processos que lhe estão associados, as práticas de comunicação existentes, a forma como as pessoas são influenciadas/persuadidas, e a forma como estas reagem e atribuem significado às mensagens que recebem do meio. Neste sentido, é fundamental que se consiga garantir a presença de distintividade, consistência e consenso em todas as mensagens transmitidas pela GRH, contribuindo para que as mesmas sejam recebidas e interpretadas uniformemente pelos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders et al., 2008).

Como foi apontado ao longo deste tema, as chefias de topo, directas e de GRH têm um papel determinante na forma como se comunica o sistema/práticas de GRH de forma a garantir a presença de distintividade, consistência e consenso. Neste sentido, para o modelo em estudo é fundamental compreender os comportamentos e a posição dos líderes dentro dos seus grupos/unidades de trabalho de forma a compreender o seu potencial contributo para a força das práticas de RH e para a performance organizacional.

3. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O líder apresenta-se determinante pela posição que detém entre os objectivos de gestão estratégica e as práticas de gestão operacional. Inerente à complexidade do contexto de trabalho na organização, as chefias são consideradas pelos colaboradores como “*filtros interpretativos*”, sendo elas quem implementa os objectivos e as políticas organizacionais e quem comunica as características dos processos de trabalho a que se deve dar mais ênfase.

Tendo por base o processo de informação social, as chefias têm o poder de criar um contexto que conduza a uma interpretação/compreensão partilhada dos comportamentos e atitudes desejados, influenciando conseqüentemente a percepção que os seus subordinados têm do clima organizacional/departamental (Whitman et al. 2010; Mayer et al., 2007).

A liderança emerge, assim, como um factor com influência sobre os comportamentos e atitudes dos colaboradores, seja pela relação inter-pessoal entre líder subordinado, seja pelo facto de colocarem em prática os objectivos estratégicos e os de GRH. Neste âmbito, compreende-se a importância do seu impacto como um factor igualmente decisivo para a performance. Com a literatura observam-se vários modelos relacionados com as práticas de liderança, adequando-se a diferentes contextos, nomeadamente relacionados com o ciclo de vida da organização. No âmbito do presente estudo, iremos assentar as hipóteses ao nível da liderança transformacional, a qual tem sido apontada recentemente como tendo um forte impacto sobre a performance individual e organizacional e pelo facto de demonstrar características que conduzem à forte coesão de grupo e à partilha de crenças e valores (Heitor, 2006; Grojean et al., 2004).

A liderança transformacional tem sido referida como a forma de liderança mais activa, pela qual os líderes estão próximos dos subordinados, motivando-os para além dos benefícios materiais (Rubin et al., 2005). Esta abordagem relaciona os comportamentos do líder e a sua influência sobre os valores e interesses dos subordinados, levando a que estes sintam confiança, admiração, lealdade e respeito.

O processo inerente à liderança transformacional assenta na capacidade do líder mudar os valores base, as crenças e as atitudes dos seus subordinados de forma a estimular o seu empenho para além do padrão de desempenho básico na função, sendo conseguido pela articulação de uma visão de futuro da organização, garantindo um modelo operacional consistente com essa visão, fomentando a orientação para os objectivos e demonstrando consideração individual aos colaboradores (Wu et al. 2010; Judge & Bono, 2000; Podsakoff et al., 1996). Este líder terá, então, as características/comportamentos apresentados na Tabela 1 (Wu et al., 2010; Cunha et al., 2006; Heitor, 2006; Dvir et al., 2002; Judge & Bono, 2000; Pillai et al., 1999):

	Características/Comportamentos do Líder
<p>Influência Idealizada (Carisma)</p> <p>Os interesses individuais devem estar alinhados com os organizacionais</p>	<p>A acção do líder reflecte comportamentos que fomentam “<i>fortes emoções</i>” nos subordinados, promovendo confiança e identificação com o líder, assim como influenciam os seus “<i>ideais</i>” e aspectos “<i>maiores do que a vida</i>”.</p> <p>Neste sentido, os comportamentos do líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Invocam a fraternidade e a identificação emocional; * Encaminham a sua necessidade de poder para benefício da organização e dos seus subordinados; * Visam obter a adesão dos colaboradores à visão e objectivos organizacionais; * Demonstram honestidade, autenticidade e confiança; * Baseiam-se na ética, nomeadamente no que concerne à disseminação das políticas, procedimentos, processos e cultura organizacional; * Dispõem-se a auto-sacrifícios.
<p>Liderança Inspiracional / Motivação Inspiracional</p> <p>Os colaboradores devem estar conscientes dos objectivos organizacionais</p>	<p>Promove o esforço dos seus subordinados através de: processos comunicacionais baseados em símbolos, que reflectem uma visão estimulante da organização; comportamentos exercidos que demonstrem os comportamentos desejados para a concretização dos objectivos; e no fomento do optimismo do grupo.</p> <p>Assim, os seus comportamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Promovem valores de lealdade, justiça, honestidade, franqueza, harmonia; * Centram-se no desenvolvimento dos seus subordinados; * Reflectem uma preocupação, interna e externa, no que concerne ao bem do grupo e da organização como um todo.
<p>Estimulação Intelectual</p> <p>Fomento da participação/ Intervenção dos colaboradores</p>	<p>Promove nos colaboradores a atenção e a consciência sobre os problemas, “<i>dos seus próprios pensamentos e imaginação</i>”, levando-os a reconhecer as suas crenças e valores, e fomentando a cultura organizacional. Incita os colaboradores a questionarem as suas decisões e a expressarem os seus pontos de vista mesmo que diferentes.</p> <p>Comportamentalmente reflecte-se no:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Incentivo dos subordinados a questionarem as suas decisões de forma a gerar soluções mais criativas; * Exercício de persuasão com base nos méritos do tema/assuntos.
<p>Consideração Individualizada</p> <p>Cada colaborador é um indivíduo com potencial único</p>	<p>Toma em atenção as necessidades de desenvolvimento dos seus colaboradores, dando apoio, formação e encoraja-os no sentido e de promover o desenvolvimento do seu potencial. Igualmente fornece-lhe o feedback necessário e atribui-lhes autonomia e responsabilidades.</p> <p>Os seus comportamentos assentam em:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tratar cada subordinado como indivíduo; * Proporcionar apoio, mentoria e oportunidade de crescimento aos colaboradores; * Ajudá-los a serem mais competentes e bem sucedidos; * Considerar as pessoas como “um fim em si mesmo”.

Tabela 1 – Líder Transformacional: Características e Comportamentos

Relativamente aos comportamentos do líder, Wu et al. (2010) vem identificá-los segundo o seu foco de orientação: indivíduo vs grupo. Assim, comportamentos relacionados com a “consideração individualizada” e “estimulação intelectual” tendem a influenciar os colaboradores de forma individual dado que se dirigem individualmente para cada colaborador (e.g. *coaching* individualizado). Por outro lado, a “influência idealizada” e a “inspiração motivacional” tendem a influenciar o grupo como um todo (e.g. através de discursos para o grupo), na medida em que a ênfase é colocada ao nível da partilha de valores e de uma ideologia.

Em termos de impacto sobre a performance individual, estes focos de orientação podem ser relacionados com o que Walumbwa et al. (2008), apontou ao nível dos processos através dos quais o líder transformacional afecta os resultados. Neste âmbito, os autores verificaram que este estilo de liderança está positivamente relacionado com dois processos: 1) identificação com a unidade de trabalho, estando associado à motivação para a concretização dos objectivos e interesses organizacionais na medida em que os colaboradores os assumem como seus, ou seja, havendo uma identificação com a unidade de trabalho, os colaboradores estão dispostos a despendem um maior esforço para com a organização; 2) é fundamental que os colaboradores tenham uma percepção de auto-eficácia, ou seja, que tenham confiança e que acreditem nas suas capacidades para cumprirem com sucesso as tarefas que lhes são exigidas.

Neste sentido, os comportamentos do líder são fundamentais para fomentar nos colaboradores a identificação com o grupo e a percepção de auto-eficácia. Face ao primeiro, os comportamentos do líder relacionam-se com a sua capacidade em criar uma identificação cognitiva e emocional entre os colaboradores (Bass, 1998, cit. por Walumbwa et al., 2008; Wu et al. 2010), aumentando o sentido de auto-valor dos indivíduos e incrementando a interiorização das atitudes favoráveis ao sucesso colectivo. Pillai et al. (1999) apontam ainda a influência que a liderança transformacional tem ao nível do aumento da percepção de justiça procedimental, inerente à ênfase colocada na solidariedade entre o grupo e a visão para a missão colectiva. Através destes mecanismos psicológicos, o líder consegue promover uma identidade colectiva entre os membros do grupo, pelo que as características idiossincráticas terão um impacto menor sobre as percepções de decisões dos colaboradores (Wu et al., 2010).

Da mesma forma, é fundamental a ênfase dada ao contributo de cada colaborador para a concretização dos objectivos de grupo, dado que conduz a que os colaboradores interiorizem e

se foquem prioritariamente nos objectivos colectivos. Verifica-se, também, que a percepção de auto-eficácia é influenciada pela ênfase colocada nas visões positivas, pela comunicação das expectativas de desempenho, pela regularidade do feedback adequado e pela demonstração de confiança nas capacidades dos liderados para contribuírem para a concretização dos seus objectivos e dos da organização (Walumbwa et al., 2008).

4. CLIMA ORGANIZACIONAL

Um factor comum ao nível da performance, GRH e liderança relaciona-se com o contexto social e o clima organizacional. Podemos depreender pelo que tem sido referenciado nos estudos relacionados com a GRH e a liderança, que estes têm influência sobre as situações que são vivenciadas pelos colaboradores no local de trabalho e sobre o contexto social da organização. Compreende-se que diferentes práticas de GRH e de liderança fomentam diferentes climas organizacionais que induzem a diferentes reacções comportamentais e atitudinais por parte dos colaboradores e, desta forma, o contexto social cria forças que produzem ou inibem comportamentos (Bowen & Ostroff, 2004). Neste âmbito, pondera-se que a força da situação, à semelhança do que foi indicado para a GRH, é determinante para o clima organizacional, resultando nas reacções comportamentais e atitudinais que conduzem à performance organizacional.

4.1 CLIMAS PSICOLÓGICOS E CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima envolve as percepções e crenças acerca da organização, nomeadamente do seu ambiente social e físico, centrando-se nas relações a um nível múltiplo: climas psicológicos e clima organizacional, os quais têm sido indicados como mediadores, nomeadamente, da relação entre as práticas/sistemas de GRH e a performance organizacional (Takeuchi et al. 2009; Bowen & Ostroff, 2004; Dickson et al., 2006; Brown & Leigh, 1996).

O clima psicológico é inerente ao indivíduo, está relacionado com as percepções e significados atribuídos à envolvente, baseia-se na experimentação e no sentido dado ao que se vê e aos acontecimentos vivenciados (Takeuchi et al., 2009; Dickson et al., 2006; Bowen & Ostroff, 2004; Parker et al. 2003; Brown & Leigh, 1996). Assim, os colaboradores podem atribuir diferentes significados aos estímulos recebidos, inerentes à forma como os processam e à sua estrutura de conhecimentos, pelo que as respostas atitudinais e comportamentais

podem diferir (Nishii et al., 2008; Parker et al. 2003). Brown e Leigh (1996) apontam que as percepções que contribuem para o clima psicológico estão claramente relacionadas com o apoio dado pela chefia/líder, em que medida a chefia é percebida como sendo flexível, o suporte que fornece, a clarificação de papéis, a possibilidade de expressão por parte dos colaboradores, e com o reconhecimento e a contribuição que consideram dar para a organização. Neste sentido, o clima psicológico pode ser ponderado em termos de segurança psicológica e/ou significância do ambiente de trabalho, estando estes claramente relacionados com a acção da liderança e as práticas de GRH na organização.

Em contexto organizacional, os significados relacionam-se com os objectivos organizacionais definidos, a forma como os colaboradores desempenham a sua actividade profissional, as práticas de gestão operacional e a percepção sobre os comportamentos que os líderes esperam, apoiam e recompensam (Bowen & Ostroff, 2004). Neste sentido, compreende-se que a percepção do clima psicológico seja mais semelhante ao nível intra-departamento que ao nível inter-departamentos (Takeuchi et al., 2009), tendo em consideração a teoria da identidade social em que os membros de um grupo tendem a distinguir, a valorizar a justificar as suas atitudes e comportamentos comparativamente a outros (Nauta & Sanders, 2001). Assim, é essencial que as práticas organizacionais tenham em consideração estas mesmas diferenças na medida em que facilmente os objectivos organizacionais são percebidos de forma diferenciada (e.g. dep. produtivo vs dep. comercial), conduzindo à orientação para diferentes objectivos e a situações de conflitos de interesses (Nauta & Sanders, 2001).

A um nível superior surge o clima organizacional, emergente das experiências vividas na organização, reflecte as crenças organizacionais partilhadas entre os colaboradores, dando-lhes um sentido e um significado psicológico ao ambiente organizacional. Relaciona-se com as práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas (sobre o que é importante e que comportamentos são esperados e recompensados). Assenta em processos de interacção entre os colaboradores e na percepção partilhada daí resultante, sendo estável ao longo do tempo e podendo estar integrado em unidades organizacionais formais, como sejam os departamentos/direcções (Takeuchi et al. 2009; Dawson et al, 2008; Dickson et al., 2006; Bowen & Ostroff, 2004; Parker et al. 2003). O clima é, desta forma, um mecanismo social poderoso, com base no qual as práticas de GRH têm um impacto sobre as atitudes individuais, na medida em que o clima modela a forma como os indivíduos constroem o significado das práticas organizacionais (Takeuchi et al., 2009).

A criação de um clima organizacional está ligada com a agregação dos climas psicológicos de cada indivíduo. De acordo com o Modelo “*Composto*” (“*Composition Model*”), há uma série de estratégias que permitem operacionalizar o clima organizacional em níveis agregados de análise e definir relações entre eles. Segundo Chan (1998, cit. por Whitman et al. 2010; Dickson et al., 2006; Salvaggio et al., 2002), o Modelo “*Composto*” baseia-se em 5 modelos: aditivo, de consenso directo, “*referent shift*”, de dispersão e de processo. Destes, o modelo do consenso directo e da dispersão, são os mais relevantes para a análise do clima organizacional e caracterizam por: (a) consenso directo – o significado do construto representa o consenso entre as variáveis; (b) dispersão – o significado do construto é a variância das variáveis que o compõem (Whitman et al. 2010; Dickson et al., 2006; Salvaggio et al., 2002).

O consenso directo tem sido referido nos estudos sobre clima organizacional, dado que este apenas se observa quando existe acordo entre as percepções e crenças dos indivíduos, assim um nível de clima organizacional elevado irá reflectir um maior consenso entre os membros do grupo. A não existência de percepções partilhadas ou uma forte variabilidade entre os membros do grupo (e.g. departamento) – dispersão – significa este não tem um significado partilhado sobre as práticas, políticas ou até mesmo sobre os objectivos definidos para o departamento (Dickson et al., 2006; Salvaggio et al., 2002).

4.2 FORÇA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Na organização temos, então, a partilha/variância de percepções sobre crenças e valores, sendo que esta reflecte a força do clima organizacional, ou seja, a concordância/discordância entre os colaboradores da organização/departamento no que concerne às práticas e políticas que os caracterizam irá determinar se o clima tem ou não a força necessária para induzir comportamentos desejados (Dickson et al., 2006; Salvaggio et al., 2002).

Sendo a força do clima, definida por Schneider et al. (2002, p. 221) como “*um lugar onde os acontecimentos são percebidos da mesma maneira e em que as expectativas são claras*”, os climas fortes irão reflectir uma menor ambiguidade relativamente às características da organização, nomeadamente no que se relaciona com as suas normas, políticas, práticas, procedimentos e objectivos organizacionais, conduzindo a expectativas e percepções partilhadas entre os membros do grupo, necessárias para a uniformidade comportamental (Dickson et al., 2006; Bowen & Ostroff, 2000). Na prática, quando o clima numa organização é forte, os seus colaboradores tem uma compreensão similar das normas, práticas e expectativas

associadas ao tipo de clima organizacional, como seja segurança, qualidade do serviço, inovação, entre outros. Esta compreensão resulta em que os colaboradores passem a executar as suas actividades através de comportamentos orientados para o significado emergente do clima organizacional, como exemplo comportamentos orientados para a qualidade do serviço. No entanto, há a considerar o facto de o clima organizacional ser forte mas ser considerado negativo, pelo que teremos consistência comportamental entre os colaboradores, no entanto os mesmos não reflectem os comportamentos desejados e não são positivos para o desempenho organizacional. Por outro lado, podemos ainda ter um clima organizacional fraco, sendo a consistência comportamental entre os colaboradores menor (Dickson et al., 2006).

Neste âmbito, alguns estudos, têm vindo a demonstrar que a força do clima actua como moderador na relação entre o clima e vários resultados organizacionais, nomeadamente: Colquitt et al. (2002, cit por Dickson et al., 2006) observaram a relação entre o clima e a justiça procedimental, a performance organizacional e os níveis globais de absentismo. No mesmo sentido, Schneider et al. (2002) afirmam que a força do clima modera a relação entre o significado do clima e as percepções dos clientes sobre a qualidade do serviço. Verifica-se, em todos os estudos, que as relações entre o nível do clima e os resultados organizacionais eram mais fortes sempre que a força do clima era forte. Assim, emerge a compreensão de que em organizações com climas fortes, o consenso entre os colaboradores acerca de como a organização funciona aumenta a relação entre o nível do clima e os resultados da organização, através de uma maior consistência e continuidade dos comportamentos dos colaboradores (Dickson et al., 2006). Verifica-se, também que quanto mais forte for o clima organizacional maior será a possibilidade de o mesmo persistir ao longo da vida da organização (Schneider et al., 2002).

No entanto emerge a problemática do significado transmitido pelo clima organizacional. Verifica-se que quando o clima transmite normas e práticas que enfatizam comportamentos padrão mínimos para alcançar os resultados desejados, o clima organizacional não terá a mesma eficácia em facilitar o sucesso organizacional e em incrementar a sua performance. Desta forma compreende-se que a força do clima actuará em benefício da organização desde que o mesmo esteja orientado para uma boa performance (Dickson et al., 2006).

5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Com base no que tem vindo a ser identificado nos estudos relacionados com a força das práticas de GRH, a liderança transformacional e o clima organizacional, pretende-se propor um modelo de ligação entre as variáveis (ver Figura 2):

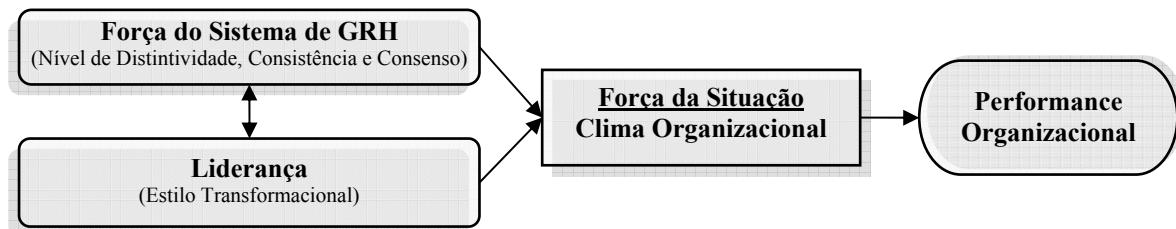


Figura 2 – Modelo: Força do Sistema de GRH – Liderança – Clima Organizacional – Performance

O modelo procura, desta forma, analisar e relacionar dois factores que contribuem de forma decisiva para a construção de um clima organizacional fomentador de atitudes e comportamentos orientados para a excelência. Pretende-se ainda, analisar se os mesmos podem ser considerados, no contexto da organização em estudo, promotores de uma melhor performance organizacional.

Força da Gestão de Recursos Humanos – Performance Organizacional

Ao nível da GRH, o presente estudo baseia-se essencialmente no que tem vindo a ser apontado por Bowen & Ostroff (2004). De acordo com os autores, se se conseguir criar e fomentar um sistema e práticas de GRH fortes, então consegue-se os seguintes impactos organizacionais:

- i. Fomenta a emergência de um clima organizacional (percepção colectiva) a partir dos diferentes climas psicológicos (percepções individuais).

Numa situação forte, a variabilidade entre as percepções dos colaboradores acerca do significado da situação será pequena e irá reflectir um desejo comum sobre o conteúdo das práticas de GRH. O clima organizacional terá uma associação significativa com os comportamentos e atitudes dos colaboradores, na medida em que um sistema de GRH forte pode fomentar a partilha de perspectivas, levando a que todos a vejam de forma similar. Desta forma, induz expectativas idênticas acerca dos comportamentos adequados, determina

expectativas claras sobre as recompensas e incentivos face aos comportamentos desejados e induz conformidade através da influência social (Bowen & Ostroff, 2004).

- ii. Permite aumentar a performance organizacional, com base na partilha de significado e na promoção de respostas colectivas que são consistentes com os objectivos estratégicos da organização, em que os colaboradores assumem esses objectivos.

Especificamente, um sistema de GRH com forte distintividade, consistência e consenso facilita a interpretação clara das suas práticas e permite o desenvolvimento idêntico de “*mapas causais*” entre os colaboradores, promovendo uma “*situação de influência*” na qual os indivíduos aceitam a mensagem e compreendem a forma correcta de agirem. Um sistema de GRH forte facilita as interações entre os colaboradores e os ciclos de eventos relacionados com os comportamentos e atitudes desejadas, fomentando a emergência de constructos colectivos que podem transcender os indivíduos, os comportamentos individuais e as percepções individuais (Bowen & Ostroff, 2004).

Em acordo com o que foi referido anteriormente, considera-se que o sistema de GRH terá um impacto sobre a criação de situações fortes reflectidas no clima organizacional e, desta forma, tem impacto sobre a performance da organização (Bowen & Ostroff, 2004). Neste contexto, pretende-se analisar a força das práticas de GRH na organização e a ligação que estas têm com o clima organizacional, nomeadamente o seu contributo para a força do clima e consequente impacto na performance organizacional.

Hipótese 1.1: *As Práticas de GRH estão positivamente associadas à força da situação, analisada através do clima organizacional, sendo que quanto mais forte for o Sistema de GRH (caracterizado por forte distintividade, consistência e consenso inerente às Práticas de GRH) mais forte será o clima organizacional.*

Hipótese 1.2: *Quando estamos perante um Sistema de GRH forte (caracterizado por um nível elevado de distintividade, consistência e consenso inerente às Práticas de GRH), sempre que consiga fomentar um clima organizacional forte e positivo, então haverá um impacto positivo ao nível da performance organizacional.*

Liderança – Performance Organizacional

Ao nível da ligação entre a liderança e a performance, os estudos têm demonstrado que os comportamentos do líder fomentam o empenho dos seus subordinados, fomentando um clima de confiança entre eles. Neste contexto, os líderes levam a que os colaboradores estejam dispostos a exercer mais comportamentos extra-papel para além das expectativas contratuais, induzem-nos a ultrapassarem os seus interesses individuais em benefício dos objectivos da organização, conseguindo-se assim um elevado desempenho (Walumbwa et al., 2008; Cunha et al., 2006; Rubin et al., 2005; Dvir et al. 2002; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1996).

A liderança transformacional apresenta-se, neste contexto, como tendo influência sobre os resultados organizacionais, observando-se no impacto que os comportamentos do líder têm ao nível dos comportamentos, atitudes e desempenho dos colaboradores, nomeadamente:

i. Modelo apropriado proposto pelo líder

Tem efeito sobre as atitudes e satisfação dos colaboradores, sobre a sua percepção dos papéis e a confiança no seu líder, assim contribui para a diminuição de situações de conflito em contexto profissional (Podsakoff et al., 1996). No que concerne à confiança, a mesma tem vindo a ser referida como um factor essencial ao nível da performance, Prusak e Cohen (2001, cit. por Tzafir, 2005) referem como estratégico que os próprios líderes demonstrem confiança e transmitam mensagens claras aos subordinados para que estes também confiem neles. No mesmo sentido, a confiança esta positivamente associada com comportamentos de cidadania organizacional, com as atitudes e satisfação face ao trabalho (Konovsky & Pugh, 1994, cit. por Tzafir, 2005; Aryee et al., 2002, cit. por Tzafir, 2005).

ii. Visão articulada

Está positivamente relacionada com a satisfação dos colaboradores, com a motivação, o empenho organizacional, com a clareza de papel para um bom desempenho na função (Dvir et al., 2002; Pillai et al., 1999; Podsakoff et al., 1996). Podsakoff et al., (1996) refere, ainda, o fomento de comportamentos de cidadania organizacional, nomeadamente e a dimensão desportividade.

iii. Estimulação Intelectual e Expectativas de Desempenho

A curto prazo a situação em que os líderes continuamente exigem aos colaboradores novos e melhores métodos de trabalho pode provocar efeito sobre a variabilidade dos resultados dos colaboradores, tendendo a aumentar a criar situações de ambiguidade e conflito de papéis e a diminuir a satisfação. Assim, ao nível de estimulação intelectual, o seu efeito positivo tenderá a conduzir aos efeitos desejados apenas a longo prazo. Ainda de acordo com House (1977, cit. por Podsakoff et al., 1996), para que as expectativas de desempenho sejam eficientes, é determinante que o líder as comunique aos subordinados de forma não ambígua e que demonstre confiança nas suas capacidades para concretizarem essas expectativas.

iv. Consideração individualizada por parte do líder

É um factor determinante para as atitudes dos colaboradores, para as suas percepções do papel e do seu comportamento. Verifica-se, igualmente, uma relação positiva com outras variáveis como sejam: a satisfação dos colaboradores, a confiança que têm no seu líder, a clareza com que compreendem o que é esperado de si e um melhor desempenho face a essas tarefas, assim como uma menor envolvimento em situações de conflito (Podsakoff et al., 1996).

Globalmente, o líder transformacional cria laços sociais mais fortes entre os seus subordinados, tendo a capacidade e possibilidade de moldar o contexto social em que os colaboradores trabalham, contribuindo desta forma para o aumento da performance (Podsakoff et al., 1996).

***Hipótese 2.1:** A liderança transformacional está positivamente associada à força da situação, analisada através do clima organizacional, sendo que quanto mais as chefias demonstrarem comportamentos associados à liderança transformacional mais forte será o clima.*

***Hipótese 2.2:** A liderança transformacional, sempre que consiga promover um clima organizacional forte e positivo, terá um impacto positivo sobre a performance organizacional/departamento.*

Pelo que tem sido observado nos estudos apresentados ao longo da revisão da literatura, podemos entender haver ligação entre determinados comportamentos do líder e as práticas de GRH, os quais resultam no fomento de um clima organizacional forte. Esta ligação pode ser

entendida como um reforço mútuo, em que determinados comportamentos do líder promovem a força do sistema de GRH (força da distintividade, a consistência e o consenso) e as práticas de GRH incitam a comportamentos específicos do líder transformacional.

Neste sentido, o modelo vem apontar que a combinação das práticas de RH e o comportamento de liderança na organização influenciam as competências, atitudes e comportamentos dos colaboradores, mediados pelo clima organizacional, de forma que têm impacto sobre a performance.

***Hipótese 3:** Havendo relação entre um Sistema de GRH forte (caracterizado por forte distintividade, consistência e consenso, inerente às Práticas de GRH) e a Liderança transformacional, então haverá um maior fomento de um clima organizacional forte e positivo e, conseqüentemente, haverá um maior impacto positivo sobre a performance.*

De forma concreta pretende-se explorar as relações entre as variáveis de acordo com o seguinte esquema apresentado na Figura 3:

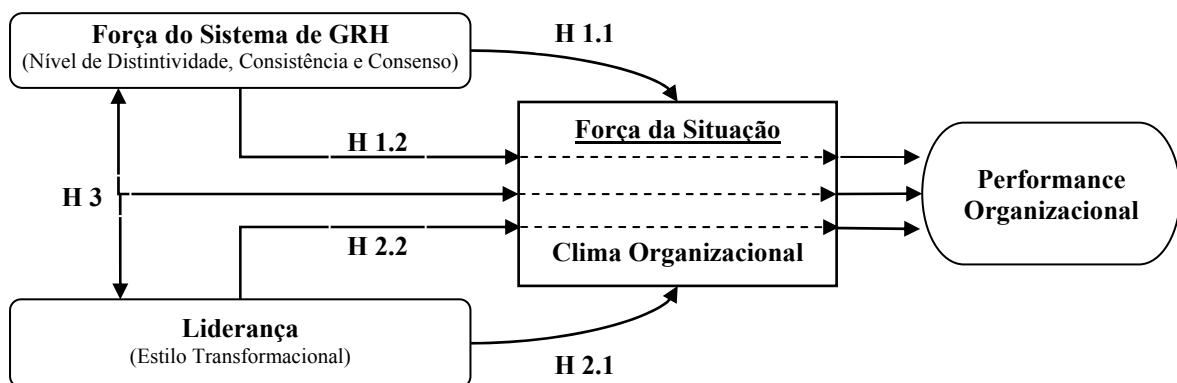


Figura 3 – Relação entre Variáveis em Estudo

METODOLOGIA

Neste capítulo caracteriza-se: a organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização do estudo, o design utilizado na investigação, os instrumentos utilizados e o procedimento.

6. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO E PARTICIPANTES

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado numa grande empresa, multinacional Americana do sector industrial, fornecedora de produtos para o sector automóvel. Teve o seu início em 1920, enquanto empresa nacional, sendo líder de mercado na sua área de negócio. No ano de 1994 foi adquirida por uma multinacional do mesmo ramo de actividade, no entanto manteve a sua denominação comercial até ao ano de 2008.

Ao nível global, os produtos comercializados pelo Grupo são fabricados em várias áreas geográficas espalhadas pelo mundo (operações em 89 países), em que cada fábrica é responsável pela produção de determinados produtos, sendo posteriormente distribuídos pelos diferentes centros de comercialização/distribuição. Actualmente, a empresa mantém-se como um dos maiores fabricantes do mundo na sua área de negócio, tendo alargado a sua actividade para clientes industriais e minimizando a produção dirigida para o sector automóvel.

O estudo efectuado centra-se exclusivamente na fábrica portuguesa, a qual se encontra estruturada pelas seguintes áreas:

- Direcções Gerais – englobam as áreas RH, financeira e tecnologias de informação;
- Direcção Técnica – onde se enquadram as áreas de laboratório, desenvolvimento e engenharia de produtos e processos;
- Direcção de Fábrica – constituída pela área de direcção “subdividida” em duas áreas fabris (inerentes aos dois tipos de produtos produzidos na empresa);
- Direcção de Vendas (P) – dirigido para a comercialização dos produtos produzidos na fábrica portuguesa;

- Direcção de Vendas (I) – dirigido para a comercialização de todos os produtos fabricados pelo Grupo;
 - Logística – ao nível dos produtos globais do Grupo (integrada na área de Direcção de Vendas).

A identificação da empresa para estudo foi efectuada de forma não probabilística – amostra por conveniência, pelo que os resultados obtidos apenas se aplicam à amostra em estudo. A decisão pela organização baseou-se em nos seguintes factores:

- Empresa industrial: com a análise da literatura existente sobre a força das práticas de GRH observa-se que os estudos têm sido, essencialmente, realizados em empresas da área comercial/de prestação de serviços. Neste caso, pretende-se analisar os fundamentos teóricos aplicados numa empresa do sector industrial;
- Existe departamento de GRH formalizado, o qual reflecte, à partida, algumas das características essenciais para garantir a força das práticas de GRH:
 - A DRH está numa posição de nível superior na organização, sendo que a Directora ocupa uma posição ao nível de gestão de topo;
 - Considera-se haver a iniciativa de promover práticas de GRH que estejam integradas e alinhadas na estratégia global do Grupo, sendo parte delas provenientes da casa mãe;
 - A empresa tem diversas práticas de GRH, que se consideram estar bem definidas na organização.
- A empresa apresenta uma estrutura hierárquica funcional bem definida, com um número elevado de colaboradores, o que permitirá efectuar diferentes análises internas (e.g. análises departamentais; análises funcionais);
- Proximidade geográfica: pelo facto de ser uma empresa geograficamente próxima da equipa que realizou o presente estudo tornou-se mais fácil contactar, reunir e proceder à realização do mesmo.

6.1.1 Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Organização

Na empresa em estudo a DRH é constituída pela Directora de RH, uma Técnica de RH e duas administrativas, estando afecto ao departamento as actividades administrativas de recursos humanos (e.g. processamento de salários) e as práticas de gestão estratégica (e.g. formação e avaliação de desempenho).

As políticas de RH são globais para todo o Grupo, definidas nos Estados Unidos da América e na Europa, e posteriormente aplicadas contextualmente nas diversas empresas, com a devida adaptação à legislação laboral e ao contrato colectivo de trabalho (em Portugal). Neste contexto, no departamento de RH em Portugal não existe poder de decisão para determinadas políticas, pelo que se observa a implementação de algumas práticas pouco relacionadas com cultura portuguesa. Seguidamente apresenta-se uma breve caracterização das várias práticas observadas na empresa e que são alvo de análise no presente estudo (ver Tabela 2):

Práticas	Nível de Aplicação Organizacional e Caracterização
Formação	<p>Nível: Organizacional</p> <p>Caracterização:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação Inicial: é sempre dada formação inicial na fase de integração de novos colaboradores nas áreas: RH (organigrama e as práticas da empresa), Ambiente, Qualidade, Desenvolvimento do produto e Produção. É dada formação ao nível de um programa interno definido para todas as empresas, com o qual se pretende promover a orientação para o cliente, uniformizar a linguagem e melhorar a qualidade do trabalho. - Formação Contínua: anualmente é efectuado um levantamento de necessidades formativas, promovido pela DRH, sendo que contam com a participam de todas as direcções e das chefes de equipa.
Avaliação de Desempenho (AD)	<p>Nível: a) Em fase de progressão de carreira; b) Especifico para determinadas funções</p> <p>Caracterização: podem ser consideradas 2 práticas de AD: a) associada à progressão na carreira – empresa portuguesa; b) avaliação de desempenho formal – aplicável em todo o grupo, sendo que só algumas pessoas em Portugal são alvo desta avaliação</p> <ul style="list-style-type: none"> a) AD para decisão de efectividade, é aplicada quando os colaboradores passam de contratados a termo para efectivos. Poderá ser utilizada também ao nível de progressão de carreira. Efectuada pela DRH e pela chefia directa. b) A AD formal só é aplicada a algumas pessoas no grupo, sendo que os colaboradores que integram o programa de AD são identificados pela DRH e pelo Director Fabril. Os objectivos definidos para cada colaborador, englobam objectivos globais da empresa (em termos de volume de vendas e indicadores financeiros) e objectivos individuais (em acordo com a sua função).
Carreiras	<p>Nível: Organizacional</p> <p>Caracterização: existe uma política de progressão na carreira, podendo ser observada ao</p>

	<p>nível da empregabilidade dos trabalhadores temporários que tendem a integrar os quadros da empresa, após uma avaliação positiva; e há uma progressão na carreira dentro da estrutura hierárquica da fábrica assente numa avaliação de desempenho.</p>
<p>Comunicação</p>	<p>Nível: Organizacional</p> <p>Caracterização: fomenta-se a existência de uma relação directa entre a direcção da empresa e os colaboradores (e.g os acordos com trabalhadores fazem-se directamente com o trabalhador). Política de “<i>porta aberta</i>”, os colaboradores têm liberdade de se dirigirem à DRH sempre que necessitam, sem ser preciso uma reunião prévia, ou conhecimento do motivo com antecedência.</p> <p>Existe uma comissão de trabalhadores, com uma participação bastante activa na empresa. A comissão é eleita pelos colaboradores e o seu papel passa essencialmente por promover e facilitar os processos comunicacionais e a divulgação de informações. Tende a ocorrer os colaboradores primeiro falarem com a comissão e só depois dirigirem-se à DRH.</p>
<p>Bónus e Incentivos</p>	<p>Nível: Apenas a quem é aplicado o processo de avaliação de desempenho formal</p> <p>Caracterização: os colaboradores que beneficiam das práticas de bónus e incentivos são os mesmos que são alvo das práticas de avaliação de desempenho. Assim, a aplicabilidade de bónus e incentivos é efectuada anualmente e está dependente da concretização dos objectivos individuais e do grupo.</p> <p>De referir, que as equipas têm objectivos de produção (e.g. atingir produção de X nº peças/dia), que não são convertidos em ganhos monetários. A comissão de trabalhadores opõe-se a recompensas de produtividade, existindo ainda a mentalidade de trabalho igual para salário igual.</p>
<p>Recrutamento e Selecção</p>	<p>Nível: Organizacional</p> <p>Caracterização: As políticas de recrutamento e selecção estão definidas globalmente, havendo práticas de recrutamento externo e interno. Os pedidos de recrutamento e selecção são solicitados à Europa, com uma justificação da necessidade, assinado pelo director de RH e pelo directo da fábrica ou o director da área que necessita de um novo colaborador, que será posteriormente assinado por superiores. A solicitação também tem de ser efectuada nos casos em que se pretenda passar um colaborador de contratado a efectivo.</p> <p>A empresa recorre frequentemente ao recrutamento de trabalho temporário, inerente às irregularidades de produção e outras situações de mercado (existem muitos colaboradores estrangeiros devido à dificuldade de recrutamento de mão-de-obra portuguesa, o que por vezes conduz a situações de conflito interno inerente às diferenças culturais).</p>
<p>Trabalho em Equipa</p>	<p>Nível: Organizacional</p> <p>Caracterização: os processos de trabalho, nomeadamente na área fabril, estão organizados através de equipas de trabalho, definidas por linhas de produção e turnos de trabalho (havendo horários fixos e horários rotativos). Normalmente as equipas de trabalho são fixas, havendo alguma resistência a mudanças internas e alguma competição entre equipas ao nível da produção.</p>

Tabela 2 – Práticas de GRH na Organização em estudo

6.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

O processo de amostragem foi apenas aplicado ao nível da identificação da organização em estudo, ao nível dos participantes a decisão passou por abranger toda a população da empresa, independentemente das suas características individuais. Neste contexto temos os seguintes valores (ver tabela 3):

Questionários Aplicados	470 questionários
Questionários Recebidos	331 questionários
Questionários Não Validados²	8 questionários
Questionário Considerados para Amostra	323 questionários

Tabela 3 – N.º de Questionários Constituintes da Amostra

A amostra em estudo reflecte o número de questionários validados, correspondendo a 69% dos colaboradores da organização. Seguidamente apresenta-se a sua caracterização relativamente às variáveis demográficas (dados recolhidos através do questionário aplicado, cujas primeiras questões permitiram o levantamento da informação).

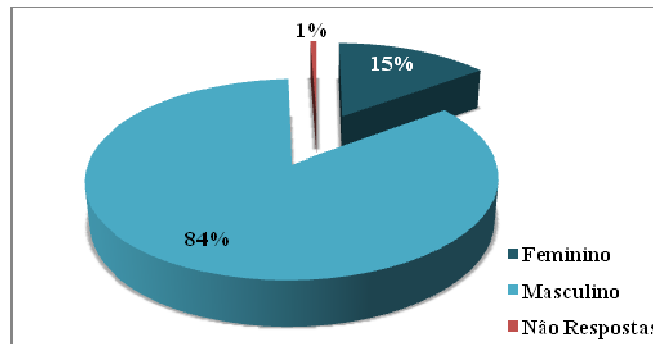


Gráfico 1 - Distribuição por Género

Como se observa no Gráfico 1, a amostra é constituída por indivíduos maioritariamente do sexo masculino (280 homens e 49 mulheres). Estes dados reflectem a população da organização.

² Os factores que levaram à não validação dos questionários foram: a) questionários não preenchidos; b) questionários muito incompletos.

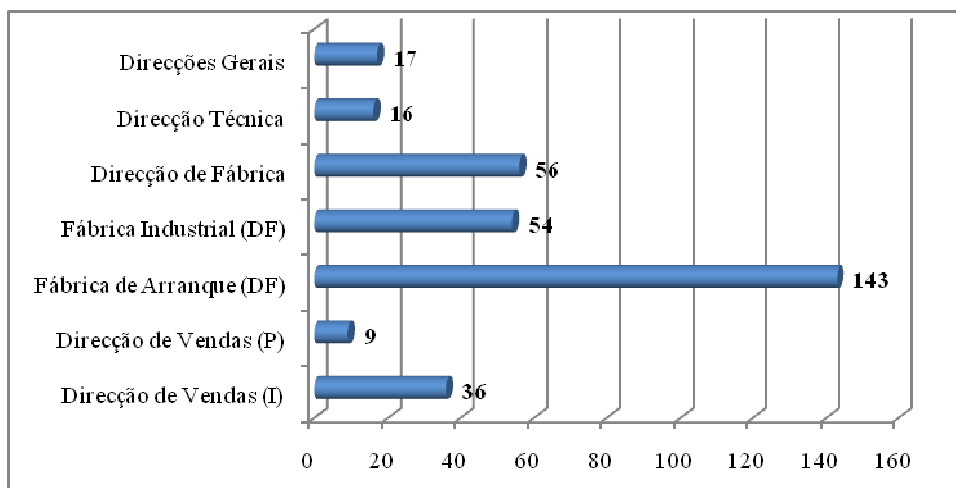


Gráfico 2 – Distribuição por Direcção

As Direcções Gerais (ver Gráfico 2) correspondem às áreas de RH, Financeira e Tecnologias de Informação. Pelo facto de alguns departamentos terem poucas pessoas foi tomada a decisão de os agrupar numa direcção geral, de forma de garantir a confidencialidade dos dados (corresponde a 5,1% da população da organização). A decisão de reunir estas áreas específicas deve-se à sua posição em termos hierárquicos na organização.

Ao nível industrial, o Gráfico II reflecte as 3 áreas: Direcção de Fábrica (16,9%), Fábrica Industrial (16,3%) e Fábrica de Arranque (43,2%). A Fábrica Industrial e de Arranque fazem parte da Direcção de Fábrica, no entanto, considerando o peso global que as mesmas têm ao nível de colaboradores (76,4 % da amostra) tomou-se a opção de as analisar a um nível superior.

As duas áreas de vendas, identificadas no Gráfico 3, correspondem a uma divisão estrutural da organização, sendo que cada área esta orientada para a comercialização de produtos específicos e a diferentes tipologias comerciais.

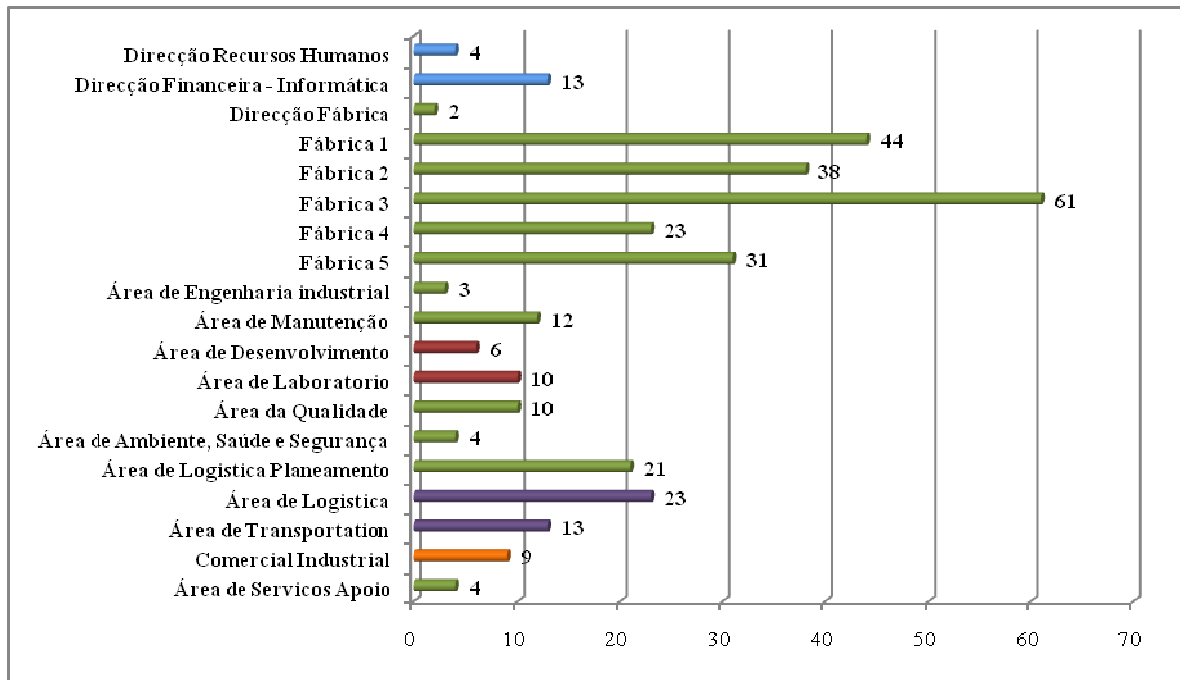


Gráfico 3 – Distribuição por Secção



O Gráfico 3 reflecte o número de colaboradores por secções, sendo a área de produção a mais representada (59,5% da amostra – Áreas: Fábrica 1 / 2 / 3 / 4 / 5), congruente com os valores organizacionais.

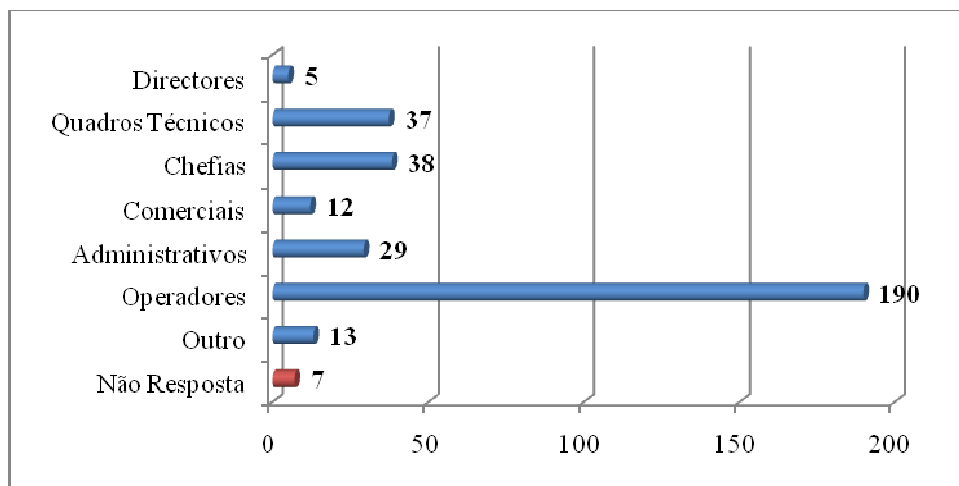


Gráfico 4 – Distribuição por Função

Em termos funcionais, o Gráfico 4 reflecte que a maioria da amostra é constituída por colaboradores da área operacional (57,4%), os quais exercem função essencialmente ao nível da fábrica, seguindo-se a função de chefia (11,5%).

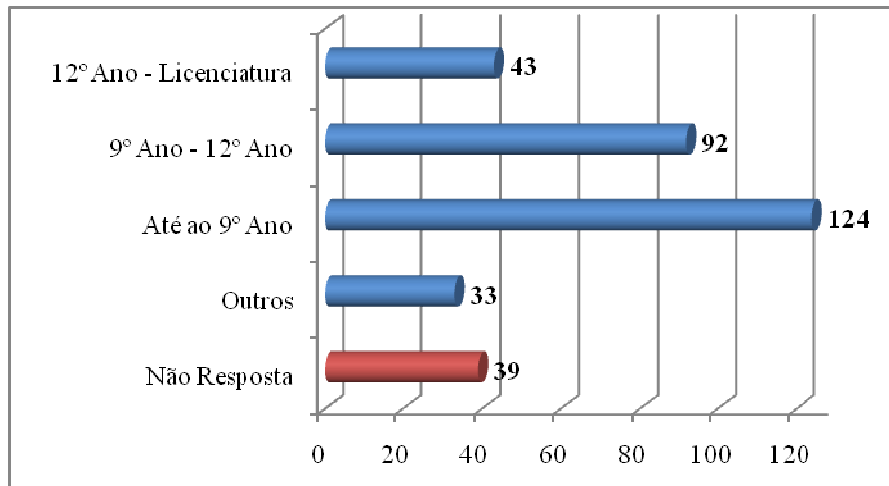


Gráfico 5 – Distribuição por Habilitações

A amostra, conforme se observa no Gráfico 5, é constituída por indivíduos que possuem na sua maioria até ao 9º ano de escolaridade (37,5% da amostra). Estes dados reflectem uma proporcionalidade relativamente à população global da organização, sendo que esta característica foi ponderada em fase de construção do questionário de forma a minimizar questões/problemas relacionados com a compreensibilidade do mesmo.

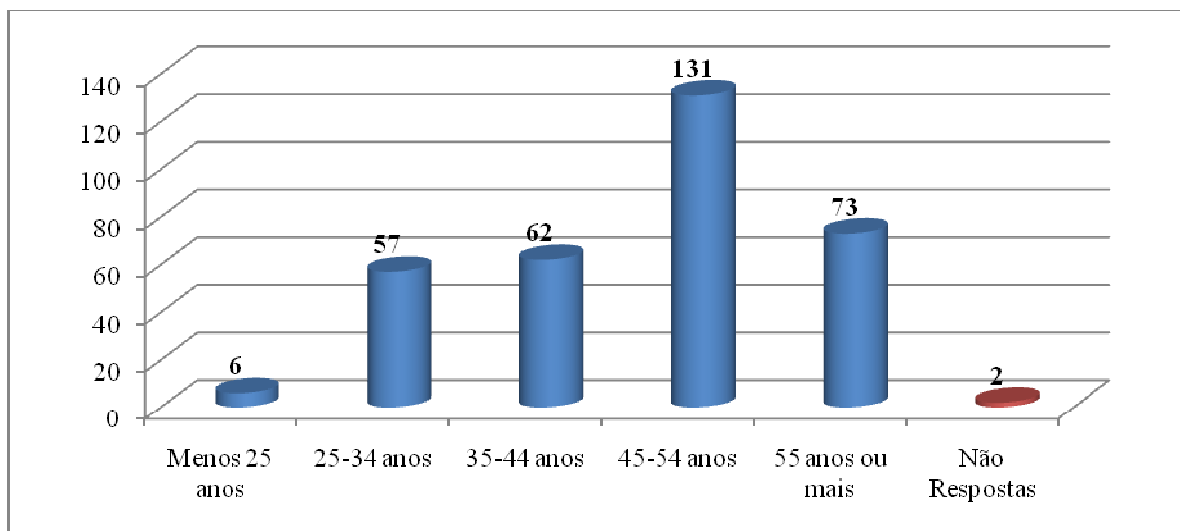


Gráfico 6 – Estrutura Etária

Ao nível etário, a amostra é maioritariamente constituída por indivíduos mais velhos (61,7% estão acima dos 45 anos), conforme se observa no Gráfico 6. Esta característica resulta dos anos que a organização tem e da estabilidade do quadro de pessoal, sendo que uma grande maioria dos colaboradores trabalha na empresa desde o início das suas carreiras profissionais, como se observa pelos níveis de antiguidade (Gráfico 7).

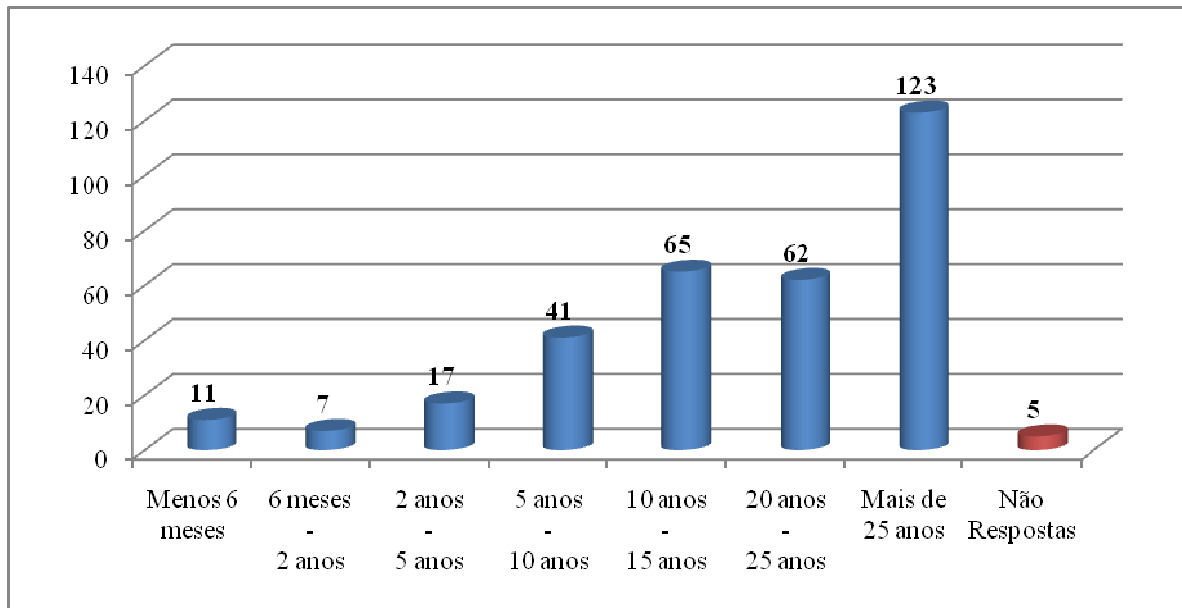


Gráfico 7 – Antiguidade

Vindo de encontro ao que foi indicado anteriormente, a antiguidade na organização tende a ser elevada (37,2% tem mais de 25 anos na empresa), demonstrando uma baixa rotatividade na empresa.

7. DESIGN

O presente trabalho é um estudo exploratório, com o qual se pretende analisar a ligação entre as variáveis em análise (força das práticas de GRH, liderança transformacional, clima e performance organizacional). Neste sentido o estudo assenta nos seguintes pressupostos³:

- i. Associação entre variáveis: assenta numa análise de correlação, ou seja, analisar se existe uma simples associação entre as variáveis em estudo;
- ii. Efeitos de Mediação e Relação Causal: análise das relações causais entre as variáveis e análise do efeito mediador de uma variável.

Neste sentido, em termos da análise global do modelo apresentado, têm-se as seguintes variáveis em estudo (ver tabela 4):

³ Ver Figura 3 – Relação entre variáveis em estudo

Tipo de Variável	Designação da Variável	Caracterização
Variável Independente (VI)	Força das práticas de GRH	Reflecte a percepção que os colaboradores têm ao nível das Práticas de GRH e se as mesmas são caracterizadas por distintividade, consistência e consenso
Variável Independente	Liderança	Reflecte a percepção que os colaboradores têm dos comportamentos do líder e se os mesmos se caracterizam ao nível da Liderança Transformacional
Variável Dependente ^(a)	Força do Clima Organizacional	Reflecte, a um nível individual (climas psicológicos), a percepção que os colaboradores têm sobre o clima. Esta variável será ser composta a um nível superior – clima organizacional
Variável Mediadora ^(b)		
Variável Dependente	Performance	Reflecte a percepção que os colaboradores têm sobre a performance da organização/unidade de trabalho (avaliado ao nível subjectivo)

(a) Analisada ao nível de correlação entre variáveis; (b) Analisada ao nível do efeito de mediação/relações causais

Tabela 4 – Variáveis em estudo

8. INSTRUMENTO

De forma a investigarmos as hipóteses colocadas, as variáveis foram operacionalizadas através de um questionário (ver Anexo A) em que se procurava a concordância dos colaboradores face às afirmações apresentadas. Caracterização das escalas de medida utilizados no estudo:

Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Com esta escala pretendeu-se avaliar se o sistema de GRH da organização em estudo reflecte as características que constituem e garantem a força das práticas de GRH, segundo o estudo de Bowen & Ostroff (2004).

Esta variável foi analisada com base num questionário, desenvolvido por Gomes, Coelho, Correia e Cunha, com o qual são analisados os factores que caracterizam a força das práticas de GRH. O instrumento é constituído por 4 grupos de questões (42 itens), que avaliam (ver Tabela 5):

Força GRH - Dimensões	
Distintividade	
Visibilidade	Grupo 1 (7 itens) – relacionados com as práticas de GRH na organização
Compreensibilidade	Grupo 2 (7 itens) – relacionados com as práticas de GRH na organização
Relevância	Grupo 3 - grau em que o indivíduo sente os objectivos da organização como seus
	Grupo 4 (4 itens) - relevância da GRH para os objectivos organizacionais
Legitimidade	Grupo 4 (4 itens) – neste estudo foram aplicados 3 itens, sendo que 1 item não era aplicado ao contexto da organização
Consistência	
Instrumentalidade	Grupo 4 (4 itens) – neste estudo foram aplicados 3 itens, sendo que 1 item não era aplicado ao contexto da organização
Validade	Grupo 4 (4 itens)
Consistência das Mensagens de GRH	Grupo 4 (4 itens)
Consenso	
Acordo entre decisores de GRH	Grupo 4 (4 itens)
Justiça	Grupo 4 (4 itens)

Tabela 5 – Dimensões da Força de GRH

A mensuração de cada item tomou as seguintes medidas: **Grupo 1:** 6 “Extremamente visível” – 1 “Nada visível”; **Grupo 2:** 6 “Compreendo muito bem como esta prática funciona” – 1 “Não compreendo nada como esta prática funciona”; **Grupo 3:** 6 “Os meus objectivos e os da minha organização são muito coincidentes” – 1 “Os meus objectivos e os da minha organização não são nada coincidentes”; **Grupo 4:** 6 “Concordo totalmente” – 1 “Discordo totalmente”

Esta escala teve em consideração as práticas de RH existentes e aplicáveis na organização, conforme foi apresentado na Tabela 2. Não obstante nem toda a organização ser abrangida por algumas das práticas, como a “Avaliação de Desempenho” e “Bónus e Incentivos”, tomou-se a opção de deixar estas práticas nos questionários de forma a observar como elas são vistas e compreendidas pelos colaboradores em geral. Em termos operacionais, a variável será analisada através de:

- Média aritmética e desvio padrão, sendo que uma média elevada ao nível das dimensões (distintividade, consistência e consenso) será um indicador da força das práticas de GRH na organização na medida em que há uma maior concordância com as práticas de GRH;
- Estimação do coeficiente de concordância intra-grupo, o qual permitirá analisar se os colaboradores percebem as práticas de forma partilhada, ou seja, permite averiguar o consenso entre os colaboradores.

Liderança

Ao nível da liderança recorreu-se ao instrumento de Podsakoff et al. (1996), em que se pretende medir as dimensões da liderança transformacional identificadas na literatura.

Esta é uma medida de hetero-avaliação (subordinados - chefias), constituída por 22 itens correspondentes às 6 dimensões em que o modelo assenta: articulação da visão (5 itens), servir de modelo (3 itens), desenvolvimento do espírito de grupo (4 itens), estimulação intelectual (3 itens), comunicação de expectativas elevadas (3 itens) e apoio individualizado (4 itens).

O questionário segue uma escala Tipo Likert, sendo que a mensuração de cada item tomou as seguintes medidas: 6 “Concordo totalmente” – 1 “Discordo totalmente”. Em termos operacionais, a variável será analisada através da média aritmética e desvio padrão. Será também analisado o coeficiente de consenso intra-grupo, de forma a analisar se os colaboradores percebem as práticas de liderança de forma partilhada, demonstrando haver o consenso entre os colaboradores.

Clima Organizacional

O clima organizacional foi analisado através de um questionário de Brown & Leigh (1996). Este analisa a expressão do clima ao nível individual (clima psicológico), relacionado com as dimensões inerentes à segurança psicológica (apoio individualizado, clareza da tarefa, auto-expressão) e o significado psicológico (contribuição pessoal, reconhecimento e desafio) que a função tem para os colaboradores.

O questionário é constituído por 21 itens, orientado para a avaliação das 6 dimensões: apoio individualizado (5 itens), clareza da tarefa (3 itens), contribuição pessoal (4 itens), reconhecimento (3 itens), auto-expressão (4 itens) e desafio (2 itens).

O questionário segue uma escala Tipo Likert, sendo que a mensuração de cada item tomou as seguintes medidas: 6 “Concordo totalmente” – 1 “Discordo totalmente”.

A operacionalização da variável Clima Organizacional será efectuada através de:

- Média aritmética e desvio padrão, sendo que uma média elevada será um indicador da força do clima na organização na medida em que há uma maior concordância sobre o tipo de clima organizacional;
- Estimação do coeficiente de consenso intra-grupo, o qual permitirá analisar se os colaboradores percebem as práticas de forma partilhada, ou seja, permite averiguar o consenso entre os colaboradores.

Performance

A escala de performance utilizada neste estudo mede a percepção que os colaboradores têm relativamente à performance da organização/unidade em que trabalha, tendo em consideração a posição da empresa no mercado e os seus concorrentes. Este tipo de escala para medição da performance tem vindo a ser utilizada em diversos estudos (Tzafir, 2005; Dany et al. 2008), verificando-se boas qualidades métricas e validade convergente entre as medidas subjectivas e medidas objectivas de performance. A escala utilizada é de âmbito subjectivo e reflecte a percepção que os colaboradores têm sobre o desempenho da organização ao nível de 7 itens.

O questionário segue uma escala Tipo Likert e a mensuração de cada item tomou as seguintes medidas: 6 “Concordo totalmente” – 1 “Discordo totalmente”. A variável performance será operacionalizada através da média aritmética dos itens que a compõem. Será, também, estimado o coeficiente de consenso intra-grupo, permitindo analisar se os colaboradores percebem a performance de forma partilhada.

9. PROCEDIMENTO

O contacto com a empresa foi efectuado de forma directa, sendo que um dos elementos da equipa de investigação já possuía contactos com a DRH. Inicialmente foi efectuada uma reunião com a Direcção no sentido de apresentar os objectivos em estudo e a forma de operacionalização do estudo ao nível de campo.

Após a concordância por parte da empresa em prosseguir com o estudo foram levantadas informações relacionadas com:

- Organização: historial da empresa, estrutura hierárquica, identificação/designação de produtos fabricados e comercializados. Procurou-se, também, compreender a posição da empresa portuguesa no âmbito do Grupo em que se insere;
- Colaboradores: número de colaboradores, estrutura etária, antiguidade, habilitações académicas, funções.

Estes dados foram essenciais para preparar os questionários e delinear a operacionalização prática do estudo. Nesta fase foi, também, identificada uma colaboradora interna (Técnica de RH) para acompanhar o desenvolvimento do projecto, fornecer a documentação necessária e dar apoio interno na comunicação com as diferentes áreas organizacionais.

Seguidamente à preparação do questionário, os mesmos foram enviados para a direcção de recursos humanos da empresa para que fossem analisados internamente ao nível dos seguintes pontos:

- Práticas de GRH internas: sendo que uma das escalas do questionário está relacionada com as práticas de RH na organização, foi essencial que a Direcção validasse se as práticas mencionadas efectivamente são aplicadas na organização;
- Linguagem: dado que o nível de escolaridade dos colaboradores tendem a ser baixo, foi solicitado que a Direcção analisasse o questionário no sentido de saber se o mesmo seria facilmente entendido pelos colaboradores.

A decisão sobre a distribuição dos questionários foi a de que seriam as chefias a entregá-los aos seus subordinados, inerente à maior proximidade entre as chefias e os colaboradores e ao facto de trabalharem por turnos. Neste sentido, foi efectuada uma reunião com todas as chefias de forma a se esclarecerem os seguintes pontos: a) objectivos do projecto, b) constituição do questionário, c) forma de distribuição, forma de recolha e prazos de entrega. Foi solicitada a colaboração de todos para que se conseguisse o maior número de respostas, tendo sido garantida a confidencialidade dos participantes.

Um dos aspectos referenciados na reunião, considerando que estamos perante uma empresa multinacional, foi que as respostas aos questionários sobre a DRH deveriam ser ponderadas face ao departamento nacional. Esta ressalva foi efectuada dado que a área em estudo é a unidade fabril portuguesa e dado que a ligação Colaborador – DRH é essencialmente ao nível da direcção nacional.

A entrega dos questionários às chefias foi efectuada pelo elemento da equipa técnica do estudo e pela técnica de RH da organização, tendo sido entregues o número de questionários (e envelopes) correspondentes ao número de subordinados (por cada chefia). A recolha dos mesmos, efectuou-se uma semana depois, e foi realizada à semelhança da distribuição – contacto com as chefias directas (as quais tinham ficado responsáveis por recolher os questionários dos seus subordinados). Os questionários recolhidos foram, então, colocados em envelopes A4 divididos por departamentos/secções.

Os dados foram posteriormente tratados através dos programas: Excel e SPSS (15.0).

RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos ao nível da observação das variáveis em estudo e os resultados relativos às hipóteses. Posteriormente, efectua-se uma discussão dos resultados apresentados, reflectindo sobre os mesmos e comparando-os com a teoria existente sobre o tema.

Ao nível dos resultados do estudo, os mesmos serão apresentados a 2 níveis:

Análise Psicométrica das Escalas:

- a) Sensibilidade: avaliar a capacidade do questionário discriminar os participantes segundo os factores que estão a ser avaliados, ou seja, caracteriza a distribuição dos elementos da amostra em torno da média. A análise foi efectuada através dos coeficientes de assimetria e curtose. Segundo Pestana & Gageiro (2000) a análise destes coeficientes permite analisar se as distribuições podem ser assumidas como normais, estando os coeficientes enquadrados no intervalo $]-2 ; 2[$.
- b) Fidelidade: analisar a precisão do questionário, observando-se a sua consistência interna. A fidelidade é estimada através do Alfa de Cronbach (Hill & Hil, 2000).
- c) Validade: analisar se as variáveis que constituem as dimensões efectivamente se referem aos mesmos conceitos, através da correlação entre elas (Pestana & Gageiro, 2000). A validade das escalas é analisada através de Análise Factorial.

Estudo das Hipóteses de Investigação:

Numa primeira fase pretende-se uma análise descritiva das variáveis em estudo, pelo que se procede às seguintes estatísticas:

- a) Estatística Descritiva: pretende-se efectuar uma análise das variáveis em estudo – Força das Práticas de GRH, Liderança e Força do Clima Organizacional, ao nível das medidas de tendência central e de dispersão.

Estimação de Consenso Intra-grupo (IRR): face às variáveis indicadas foi ainda analisado a consenso que existe entre os respondentes, sendo o mesmo estimado através do coeficiente de consenso intra-grupo – $r_{WG(j)}$ – estimador para um item e estimador para múltiplos itens

(James, 1984). Esta análise é essencial para a variável clima na medida em que permite passar do construto individual (climas psicológicos) para um construto colectivo (clima organizacional) segundo o Modelo Composto – estratégia de consenso directo (Chan, 1998)⁴.

- b) Medidas de Associação:** pretende-se efectuar uma primeira análise às variáveis em estudo quanto à sua associação. Utilizar-se-á um método de correlação bivariada para avaliar a intensidade e a direcção da associação entre as variáveis.

Na medida em que as hipóteses obrigam a um maior conhecimento sobre a relação que existe entre as variáveis e implicam a análise do efeito mediador da variável clima organizacional, o estudo prossegue, numa segunda fase, com os seguintes tratamentos estatísticos:

- c) Regressão Linear:** modelar as relações entre variáveis e predizer o valor de uma variável dependente (VD) a partir do conjunto de variáveis independentes (VI), (Maroco, 2007).
- d) Regressão Linear – Teste a Efeitos de Mediação:** analisar a relação entre as variáveis independentes (VI) e a variável dependente (VD), sendo esta relação mediada por outra variável independente (sendo designada variável mediadora - VM) que transporta o efeito das primeiras VI sobre a VD (Maroco, 2007).
- e) Regressão Linear – Análise de Trajectórias:** averiguar a modelação causal⁵ entre as variáveis, ou seja, a modelação de relações de causa-efeito entre as VI, a VM e a VD (Maroco, 2007).

⁴ Em anexo está apresentada a forma de cálculo para estimação do coeficiente de consenso intra-grupo

⁵ O termo “causal” refere-se à assunção do modelo de que existe relação de causa-efeito e não a uma inferência da técnica estatística (Maroco, 2007).

10. ANÁLISE PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS

10.1 FORÇA DAS PRÁTICAS DE GRH

Sensibilidade

Relativamente à simetria, os resultados obtidos para a escala da Força das Práticas de GRH demonstram que as dimensões Visibilidade (1,24), Relevância (0,14), Validade (-0,30) e Justiça (0,06) seguem uma distribuição simétrica, pelo que os valores da amostra se encontram distribuídos em torno da média. As restantes dimensões apresentam valores que indicam uma ligeira assimetria. Quanto à curtose, as dimensões Visibilidade (-1,92), Compreensibilidade (-1,12), Legitimidade (-1,09), Mensagens consistentes de GRH (-1,48) e Acordo de decisores de GRH (-1,96) apresentam uma distribuição mesocúrtica. As restantes dimensões seguem uma distribuição platocúrtica. De uma forma global podemos indicar que os resultados seguem uma distribuição aproximada da normal.

Fidelidade

Ao nível global da escala, a fidelidade (estimada através do Alfa de Cronbach) apresentou um valor de 0,969 (α), sendo um valor considerado excelente. Quanto às respectivas dimensões os seus valores podem ser observados na Tabela 6:

Grupos ⁶	Variável – Dimensões	α Cronbach	Nº Itens	Valor da Medida - Fidelidade ⁷
G 1	Visibilidade	.852	7	Bom
G 2	Compreensibilidade	.911	7	Excelente
Dimensões do G 4	Legitimidade	.756	3	Razoável
	Relevância	.864	4	Bom
	Instrumentalidade	.781	3	Razoável
	Validade	.798	4	Razoável
	Mensagens Consistentes	.757	4	Razoável
	Acordo entre Decisores	.807	4	Bom
	Justiça	.812	4	Bom

Tabela 6 – Força das Práticas de GRH: Fidelidade

Os resultados obtidos em cada dimensão corroboram o resultado global da escala, observando-se uma fiabilidade adequada para análise das variáveis na amostra em estudo.

⁶ O Grupo 3 não foi considerado na análise dado o baixo número de respostas a essa questão.

⁷ Valor de Medida da Fidelidade indicado em Hill & Hill (2000)

Validade

Ao nível da variável Força das Práticas de GRH, procedeu-se à aplicação da análise factorial sobre os 3 grupos (G1, G2 e G4) da escala de forma a analisar a sua validade (ver outputs no Anexo B).

Para esta escala, o valor de KMO relativo à homogeneidade das variáveis apresenta um valor considerado excelente (0,943) para a aplicação da Análise Factorial, assim como o teste de Bartlett (Approx. Chi-Square = 7729,616) apresenta um *valor-p* = 0.000 demonstrando que as variáveis estão, significativamente, correlacionadas (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2000). Seguidamente procedeu-se à estimação das Comunalidades através do Método das Componentes Principais. O seu output demonstra que as variáveis têm uma relação com os factores retidos, na medida em que se encontram acima de 0,544 (conforme dados: *Communalities – Extraction*).

Com a Análise Factorial, ponderando os critérios de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2000), verifica-se a extracção de 6 componentes principais, sendo que os mesmos explicam 66,518% da variância total dos resultados. No entanto, dado que o 7 e o 8 factor ainda explicam um valor significativo da variância, foi forçada a extracção a 8 factores explicando-se 70,990 da variância total dos resultados (ver Tabela 7).

Assim, contrariamente ao apontado na literatura acerca das dimensões do questionário de força das práticas de GRH (9 dimensões), na amostra em estudo apenas se identificam 8 factores, estando os itens da escala a saturar os seguintes factores:

Itens		Factores							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Grau em que cada uma das práticas de GRH assinalada é visível na Empresa:	1) Formação	0,020	0,333	0,086	0,701	0,182	0,076	0,052	0,182
	2) Avaliação do desempenho	0,355	0,081	0,291	0,668	0,014	0,241	0,053	-0,128
	3) Carreiras	0,352	0,016	0,189	0,734	0,136	0,188	-0,058	0,023
	4) Comunicação	0,171	0,275	0,303	0,444	0,243	0,163	0,126	0,538
	5) Bónus e incentivos	0,419	0,123	0,704	0,161	0,131	0,065	-0,04	0,152
	6) Recrutamento e Selecção	-0,008	0,299	0,588	0,430	0,153	0,179	-0,345	0,012
	7) Trabalho em equipa	0,177	0,159	0,217	0,273	0,141	0,724	-0,158	0,159
Até que ponto compreende a forma como são aplicadas na Empresa, cada uma das práticas	1) Formação	0,141	0,273	0,220	0,522	0,234	0,300	0,292	0,076
	2) Avaliação do desempenho	0,405	0,095	0,438	0,326	0,080	0,454	0,349	-0,196
	3) Carreiras	0,397	0,084	0,458	0,333	0,033	0,452	0,275	-0,001
	4) Comunicação	0,244	0,232	0,490	0,206	0,18	0,414	0,246	0,35

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

Itens		Factores							
		1	2	3	4	5	6	7	8
de GRH assinaladas:	5) Bónus e incentivos	0,343	0,117	0,776	0,074	0,115	0,218	0,112	0,046
	6) Recrutamento e Selecção	0,034	0,198	0,690	0,331	0,186	0,328	0,023	-0,031
	7) Trabalho em equipa	0,200	0,228	0,304	0,186	0,174	0,769	0,082	-0,031
A Administração da Empresa considera as práticas de GRH importantes		0,091	0,560	0,106	0,149	0,169	-0,001	0,551	0,106
As práticas de GRH na Empresa contribuem para que os colaboradores alcancem os seus objectivos pessoais		0,612	0,345	0,032	0,298	0,103	0,21	0,212	0,121
Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho		0,584	0,197	0,318	0,22	0,217	-0,155	0,062	-0,127
Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia		0,598	0,277	0,242	0,273	0,273	0,157	0,098	-0,203
Os objectivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da GRH, são congruentes entre si		0,571	0,379	0,097	0,246	0,207	0,304	0,023	-0,304
Todas as Direcções da Empresa seguem as orientações da Direcção de RH		0,186	0,751	0,108	0,054	0,055	0,074	0,038	0,061
Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista		0,303	0,197	0,102	0,200	0,731	0,157	0,028	0,048
A Direcção de RH da Empresa é considerada influente pelas outras unidades orgânicas		0,092	0,768	-0,045	0,25	0,153	0,065	0,117	-0,081
As práticas de GRH da Empresa contribuem para que esta seja competitiva		0,563	0,512	-0,077	0,204	0,005	0,220	0,069	0,210
Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações da Direcção de RH, sei que vou ser reconhecido		0,677	0,247	0,065	0,174	0,305	0,142	0,013	0,064
Os conteúdos da formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo		0,318	0,530	0,032	0,15	0,32	0,208	0,037	-0,044
Acredito que dentro de seis meses os objectivos e valores da GRH da Empresa se vão manter		0,052	0,686	0,239	0,037	0,071	-0,02	0,104	-0,118
As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nas várias Direcções		0,300	0,614	0,119	0,167	0,224	0,194	0,151	0,053
Na Empresa, os colaboradores que são recompensados, são aqueles que merecem		0,649	0,143	0,326	0,003	0,311	0,062	0,092	0,073
O plano de recompensas estabelecido na Empresa ajuda-a a obter um maior sucesso		0,695	0,268	0,348	-0,047	0,244	0,112	0,135	0,06
A selecção de novos colaboradores é feita com base nas suas competências		0,423	0,320	0,241	0,132	0,558	0,102	-0,066	-0,143
As práticas de GRH são consistentes ao longo do tempo		0,341	0,544	0,186	0,068	0,309	0,172	-0,066	-0,033
Os directores da Empresa estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho		0,296	0,482	0,301	0,091	0,400	0,014	0,085	-0,094
A Empresa tem-me permitido escolher a minha orientação de carreira		0,507	0,226	0,212	0,228	0,515	0,095	-0,19	0,101
As orientações fornecidas pela Direcção de RH são credíveis		0,374	0,524	0,124	0,223	0,307	0,233	-0,026	0,24
As práticas de GRH na Empresa contribuem para um elevado nível de competência dos colaboradores		0,630	0,360	0,136	0,198	0,202	0,277	-0,119	0,164
As práticas de GRH contribuem para uma boa avaliação de desempenho		0,713	0,335	0,225	0,181	0,164	0,213	-0,021	0,088
Existe uma consistência entre aquilo que a Direcção de RH difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica		0,344	0,524	0,244	-0,018	0,250	0,105	-0,109	0,187
Todas as actividades de GRH se complementam para atingir os objectivos da Empresa		0,410	0,636	0,133	0,051	0,115	0,102	-0,144	0,211
Os objectivos da Direcção de RH complementam os das restantes Direcções da Empresa		0,357	0,661	0,105	0,167	0,069	0,185	-0,066	0,209

Itens	Factores							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Os meus superiores lidam comigo de um modo honesto e ético	0,261	0,241	0,126	0,103	0,702	0,109	0,185	0,143
Valores Próprios	18,352	2,824	1,919	1,323	1,154	1,035	,921	,867
% de Variância	45,881	7,061	4,796	3,308	2,885	2,587	2,304	2,169

Tabela 7 – Força das Práticas de GRH: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada

Pela tabela 7 pode-se observar que todos os itens saturam os factores identificados, sendo que ao nível da análise foi ponderado o maior peso absoluto na saturação de cada factor: desta forma cada factor relaciona-se com as seguintes vertentes da força do sistema de GRH:

1º Factor: reflecte, essencialmente, a Relevância (Distintividade) e a Instrumentalidade (Consistência) do sistema de GRH;

2º Factor: abrange as dimensões Acordo entre emissores (Consenso), Mensagens consistentes de GRH (Consistência) e Legitimidade (Distintividade);

3º Factor: incide sobre a Compreensibilidade do sistema de GRH (Distintividade);

4º Factor: incide sobre a Visibilidade do sistema de GRH (Distintividade);

5º Factor: neste factor satura-se a dimensão Justiça do sistema de GRH (Consenso);

6º Factor: o factor reflecte, novamente, a saturação da dimensão Compreensibilidade do sistema de GRH (Distintividade);

7º e 8º Factor: nestes saturam-se, respectivamente, as dimensões legitimidade e visibilidade (Distintividade).

Com os dados pode-se entender uma relação entre os diferentes construtos presentes na escala e que medem conjuntamente a distintividade, consistência e consenso. Ao ponderarmos o que é descrito em termos de teóricos sobre os diferentes construtos facilmente se compreender a relação entre eles na medida em que, em muitas situações, a presença de um implica/conduz à presença de outro. Esta relação, em termos práticos ao nível da aplicação dos questionários à amostra em estudo, conduziu a uma maior dificuldade em se compreender os construtos diferenciadamente de acordo com a teoria.

10.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Sensibilidade

Ao nível da escala de Liderança os resultados face à simetria demonstram que apenas a dimensão Estimulação Intelectual (-1,65) segue uma distribuição simétrica, pelo que os valores da amostra se encontram distribuídos em torno da média. Os valores referentes às restantes dimensões indicam uma ligeira assimetria. Face à curtose, apenas a dimensão Comunicação de Expectativas (-0,25) apresenta uma distribuição mesocúrtica. As restantes dimensões seguem distribuição platocúrtica (distribuição mais achatada). Não obstante, podemos indicar que os resultados seguem uma distribuição aproximada da normal.

Fidelidade

Face à escala da Liderança, a análise da fidelidade foi estimada através do Alfa de Cronbach. Considerando a escala no global, a fidelidade apresentou um valor $\alpha = 0.977$, considerado excelente. Quanto às dimensões os seus valores podem ser observados na Tabela 8:

Escala	Dimensões	α Cronbach	Nº Itens	Valor da Medida - Fidelidade
Dimensões	Articulação de Visão	.903	5	Excelente
	Espírito de Grupo	.917	4	Excelente
	Apoio Individualizado	.931	4	Excelente
	Comunicação de Expectativas	.802	3	Bom
	Servir de Modelo	.891	3	Bom
	Estimulação Intelectual	.854	3	Bom

Tabela 8 – Liderança Transformacional: Fidelidade

Os resultados obtidos ao nível dos valores de Alfa de Cronbach estimam que a escala e as suas dimensões têm uma fiabilidade adequada para análise da variável na amostra em estudo (Hill & Hill, 2000).

Validade

Para a análise da validade da escala de Liderança Transformacional, procedeu-se à aplicação da análise factorial (ver output no anexo C). Os resultados demonstram que o valor de KMO relativo à homogeneidade das variáveis apresenta um valor considerado excelente (0.967) para a aplicação da Análise Factorial. No mesmo sentido, o teste de Bartlett (Approx. Chi-Square = 6987,128) apresenta um p -value = 0.000 o que demonstra que as variáveis estão, significativamente, correlacionadas (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2000). Seguidamente

procedeu-se à estimação das Comunalidades através do Método das Componentes Principais. O output relativo às Comunalidades demonstra que as variáveis têm uma relação com os factores retidos, na medida em que se encontram acima de 0.469 (conforme dados: *Communalities – Extraction*).

Com a Análise Factorial, ponderando os critérios de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2000), verifica-se a extracção de 1 componente principal, o qual explica 67,490% da variância total dos resultados. A saturação do factor reflecte-se em todos os itens (ver tabela 9):

Itens	Factor - 1
Está sempre à procura de novas oportunidades para a unidade	0,742
Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho	0,808
Age tendo em consideração os meus sentimentos	0,822
Demonstra que espera muito de nós	0,726
Lidera fazendo, e não apenas por palavras	0,844
Mostrou-me novas formas de ver as coisas que antes eram confusas para mim	0,826
É optimista relativamente ao futuro do grupo que trabalha na unidade	0,842
Encoraja os colaboradores a serem jogadores de uma mesma equipa	0,891
Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais	0,875
Insiste em alcançar apenas o melhor desempenho	0,685
Fornecer um bom modelo a seguir	0,888
Tem ideias que me forçaram a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca antes tinha questionado	0,793
Sabe para onde nos dirigimos	0,79
Consegue que o grupo trabalhe conjuntamente para o mesmo objectivo	0,839
Comporta-se de maneira a tomar em linha de conta as minhas necessidades pessoais	0,832
Não se deixa ficar pelo segundo melhor	0,719
Lidera pelo exemplo	0,849
Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de formas diferentes	0,793
Inspira os outros com os seus planos para o futuro	0,86
Desenvolve o espírito de equipa entre os seus colaboradores	0,875
Trata-me levando em linha de conta os meus sentimentos	0,854
É capaz de fazer com que os outros se envolvam com a sua visão de futuro	0,878
Valores Próprios	18,352
% de Variância	45,881

Tabela 9 – Liderança Transformacional: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada

Contrariamente ao que é apontado na literatura, para a amostra em estudo, os resultados reflectem apenas 1 factor. Sendo este saturado por todos os itens que constituem as dimensões teóricas, o factor é considerado como sendo a Liderança Transformacional.

10.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Sensibilidade

Os resultados demonstram que apenas a dimensão Reconhecimento (-1,10) segue uma distribuição simétrica. Os valores referentes às restantes dimensões indicam uma ligeira assimetria. Face à curtose, apenas as dimensões Clareza da Tarefa (-1,44) e Auto-expressão (-1,23) apresentam uma distribuição mesocúrtica. Contudo, podemos indicar que os resultados seguem uma distribuição aproximada da normal.

Fidelidade

Os resultados ao nível da fidelidade, estimada através do Alfa de Cronbach, indicam que ao nível da totalidade da escala temos um valor excelente ($\alpha = 0,943$). No que concerne às diferentes dimensões da escala de Clima Organizacional temos:

Escala	Dimensões	α Cronbach	Nº de Itens	Valor da Medida - Fidelidade
Dimensões	Apoio Individualizado	.911	5	Excelente
	Clareza da Tarefa	.744	3	Razoável
	Contribuição	.763	4	Razoável
	Reconhecimento	.856	3	Bom
	Auto-expressão	.816	4	Bom
	Desafio	.536	2	Inaceitável

Tabela 10 – Clima Organizacional: Fidelidade

Como se pode observar pela Tabela 10, os valores de α estimam que as dimensões têm uma fiabilidade adequada para análise da variável na amostra em estudo. Exclui-se a dimensão Desafio, com um valor $\alpha = 0.536$, reflectindo falta de fiabilidade (Hill & Hill, 2000).

Validade

À semelhança das escalas anteriores, para a análise da validade da escala de Clima Organizacional, procedeu-se ao método de análise factorial. Neste caso, a análise factorial não inclui a dimensão Desafio, pelo facto de a mesma não ter apresentado um bom nível de fidelidade.

Os resultados reflectem um valor de KMO relativo à homogeneidade das variáveis considerado excelente (0.929) para a aplicação da Análise Factorial. No mesmo sentido, o teste de Bartlett (Approx. Chi-Square = 3873,203) apresenta um p -value = 0.000 o que

demonstra que as variáveis estão, significativamente, correlacionadas (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2000). A estimação das Comunalidades foi efectuada através do Método das Componentes Principais (ver output no anexo D). O output relativo às Comunalidades demonstra que as variáveis têm uma relação com os factores retidos, na medida em que se encontram acima de 0.465 (conforme dados: *Communalities – Extration*).

Ponderando o critério de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2000), verifica-se a extracção de 3 componentes principais, sendo que a mesma explica 65,297% da variância total dos resultados. Contudo, pelo facto de o 4 factor ainda explica um valor significativo da variância (ver tabela 11), foi forçada a extracção a 4 factores.

Itens	Factores			
	1	2	3	4
A minha chefia directa é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos	0,513	0,668	0,11	0,055
A minha chefia directa é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito	0,268	0,745	0,183	0,142
Sinto-me muito útil no meu trabalho	-0,033	0,573	0,18	0,602
Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho	0,405	0,551	0,453	0,108
Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos	0,279	0,255	-0,085	0,736
A minha chefia directa valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas	0,445	0,635	0,384	0,041
A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas	0,225	0,540	0,236	0,334
Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença na Empresa	0,163	-0,003	0,123	0,806
A Empresa reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho	0,378	0,211	0,748	0,089
Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho	0,695	0,195	0,224	0,347
A minha chefia directa dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor	0,652	0,460	0,123	0,111
Os padrões de desempenho na minha unidade são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas	0,367	0,333	0,549	0,139
Sinto-me como um elemento chave na Empresa	0,035	0,186	0,723	0,359
A Empresa reconhece o trabalho que eu faço	0,388	0,188	0,802	0,042
Na empresa, sinto sempre liberdade para expressar o que penso	0,765	0,195	0,321	0,211
Sinto-me à-vontade para assumir novos encargos pois a minha chefia incentiva as novas ideias	0,635	0,365	0,391	0,12
O trabalho que faço tem muito valor para a Empresa	0,112	0,046	0,397	0,684
Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho	0,722	0,28	0,275	0,18
Posso contar com o apoio da minha chefia directa para as decisões que tomo	0,590	0,613	0,228	0,067
Valores Próprios	9,397	1,749	1,261	,847
% de Variância	49,458	9,204	6,635	4,456

Tabela 11 – Clima Organizacional: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada

Observa-se que todos os itens da escala saturam os factores extraídos, sendo que em termos de análise foi ponderado o maior peso absoluto do item para a saturação de cada factor. Dos resultados obtém-se as seguintes dimensões:

1º Factor: reflecte auto-expressão e o apoio individualizado do líder;

2º Factor: abrange o apoio individualizado e a clareza na tarefa;

3º Factor: incide essencialmente sobre o reconhecimento, mas satura também um item na clareza da tarefa e contribuição;

4º Factor: expressa a contribuição e um item relacionado com a auto-expressão.

Os dados reflectem uma relação entre alguns construtos presentes na escala, agrupando diferentes dimensões. Em termos operacionais ao nível da aplicação do questionário à amostra em estudo, observa-se alguma dificuldade em se compreender os construtos de forma linear e diferenciada conforme indicado na teoria. À semelhança do questionário da força das práticas de GRH, verifica-se que na prática organizacional alguns comportamentos, como seja o apoio individualizado do líder, podem estar intrinsecamente relacionados com a possibilidade de auto-expressão e com a clareza na realização das tarefas, o que leva a que os respondentes não diferenciem os construtos.

10.4 PERFORMANCE

Sensibilidade

Relativamente à simetria, os resultados obtidos demonstram que a escala da performance segue uma distribuição ligeiramente assimétrica à esquerda (-3,56), quanto ao achatamento, o valor da curtose indica uma distribuição mesocúrtica (-0,69). Podemos então afirmar que os resultados seguem uma distribuição próxima da normal.

Fidelidade

Com a estimação da fidelidade, através do Alfa de Cronbach, a escala de análise da performance apresenta um valor excelente para o estudo da variável ($\alpha = 0,903$).

Validade

A análise da validade foi efectuada através do método de análise factorial. Os resultados reflectem um valor de KMO relativo à homogeneidade das variáveis considerado excelente (0.818) para a aplicação da Análise Factorial. No mesmo sentido, o teste de Bartlett (Approx. Chi-Square = 1292,038) apresenta um $p\text{-value} = 0.000$ o que demonstra que as variáveis estão, significativamente, correlacionadas (Maroco, 2007; Pestana & Gageiro, 2000). Procedeu-se à estimação das Comunalidades através do Método dos Componentes Principais. O output relativo às Comunalidades (ver anexo E) demonstra que as variáveis têm uma relação com os factores retidos, na medida em que se encontram acima de 0.615 (conforme dados: *Communalities – Extration*).

Ponderando o critério de Kaiser (Pestana & Gageiro, 2000), verifica-se a extracção de 1 componente principal, sendo ao observar-se os resultados da *Component Matrix* (ver output anexo E) verifica-se que todos os itens saturam fortemente a variável performance.

Itens	Factor - 1	
Indique a sua percepção sobre o desempenho da empresa/unidade onde trabalha. Relativamente ao nosso maior concorrente, o nosso desempenho é melhor no que diz respeito...	Às competências dos colaboradores	0,784
	Ao desempenho no trabalho	0,795
	À satisfação com o trabalho	0,869
	À motivação com o trabalho	0,859
	À organização no trabalho	0,828
	À criatividade e inovação	0,796
	Valores Próprios	4,059
	% de Variância	67,651

Tabela 12 – Performance: Saturação de Factores, Valores Próprios e Variância Explicada

A saturação dos factores, apresentado na Tabela 12, vem validar o construto de percepção de performance em análise neste estudo.

11. ESTUDO DAS HIPÓTESES EM INVESTIGAÇÃO

11.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E COEFICIENTE DE CONSENSO INTRA-GRUPO

Neste ponto pretende-se caracterizar as variáveis em estudo ao nível da média e desvio padrão com o intuito de analisar se as mesmas são vistas de forma positiva. Pretende-se ainda analisar se existe consenso entre os colaboradores.

	Força Práticas GRH	Liderança	Força do Clima	Performance
Média	3,1104	3,6237	3,8661	3,7908
Desvio Padrão	0,95314	1,26863	1,04532	1,13570
Mediana	3,0375	3,7955	3,9474	3,9167
IRR^(a)	0,94	0,83	0,88	0,76

(a) IRR – Within-group Interrater Reliability Coefficients – Multiple-item estimator

Tabela 13 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR

Em seguida, com base na Tabela 13 são analisados os resultados por variável em estudo:

Força das Práticas de GRH

Observando as medidas de tendência central, verifica-se que os colaboradores tendem a discordar parcialmente com as questões relacionadas com a distintividade, consistência e consenso. Ao observar-se o desvio padrão (0,953) pode-se verificar que os colaboradores tendem a perceber de forma semelhante as práticas de GRH na organização.

Com a estimação do coeficiente de consenso intra-grupo⁸ (0,94) pode-se verificar que existe consenso entre os colaboradores quanto à forma como percebem as práticas de GRH na organização (ver output F – forma de cálculo do IRR). Ao nível das práticas de GRH na organização foi, ainda, efectuada uma análise às dimensões que fomentam a força das práticas de GRH (ver Tabela 14):

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	IRR ^(a)
Distintividade				
Visibilidade	2,711	0,879	2,714	0,87
Compreensibilidade	2,837	1,084	2,857	0,81
Legitimidade	3,876	1,129	4,000	0,61
Relevância	3,133	1,260	3,000	0,55
Consistência				
Instrumentalidade	2,754	1,271	2,667	0,42
Validade	3,196	1,226	3,250	0,49
Mensagens Consistentes GRH	3,604	1,078	3,750	0,65
Consenso				
Acordo Decisores GRH	3,576	1,151	3,750	0,62
Justiça	2,988	1,245	3,000	0,46

(a) IRR – Within-group Interrater Reliability Coefficients – Multiple-item estimator

Tabela 14 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Práticas de GRH

⁸ O grupo considerado para o estudo (intra-grupo) é a organização como um todo.

Verifica-se que, face às dimensões das práticas de GRH, os colaboradores tendem a reflectir uma maior discordância face à sua visibilidade, compreensibilidade, instrumentalidade e justiça. Observando-se o coeficiente de consenso intra-grupo constata-se haver um forte consenso entre os colaboradores.

Liderança

No que concerne à análise das medidas de tendência central, pode-se afirmar que os colaboradores tendem a concordar parcialmente quanto ao facto de o líder demonstrar comportamentos que reflectem uma liderança transformacional. Ao analisar-se o desvio padrão (1,269) pode-se afirmar que há uma percepção semelhante entre os colaboradores.

O resultado obtido ao nível do coeficiente de consenso intra-grupo (0,83), indicado na Tabela 13, demonstra que existe consenso entre os colaboradores quanto à forma como percebem os comportamentos de liderança.

Efectuada uma análise às dimensões da liderança transformacional verifica-se (Tabela 15):

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	IRR ^(a)
Articulação de Visão	3,590	1,283	3,800	0,58
Espírito de Grupo	3,729	1,405	4,000	0,48
Apoio Individualizado	3,470	1,439	3,750	0,40
Comunicação Expectativas	4,018	1,235	4,333	0,53
Servir de Modelo	3,654	1,444	4,000	0,32
Estimulação Intelectual	3,478	1,346	3,667	0,43

(a) IRR – Within-group Interrater Reliability Coefficients – Multiple-item estimator

Tabela 15 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Liderança Transformacional

Ao nível da liderança, mesmo considerando diferenças mínimas, verifica-se que os comportamentos associados à Comunicação de Expectativas, o Espírito de Grupo e o Servir de Modelo são os que reflectem maior concordância por parte dos colaboradores. Em todas as dimensões existe consenso entre os colaboradores (valor de IRR).

Força do Clima Organizacional

Quanto à força do clima verifica-se que os colaboradores tendem a concordar parcialmente com as questões relacionadas com as dimensões do clima psicológico (sendo a avaliação mais positiva comparativamente com as restantes variáveis). Quanto ao valor observado no desvio

padrão (1,045) podemos apontar que existe consenso entre os colaboradores quanto ao clima percebido na organização.

Considerando o resultado observado na Tabela 13 relativo ao coeficiente de consenso intra-grupo (0,88) verifica-se que existe consenso entre os colaboradores quanto à forma como percebem o clima organizacional. Este resultado, ao demonstrar a consenso entre os colaboradores, vem confirmar a operacionalização do construto de clima a um nível organizacional (inerente ao consenso entre os climas psicológicos – resultados individuais obtidos com a escala aplicada).

Ao observar-se as várias dimensões do construto de clima em análise verifica-se (Tabela 16):

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	IRR ^(a)
Apoio Individualizado	3,670	1,373	4,000	0,39
Clareza Tarefa	3,816	1,170	4,000	0,55
Contribuição	4,368	1,036	4,500	0,70
Reconhecimento	3,309	1,367	3,333	0,39
Auto-expressao	4,014	1,185	4,250	0,57

(a) IRR – Within-group Interrater Reliability Coefficients – Multiple-item estimator

Tabela 16 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Clima Organizacional

Quanto ao clima organizacional verifica-se que as dimensões Contribuição e Auto-expressão são as que reflectem maior concordância ao nível da percepção dos colaboradores. Em todas as dimensões também é observado o consenso entre os colaboradores (valor de IRR).

Performance

Observa-se que as medidas de tendência central reflectem que a maioria dos colaboradores concorda parcialmente quanto à percepção de que a empresa/unidade de trabalho é melhor que os seus concorrentes (performance analisada subjectivamente). O valor observado no desvio padrão (1,135) vem apontar que os colaboradores têm uma percepção semelhante acerca da performance organizacional.

Ao analisar-se o valor do coeficiente de consenso intra-grupo (0,76), referido na Tabela 13, verifica-se que, efectivamente, existe consenso entre os colaboradores quanto à forma como percebem a performance da sua organização/unidade de trabalho.

Dimensões	Média	Desvio Padrão	Mediana	IRR ^(a)
Competências dos colaboradores	4,05	1,348	4,00	0,38
Desempenho no trabalho	4,16	1,234	4,00	0,49
Satisfação com o trabalho	3,80	1,327	4,00	0,40
Motivação com o trabalho	3,60	1,417	4,00	0,31
Organização no trabalho	3,53	1,460	4,00	0,27
Criatividade e inovação	3,65	1,492	4,00	0,23

(a) IRR – Within-group Interrater Reliability Coefficients – Single-item estimator

Tabela 17 – Medidas de Tendência Central, Dispersão e IRR – Performance

No que se relaciona com a percepção de performance (ver tabela 17) verifica-se que as dimensões Competências dos Colaboradores e Desempenho no trabalho são as que reflectem maior concordância ao nível da percepção dos colaboradores. Para todas as dimensões observa-se um elevado consenso entre os colaboradores (valor de IRR).

11.2 MEDIDAS DE ASSOCIAÇÃO

Ao nível das medidas de associação, tendo em consideração que a relação entre as variáveis é linear, foi aplicado o Coeficiente de Correlação de Pearson (Anexo G). Os resultados obtidos reflectem-se na Tabela 18:

	Força GRH	Liderança	Força Clima	Performance
Força GRH	1	--	--	--
Liderança	0,652 ^(a)	1	--	--
Força Clima	0,724 ^(a)	0,843 ^(a)	1	--
Performance	0,655 ^(a)	0,620 ^(a)	0,659 ^(a)	1

(a) Sig. (2-tailed) = 0,000

Tabela 18 – Coeficiente de Correlação de Pearson

Com base nos resultados pode-se afirmar que existe uma relação entre todas as variáveis em estudo (Força das Práticas de GRH, Liderança, Performance e Força do Clima Organizacional), sendo a mesma estatisticamente significativa. Verifica-se, ainda, que a relação existente entre as variáveis é forte e positiva.

11.3 REGRESSÃO LINEAR

Observando-se a forma como as diferentes variáveis são percebidas pelos colaboradores e a forma como se correlacionam entre si, pretende-se em seguida analisar a forma causal como as variáveis se encontram relacionadas. Numa primeira fase procedeu-se à estimação do modelo de regressão linear aplicado ao estudo das seguintes hipóteses:

***Hipótese 1.1:** As Práticas de GRH estão positivamente associadas à força da situação, analisada através do clima organizacional, sendo que quanto mais forte for o Sistema de GRH (caracterizado por forte distintividade, consistência e consenso inerente às Práticas de GRH) mais forte será o clima organizacional.*

***Hipótese 2.1:** A liderança transformacional está positivamente associada à força da situação, analisada através do clima organizacional, sendo que quanto mais as chefias demonstrarem comportamentos associados à liderança transformacional mais forte será o clima.*

A aplicação do método de Regressão Linear segue as seguintes etapas: 1) Análise do Cumprimentos dos Pressupostos do Modelo (linearidade do fenómeno em estudo, normalidade dos erros aleatórios, média do erro aleatório ser nula, variância do modelo aleatório ser constante, multicolineariedade); 2) Estimação do Modelo (método dos mínimos quadrados, estimação dos coeficientes); e 3) Análise da Qualidade do Ajustamento (coeficiente de determinação, coeficiente de determinação ajustado, análise da anova de regressão, análise da tabela de coeficientes).

11.3.1 Análise do Cumprimentos dos Pressupostos

Os resultados relativos à análise da validação dos pressupostos podem ser consultados no output apresentado no Anexo H.

Linearidade do fenómeno em estudo: Verifica-se que os erros estimados se encontram em torno de uma recta ajustada, pelo que se consideram desvios mínimos e um bom ajustamento, permitindo-se a aplicação da regressão linear.

Normalidade dos erros aleatórios: Para análise da normalidade dos erros aleatórios foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov (1,042). Dado que o valor-*p* é de 0.227 (> 0,05) pode-se considerar que os erros aleatórios seguem uma distribuição normal.

Média do erro aleatório ser nula: A média do erro aleatório foi analisada através do output dos *Residuals Statistic*, considerando a média dos resíduos. Sendo que o valor da média obtido foi de 0.00000, pode-se assumir que a média do erro aleatório é nulo.

Variância do erro aleatório ser constante: A análise da variância foi efectuada através do *scatterplot*. Podemos considerar a existência de homogeneidade das variâncias, na medida em que os resíduos estimados se distribuem a uma distância constante aproximadamente em torno de 0.

Multicolinearidade: a análise da multicolinariedade foi efectuada através da análise dos resultados do “factor de inflação da variância” (VIF) e da “tolerância” da variável (TOL). Os resultados obtidos demonstram que as variáveis independentes não estão correlacionadas entre si (Variável dependente – Força do Clima: VIF = 1,697 e TOL = 0,596).

11.3.2 Estimação do Modelo de Regressão Linear

Para as hipóteses em análise temos os seguintes resultados:

Pela análise dos diagramas de dispersão (ver output – Anexo I) podemos verificar que existe relação entre as VI (Forças das Práticas de GRH; Liderança) e a VD (Força do Clima Organizacional). A relação entre as variáveis é aproximadamente linear na medida em que os pontos se concentram com pequenos desvios em relação à recta estimada. A recta ajustada tem uma inclinação positiva, o que significa que, em média, ao aumento da VI (Força das Práticas de GRH/Comportamentos de Liderança Transformacional) está associado o aumento da VD (Força do Clima organizacional).

Seguidamente, na tabela 19, apresentam-se os valores dos coeficientes das rectas, os quais reflectem a correlação entre as variáveis:

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,733	,118		6,213	,000
Liderança	,548	,034	,652	16,306	,000
Forca GRH	,354	,045	,314	7,844	,000

Tabela 19 – Estimação dos Coeficientes do Modelo (H1.1 / H2.1)

Observa-se, então, que havendo o aumento de uma unidade ao nível da concordância (i.e. aumento de um valor em termos da escala de medida) quanto à Força de GRH e da Liderança, verifica-se um aumento a nível da média da Força do Clima Organizacional em 0,354 e 0,548 respectivamente.

11.3.3 Qualidade do Ajustamento

Ao nível da qualidade do ajustamento do modelo, obtiveram-se os seguintes resultados:

Modelo ⁹	R	R ²	R ² _a	Desvio Padrão da Estimativa
1	,885(a)	,783	,781	,49789

Tabela 20 – Sumário do Modelo (H1.1 / H2.1)

Os resultados (ver tabela 20) demonstram que o ajustamento do modelo é aceitável para as duas variáveis independentes ($R^2 = 0.783$). Verifica-se que, de acordo com o modelo, as VI explicam 78% da variabilidade total da força do clima organizacional.

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Média Quadrada	F	Sig.	
1	Regressão	203,921	2	101,961	411,299	,000(a)
	Residual	56,521	228	,248		
	Total	260,442	230			

Tabela 21 – Anova (H1.1 / H2.1)

Como podemos observar pela Tabela 21, a estatística teste tem associado um *valor-p* = 0.000, pelo que a análise da Anova vem confirmar que o resultado indicado anteriormente é estatisticamente significativo.

Assente nos resultados obtidos, pode-se confirmar as hipóteses em análise, ou seja, quer a força das práticas de GRH quer a liderança transformacional estão positivamente associadas à força do clima organizacional. Verifica-se ainda que a variável liderança, comparativamente com as práticas de GRH, tem uma maior influencia sobre a variável clima organizacional.

11.4 REGRESSÃO LINEAR – EFEITOS DE MEDIAÇÃO E ANÁLISE DE TRAJECTÓRIAS

Nesta etapa procedeu-se à análise das trajectórias existentes entre as variáveis (VI, VM e VD). Na medida em que o efeito de mediação implica uma sequência de causa-efeito entre 2 variáveis, esta análise esta integrada na análise das trajectórias.

Com a **análise das trajectórias** pretende-se conhecer as trajectórias (hipoteticamente causais) entre as variáveis [VI (força das práticas de GRH/Liderança) → VM (força do clima organizacional) → VD (performance)], e os efeitos que explicam a sua associação. De forma

⁹ R – Coeficiente de Correlação Múltipla; R² – Coeficiente de Determinação; R²_a – Coeficiente de Determinação Ajustado

a estimar os coeficientes das trajetórias do modelo causal da performance organizacional é necessário ajustar os modelos de regressão de acordo com a hipótese em causa.

Ao nível do modelo sobre os **efeitos de mediação**, para análise considera-se a existência de um efeito mediador por parte de uma variável quando esta transporta o efeito da VI sobre a VD. Neste estudo, a análise da mediação foi efectuada através do teste de Sobel (Baron & Kenny, 1986, cit. por Maroco, 2007).

11.4.1 Relação entre a Força do Sistema de GRH e a Performance Organizacional, mediada pela Força do Clima Organizacional

Hipótese 1.2: Quando estamos perante um Sistema de GRH forte (caracterizado por um nível elevado de distintividade, consistência e consenso inerente às Práticas de GRH), sempre que consiga fomentar um clima organizacional forte e positivo, então haverá um impacto positivo ao nível da performance organizacional.

Em termos operacionais, para estimar os coeficientes de trajetória do modelo causal da Performance (com a Força do Sistema de GRH) é necessário ajustar os seguintes modelos de regressão:

i. Força do Clima = β_1 Força do sistema de GRH + e_1 ¹⁰

ii. Performance Organizacional = β_2 Força do sistema de GRH + β_3 Força do clima + e_2 ¹¹

De acordo com os resultados obtidos (ver output - Anexo J) o diagrama de trajetórias apresentado na Figura 4 representa as relações causais analisadas na Hipótese 1.2.

¹⁰ Análise dos valores da regressão para a relação entre a força a força das práticas de GRH e o clima organizacional.

¹¹ Análise da regressão para a relação entre a força do sistema de GRH, força do clima organizacional e performance.

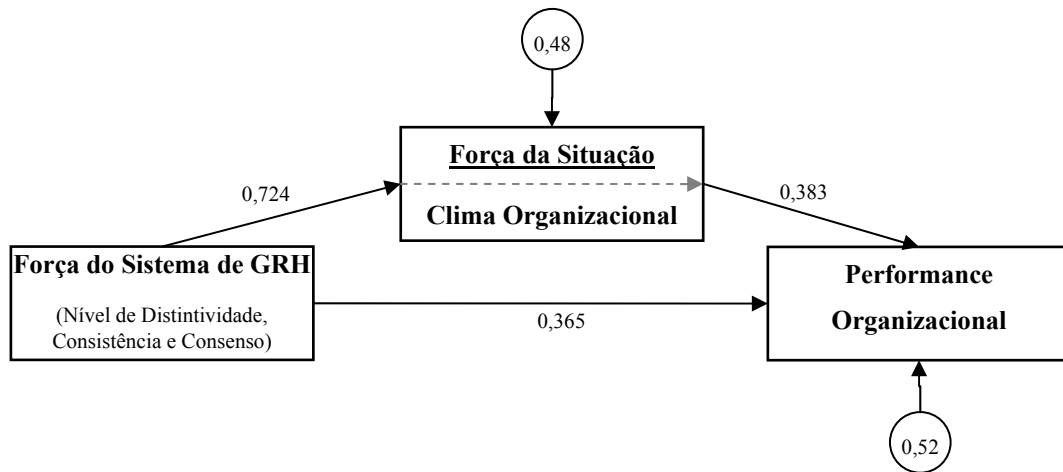


Figura 4 – Diagrama de Trajectórias (H1.2)

A análise à significância estatística dos coeficientes de trajectória demonstra que os mesmos são significativos ($valor-p = 0,000$) para todos os coeficientes do modelo causal¹². Assim, de acordo com o modelo, a força do sistema de GRH apresenta os seguintes efeitos sobre a performance:

- Efeito directo sobre a performance de 0,365 (i.e. por cada desvio padrão na força do sistema de GRH, a performance varia 0,365 desvios-padrão em efeito directo);
- Efeito indirecto mediado pelo clima organizacional de 0,277 [coeficiente de trajectória da força das práticas de GRH (0,724) x coeficiente de trajectória do clima organizacional para a performance (0,383)].

O efeito total do sistema de GRH observado sobre a performance organizacional é de: $0,365 + 0,277 = \mathbf{0,642}$ (efeito directo + efeito indirecto). Sendo que a correlação entre a força do sistema de GRH e a performance é de 0,640 (ver output – Anexo J - *Correlations*) podemos afirmar que 100% ($0,642/0,640 = 1,00$) da associação entre a força da GRH com a performance organizacional pode ser atribuída a um efeito total (directo + indirecto), hipoteticamente causal, entre as 2 variáveis. Os dados corroboram o seria esperado para um modelo saturado, sendo o seu ajustamento considerado perfeito.

De forma a analisar o efeito mediador da variável clima organizacional foi estimado o valor do teste de Sobel (ver anexo I). O valor obtido para o teste de Sobel (5,266) e respectivo

¹² Significância estatística dos coeficientes de trajectória analisada pela aplicação do teste *t-Student* aos coeficientes de regressão

valor-p de 0,00, conduz à aceitação da hipótese de mediação por parte do clima organizacional entre a força das práticas de GRH e a performance. No entanto, em termos gerais considera-se a existência da variável mediadora quando se cumprem as seguintes situações:

- a) Existe uma relação significativa entre a força das práticas de GRH (VI) e o clima organizacional (VM); factor que é cumprido neste modelo, sendo que o valor da correlação entre as variáveis é de 0,724;
- b) O clima organizacional (VM) possui um efeito significativo sobre a performance (VD); conforme se observa no modelo, o efeito observado do clima organizacional sobre a performance é significativo;
- c) A adição do clima organizacional (VM) ao modelo, reduz a importância da força das práticas de GRH (VI). Considerando que o efeito directo das práticas de GRH é superior ao efeito indirecto (mediado pelo clima) é de considerar que o efeito de mediação é pouco significativo.

Com base nos resultados apresentados confirma-se, parcialmente, a hipótese em estudo. Pode afirmar que as práticas de GRH têm um impacto positivo sobre a performance organizacional, sendo que uma parte desse impacto deve-se ao efeito mediador do clima organizacional.

11.4.2 Relação entre a Liderança e a Performance Organizacional, mediada pela Força do Clima Organizacional

Hipótese 2.2: A liderança transformacional, sempre que consiga promover um clima organizacional forte e positivo, terá um impacto positivo sobre a performance organizacional/departamento.

De forma a estimar os coeficientes de trajectória do modelo causal da Performance (com a Liderança) é necessário ajustar os seguintes modelos de regressão:

i. Força do Clima = β_1 Liderança + e_1 ¹³

¹³ Análise dos valores da regressão para a relação entre a liderança e a força do clima organizacional.

ii. $\text{Performance Organizacional} = \beta_2 \text{Liderança} + \beta_3 \text{Força do clima} + e_2$ ¹⁴

Desta forma obtiveram-se os seguintes resultados (ver Figura 5):

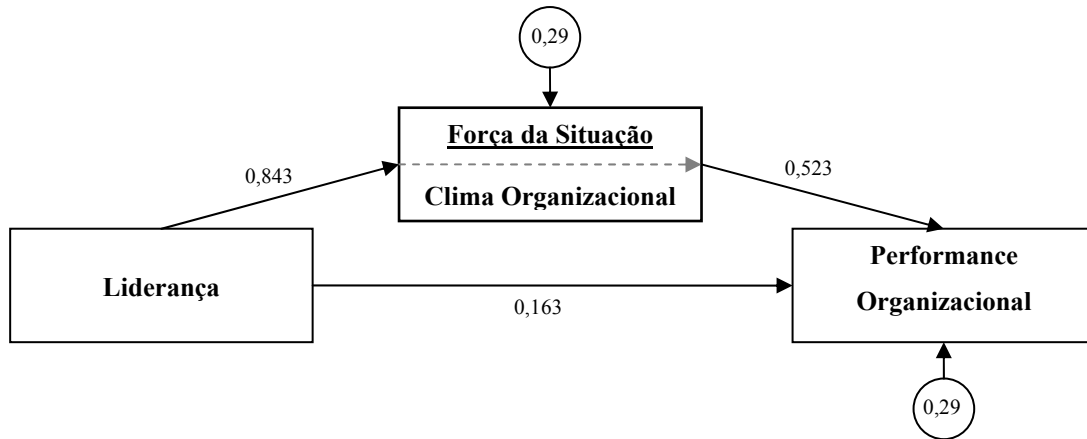


Figura 5 – Diagrama de Trajectórias (H2.2)

Com a análise à significância estatística dos coeficientes de trajectória verifica-se que a ligação entre a liderança e a performance organizacional não é significativa (*valor-p* = 0,058). Os restantes coeficientes apresentados no modelo causal demonstram ser significativos (*valor-p* = 0,000). Assim, de acordo com o modelo, a liderança apresenta os seguintes efeitos sobre a performance:

- Efeito directo sobre a performance de 0,163 (não sendo um efeito significativo);
- Efeito indirecto mediado pelo clima organizacional de 0,441 [coeficiente de trajectória da liderança para o clima organizacional (0,843) x coeficiente de trajectória do clima organizacional para a performance (0,523)].

Desta forma, considera-se que o efeito total da liderança observado sobre a performance organizacional relaciona-se apenas com o efeito indirecto: 0,441 (efeito indirecto). Sendo que a correlação entre a liderança e a performance é de 0,605 (ver Anexo J- *Correlations*) podemos afirmar que 72,9% ($0,441/0,605 = 0,729$) da associação entre a liderança e a performance organizacional pode ser atribuída a um efeito total (indirecto), hipoteticamente causal, entre as 2 variáveis.

¹⁴ Análise da regressão para a relação entre a liderança, força do clima organizacional e performance.

Neste caso, ao nível da liderança têm-se cerca de 9% [1 – 0,441 / 0,605 (correlação entre a liderança e a performance)] da associação entre as variáveis (VI e VD) que não é explicada. Esta situação deve-se ao facto de não ser considerado o efeito directo sobre a performance (inerente à falta de significância estatística).

Também para esta hipótese o efeito mediador da variável clima organizacional foi aferido através do teste de Sobel (6,206), com um *valor-p* de 0,00, pelo que se aceita a hipótese de mediação por parte do clima organizacional entre a liderança e a performance. Neste caso, também se observa que

- a) Existe uma relação significativa entre a liderança transformacional (VI) e o clima organizacional (VM); factor que é cumprido neste modelo, sendo que o valor da correlação entre as variáveis é de 0,843;
- b) O clima organizacional (VM) possui um efeito significativo sobre a performance (VD); conforme se observa no modelo, o efeito observado do clima organizacional sobre a performance é significativo;
- c) A adição do clima organizacional (VM) ao modelo, aumenta a importância da liderança transformacional (VI) sobre a performance organizacional (VD).

Com base nos resultados apresentados confirma-se a hipótese em estudo, pelo que se pode afirmar que a liderança tem um impacto positivo sobre a performance organizacional, sendo que esse impacto deve-se, essencialmente, ao efeito mediador do clima organizacional.

11.4.3 Relação entre a Liderança, a Força do Sistema de GRH e a Performance Organizacional, mediada pela Força do Clima Organizacional (H3)

Hipótese 3: Havendo relação entre um Sistema de GRH forte (caracterizado por forte distintividade, consistência e consenso, inerente às Práticas de GRH) e a Liderança transformacional, então haverá um maior fomento de um clima organizacional forte e positivo e, conseqüentemente, haverá um maior impacto positivo sobre a performance.

Os coeficientes de trajetória do modelo causal da Performance (com a Força das Práticas de GRH, Liderança e Força do Clima Organizacional) foram estimados através dos seguintes modelos de regressão:

i. Força do Clima = β_1 Força do sistema de GRH + β_2 Liderança + e_1 ¹⁵

ii. Performance Organizacional = β_3 Força do sistema de GRH + β_4 Liderança + β_5 Força do clima + e_2 ¹⁶

Para este modelo obtiveram-se os seguintes resultados (ver Figura 6):

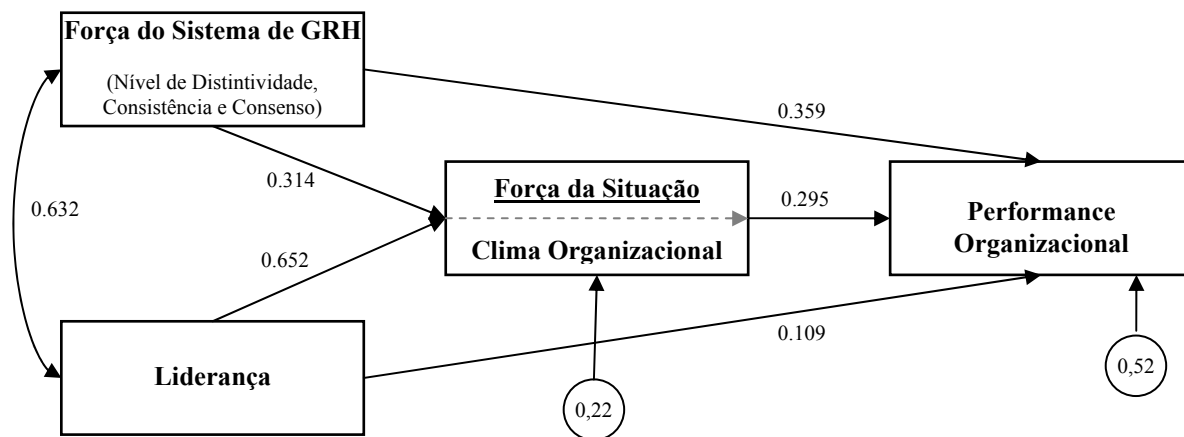


Figura 6 - Diagrama de Trajetórias (H3)

Com a análise à significância estatística dos coeficientes de trajetória, à semelhança do modelo anterior, verifica-se que a ligação entre a liderança e a performance organizacional não é significativa (*valor-p* = 0,240). Os restantes coeficientes apresentados no modelo causal demonstram ser significativos (*valor-p* = 0,000; *valor-p* = 0,005 – ver Anexo J).

Dado que a trajetória da liderança para a performance não é estatisticamente significativa, procedeu-se à simplificação do respectivo modelo (ver Figura 7). A estimação dos novos coeficientes de trajetória assenta nos seguintes modelos de regressão:

¹⁵ Análise dos valores da regressão para a relação entre a liderança, a força das práticas de GRH e a força do clima.

¹⁶ Análise da regressão para a relação entre a liderança, a força do sistema de GRH, força do clima organizacional e a performance.

i. Força do Clima = β_1 Força do sistema de GRH + β_2 Liderança + e_1 ¹⁷

ii. Performance Organizacional = β_3 Força do sistema de GRH + β_4 Força do clima + e_2 ¹⁸

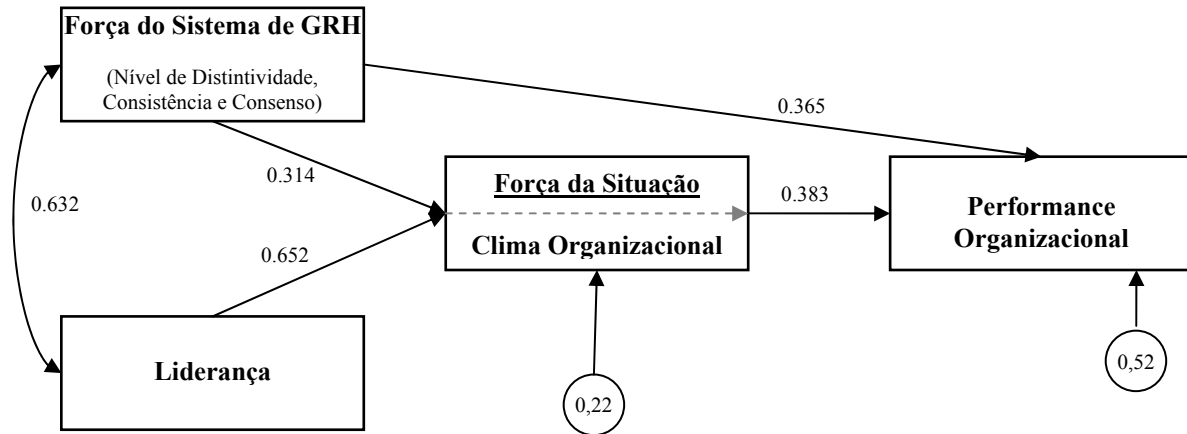


Figura 7 - Diagrama de Trajectórias (H3)

A análise à significância estatística dos coeficientes de trajectória demonstra que os mesmos são significativos (*valor-p* = 0,000) para todos os coeficientes do modelo causal. Neste modelo temos em análise 2 variáveis exógenas (Força do Sistema de GRH e Liderança), sendo que as mesmas apresentam os seguintes efeitos sobre a performance:

Variável Exógena: Força do Sistema de GRH

A força do sistema de GRH apresenta os seguintes efeitos sobre a performance:

- Efeito directo sobre a performance de **0,365** (i.e. por cada desvio padrão na força do sistema de GRH, a performance varia 0,365 desvios-padrão em efeito directo);
- Efeito indirecto mediado pelo clima organizacional¹⁹ de **0,120** [coeficiente de trajectória da força das práticas de GRH (0,314) x coeficiente de trajectória do clima organizacional para a performance (0,383)]

¹⁷ Análise dos valores da regressão para a relação entre a liderança, a força das práticas de GRH e a força do clima.

¹⁸ Análise da regressão para a relação entre a liderança, a força do sistema de GRH, força do clima organizacional e a performance.

¹⁹ Ver análise do efeito de mediação no ponto 11.4.1.

O efeito total das práticas de GRH (efeito directo + efeito indirecto) observado sobre a performance organizacional é de: $0,365 + 0,120 = \mathbf{0,485}$. Sendo que a correlação entre a força do sistema de GRH e a performance é de 0,640 (ver anexo J - *Correlations*) podemos afirmar, para este modelo, que 75,8% ($0,485/0,640 = 0,758$) da associação entre a força da GRH com a performance organizacional pode ser atribuída a um efeito total (directo + indirecto), hipoteticamente causal, entre as 2 variáveis.

Tem-se ainda o efeito espúrio da força das práticas de GRH sobre a performance com um valor de **0,158**, o qual se deve ao efeito intermédio da liderança [correlação entre as variáveis (0,632) x coeficiente da trajectória da liderança para o clima (0,652) x coeficiente da trajectória do clima para a performance (0,383)].

Na medida em que, de acordo com o modelo, a liderança não tem um efeito directo sobre a performance, não há a considerar efeitos não analisados para esta variável exógena (Força das Práticas de GRH).

Desta forma, para o modelo proposto, obtém-se uma correlação entre a força das práticas de GRH e a performance de **0,643**. Este valor resulta da soma de todos os efeitos que actuam ao nível da variável exógena em análise [directos (0,365) + indirectos (0,120) + espúrios (0,643)]. Verifica-se que a soma de todos os efeitos (0,643) é ligeiramente superior à correlação observada entre a força das práticas de GRH e a performance (0,641), sendo que esta sobrestimação dos efeitos deve-se ao facto de a trajectória entre a liderança e a performance ter sido eliminada do modelo.

Variável Exógena: Liderança

Com base neste modelo, a liderança apresenta os seguintes efeitos sobre a performance:

- Efeito indirecto mediado pelo clima organizacional²⁰ de **0,249** [coeficiente de trajectória da liderança para o clima organizacional (0,652) x coeficiente de trajectória do clima organizacional para a performance (0,383)].

²⁰ Ver análise do efeito de mediação no ponto 11.4.2.

Desta forma, considera-se que o efeito total da liderança observado sobre a performance organizacional é de: **0,249** (efeito indirecto). Sendo que a correlação entre a liderança e a performance é de 0,587 (ver Anexo J - *Correlations*) podemos afirmar, de acordo com o modelo, que 32,7% ($0,192/0,587 = 0,327$) da associação entre a liderança e a performance organizacional pode ser atribuída a um efeito total (indirecto), hipoteticamente causal, entre as 2 variáveis.

Relativamente à liderança há ainda a considerar dois efeitos: não analisado e espúrio. O efeito não analisado tem um valor de **0,230** e resulta da associação não considerada entre a liderança e a força das práticas de GRH [correlação entre a liderança e a força das práticas de GRH (0,632) x coeficiente de trajectória da força das práticas de GRH para a performance (0,365)]. O efeito espúrio com um valor de **(0,076)** ocorre por intermédio da força das práticas de GRH, considerando o efeito mediador da força do clima organizacional, pelo que se tem [correlação entre a liderança e a força das práticas de GRH (0,632) x coeficiente de trajectória da força das práticas de GRH para a força do clima organizacional (0,314) x coeficiente de trajectória da força do clima organizacional para a performance (0,383)].

Considerando o modelo proposto, obtêm-se uma correlação entre a liderança e a performance de **0,555**. Este valor obtém-se pela soma de todos os efeitos que actuam ao nível desta variável exógena [indirectos (0,249) + não analisado (0,230) + espúrio (0,076)]. Ressalta-se o facto de que ao nível da liderança ficar cerca de 7,5% [$1 - 0,555 / 0,587$ (correlação entre a liderança e a performance)] da associação entre as variáveis (VI e VD) por explicar.

12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo foi desenvolvido com o objectivo de explorar as relações entre a força das práticas de GRH, a liderança, a força do clima organizacional e a performance. Nesta secção discute-se em primeiro lugar a caracterização da organização no que concerne às variáveis em estudo e, em seguida, efectua-se a discussão sobre as hipóteses.

Quanto à caracterização da organização verifica-se, de uma forma global, que os resultados demonstram que os colaboradores apenas concordam parcialmente com o que é referido ao nível das variáveis em estudo.

Ao nível da **GRH** verifica-se que os colaboradores ao avaliarem as práticas aplicadas na empresa tendem a discordar parcialmente com os factores que as caracterizam ao nível da sua distintividade, consistência e consenso. Verifica-se ainda que existe consenso entre os colaboradores quanto à forma como avaliam as práticas de GRH.

Neste contexto pode-se afirmar que, na empresa em estudo, as práticas de GRH demonstram pouca distintividade, consistência e consenso no que concerne às mensagens que emitem na organização, pelo que tendem a fomentar “situações” (Mischel, 1973) organizacionais mais fracas. Em conformidade com o que tem sido referido na literatura (Sanders et al., 2008; Frenkel & Sanders, 2007; Nauta & Sanders, 2001; Bowen & Ostroff, 2004), as práticas de GRH com baixa distintividade, consistência e consenso facilitam a incidência de situações que são entendidas de forma ambígua, permitindo que os colaboradores tenham incertezas sobre a forma de entenderem os acontecimentos organizacionais. Ao se efectuar uma observação mais concreta ao nível das dimensões em que há uma menor concordância tem-se:

- **Visibilidade:** as práticas de GRH na organização não são facilmente observáveis pelos colaboradores, perdendo desta forma a sua saliência. Esta ausência de visibilidade pode conduzir a que os colaboradores não dêem tanta atenção à mensagem transmitida, pelo que a atribuição que fazem não irá ter em consideração toda a informação.
- **Compreensibilidade:** os colaboradores têm algumas dificuldades em compreender o conteúdo das práticas de GRH, sentindo-o como ambíguo. Desta forma permite-se que os colaboradores façam diferentes atribuições com base numa mesma mensagem.
- **Instrumentalidade:** este ponto reflecte a existência de alguma ambiguidade relativamente à percepção que os colaboradores têm quanto aos comportamentos desejados para a organização e os resultados que advêm do seu desempenho. Neste âmbito temos como exemplo o facto de na empresa não existirem práticas de recompensas associadas ao desempenho para todos os colaboradores, o que pode ser considerado como factor conducente a uma percepção ambígua da instrumentalidade das práticas de GRH.
- **Justiça:** neste âmbito, verifica-se que os colaboradores demonstram uma percepção de falta de justiça por parte das práticas de GRH. A par do que foi apontado ao nível da instrumentalidade, a existência de práticas de recompensas por desempenho associadas apenas a algumas funções pode ser fomentador desta percepção de falta de justiça,

nomeadamente quando os procedimentos e as regras de distribuição não conhecidos por todos os colaboradores.

Esta análise da organização permite indagar que os processos comunicacionais provenientes das práticas de GRH para os colaboradores não conseguem assegurar, da forma mais eficiente, a recepção e a aceitação dos conteúdos das mensagens, podendo fomentar inadvertidamente um sentimento de falta de confiança. Neste meio, permite-se que os factores idiossincráticos dos colaboradores tenham uma influência superior sobre a forma como os colaboradores recebem e aceitam os conteúdos das mensagens, nomeadamente as atribuições que fazem ao nível organizacional. Torna-se, desta forma, mais difícil promover um contexto organizacional que influencie positivamente as atitudes e os comportamentos dos colaboradores para um desempenho de excelência orientado para os resultados organizacionais (Bowen e Ostroff, 2004; Sanders et al. 2008).

No que se relaciona com as práticas de **liderança**, verifica-se que os colaboradores concordam parcialmente relativamente ao facto de os seus líderes/chefias demonstrarem comportamentos relacionados com a liderança transformacional. Ponderando-se sobre as dimensões com as quais os colaboradores mais concordam, pode assumir-se que de uma forma geral as chefias tendem a procurar junto dos seus colaboradores:

- A promoção do espírito de grupo, fomentando uma identificação com a unidade de trabalho e promovendo uma identidade colectiva entre os colaboradores;
- A comunicação de expectativas, procurando assim incentivar o sentimento de auto-eficácia dos colaboradores;
- Actuar como modelo comportamental, pelo que as chefias devem exercer os comportamentos que são desejados e orientados para os objectivos organizacionais, facilitando a consciencialização dos colaboradores para os mesmos.

Através destes mecanismos, o líder/chefia consegue então promover uma identidade colectiva entre os membros do grupo/unidade de trabalho, sendo que desta forma as características idiossincráticas dos colaboradores terão um impacto menor sobre as suas decisões (Wu et al., 2010; Walumbwa et al., 2008).

Quanto ao **clima**, observa-se que os colaboradores ao expressarem a sua percepção face à empresa demonstram que concordam parcialmente com o construto de clima em análise. Com base no Modelo Composto e especificamente na estratégia de Consenso Directo (Chan, 1998), verificou-se que existe um forte consenso entre os colaboradores da organização, pelo que se pode assumir o construto de clima organizacional emergente dos climas psicológicos dos colaboradores. Assim, de acordo com os resultados, pode-se afirmar que os colaboradores concordam com o facto de o clima organizacional reflectir segurança psicológica (caracterizada por apoio individualizado, clareza da tarefa e auto-expressão) e significado psicológico relacionado com a função (caracterizado por contribuição pessoal e reconhecimento) (Brown & Leigh, 1996).

Considerando que os resultados demonstram uma concordância e um forte consenso entre os colaboradores, pode-se assumir o conceito de força do clima organizacional. Neste contexto, é expectável que exista menor ambiguidade relativamente às percepções que os colaboradores têm sobre a organização, nomeadamente sobre as suas normas, políticas, práticas, procedimentos e objectivos (Dickson et al., 2006; Bowen & Ostroff, 2004). É igualmente expectável considerar que, existindo esta percepção colectiva, os colaboradores realizem as suas actividades tendo em consideração comportamentos adequados e orientados para o significado emergente do clima organizacional.

Seguidamente procede-se à *discussão sobre as hipóteses em estudo*, assente nos resultados obtidos pelos procedimentos de regressão linear, efeitos de mediação e análise de trajetórias.

As hipóteses colocadas pretendiam avaliar as relações entre as variáveis, assumindo-se o efeito de mediação do clima organizacional, conforme tem vindo a ser indicado por diversos estudos (Takeuchi et al., 2009; Bowen & Ostroff, 2004; Dickson et al., 2006). Numa fase inicial foi considerada a análise estatística do efeito de moderação por parte do clima. No entanto, para a organização em estudo, os resultados demonstram que o efeito moderador do clima organizacional não se verifica.

A análise das variáveis em termos correlacionais, demonstrou a presença de uma relação positiva entre elas. Desta forma, confirmou-se que havendo o aumento de concordância perante uma variável, as restantes aumentam de forma positiva em valor proporcionalmente igual ao da correlação. Posto isto, procedeu-se à análise dos efeitos de mediação e relações

causais, sendo que os resultados obtidos resultam em contributos diferentes do que tem vindo a ser apontado pela literatura.

Força das Práticas de GRH, Liderança e Força do Clima Organizacional

Neste ponto pretendia-se analisar a relação entre a força das práticas de GRH, a liderança e o impacto destas junto do clima organizacional (H1.1 e H2.1), sendo que os resultados apresentados vêm corroborar as correlações observadas entre as práticas de GRH, a liderança e o clima organizacional.

Efectivamente observa-se que quer as práticas de GRH quer a liderança têm um impacto sobre o clima, sendo que explicam 78% da variabilidade do clima organizacional. Nesta relação o efeito da liderança é superior ao das práticas de GRH, pelo que um aumento na concordância relativa à liderança provocará um aumento no clima organizacional superior a um que advenha de um aumento na concordância relativa às práticas de GRH. Relativamente ao facto de ambas as variáveis terem esta relação com o clima organizacional vem corroborar o que tem vindo a ser apontado na literatura da área.

Ao nível da GRH Bowen e Ostroff (2004), entre outros autores (Sanders et al. 2008), vieram apontar que quando estamos na presença de um sistema de GRH forte, ou seja, um sistema cujas práticas se caracterizam por forte distintividade, consistência e consenso, então consegue-se um clima organizacional forte. Um factor que contribui para esta relação correlacional prende-se com o facto de que ao termos a presença dessas características nas práticas de GRH então consegue-se criar situações fortes que fomentam uma percepção colectiva a respeito da organização e aumentam a coesão do grupo. Contudo, este estudo apresenta resultados diferentes dos apresentados por Bowen e Ostroff (2004). Os dados vêm demonstrar que há situações em que, mesmo tendo as práticas de GRH uma força menor, a sua ligação ao clima organizacional continua a existir de forma positiva e significativa (desta forma permite contribuir para o fomento de uma percepção colectiva para a partilha de valores e crenças organizacionais).

No que se prende com a liderança, a literatura tem vindo a referir que as chefias têm a capacidade de criar um contexto social que fomenta a interpretação/compreensão partilhada dos comportamentos e atitudes desejados e, desta forma, influenciam a percepção que os colaboradores têm do clima organizacional (Whitman et al. 2010; Mayer et al. 2007). Os

resultados obtidos neste estudo vêm dar contributo ao que foi referido, evidenciando a relação causal entre a liderança e o clima organizacional.

A circunstância de que a liderança tem um impacto superior às práticas de GRH sobre o clima organizacional, pode estar associada ao facto de haver uma maior discordância por parte dos colaboradores sobre as práticas de GRH. Neste sentido ressalta-se que, nas situações em que as práticas de GRH são mais fracas, o clima organizacional tenderá a ser influenciado por outras variáveis organizacionais, como seja neste caso a liderança. Neste contexto, é determinante que as restantes variáveis organizacionais, como a liderança (chefias), estejam em acordo com as práticas de GRH no que concerne ao clima organizacional (e.g. ao nível das normas, políticas e objectivos organizacionais) para que se consiga uma percepção partilhada entre todos os colaboradores.

Práticas de GRH, Liderança, Clima Organizacional e Performance

Neste âmbito, a análise incidiu sobre a relação entre a força das práticas de GRH, a liderança, o efeito mediador do clima, e o impacto destas junto da performance (H1.2, H2.2 e H3). As primeiras hipóteses indicadas exploram o efeito mediador do clima organizacional junto das práticas de GRH e liderança (analisadas individualmente), sendo que na H3 procura-se analisar o modelo colocando a correlação entre as práticas de GRH e a liderança.

Para os três modelos analisados observa-se que o clima organizacional apresenta um efeito mediador entre as variáveis. No entanto, ao analisar-se as variáveis de forma individual verificam-se situações controversas ao indicado na literatura:

- **Práticas de GRH:** o clima organizacional demonstrou ter um efeito mediador para a performance organizacional. No entanto, para o modelo global, o efeito directo das práticas de GRH sobre a performance é superior ao efeito observado pela mediação, pelo que este efeito indirecto não pode considerar essencial para os resultados da performance; a hipótese apenas se confirma parcialmente.

Um primeiro aspecto a salientar prende-se com o facto de que, neste estudo, as práticas de GRH mesmo apresentando baixa distintividade, concordância e consenso (um nível de força baixa) têm um impacto positivo sobre a performance organizacional.

Ao se ponderar sobre os factores que conduzem a estes resultados, poder-se-á apontar o contexto no qual foi efectuado o estudo. O facto de estarmos a falar de uma empresa industrial, em que os comportamentos associados a um bom desempenho tendem a ser mais delimitados, ou seja, os comportamentos tendem a ser rotineiros e automáticos, leva a que o desempenho diário dos colaboradores seja estável ao longo do tempo. Há a considerar também o facto de termos níveis de antiguidade elevados, pelo que o know-how já se encontra fortemente integrado nas práticas e comportamentos dos colaboradores. Desta forma, as práticas de GRH operam como um incentivo à continuidade face aos comportamentos já integrados no contexto de trabalho. Dando ênfase a esta situação, tem-se o facto de os colaboradores apontarem que ao nível da performance, são as áreas relacionadas com as suas competências e com o seu desempenho no trabalho que mais se evidenciam.

Cumulativamente, observa-se que ao nível da força das práticas de GRH, as dimensões que mais se destacam ao nível da concordância por parte dos colaboradores centram-se na legitimidade, na consistência das mensagens da GRH e no acordo entre decisores sobre as práticas de GRH. Assim, de uma forma global pode-se apontar que, mesmo as práticas de GRH tendo uma força não muito forte, a GRH tem uma autoridade na organização que lhe permite exercer a influência observada no efeito sobre a performance organizacional. Conforme Bowen e Ostroff (2004) indicam, a influência inerente à legitimidade de autoridade leva a que os colaboradores tenham a percepção papéis que lhes são exigidos, dos comportamentos formalmente aceites e das expectativas de desempenho esperadas.

Como já referido, numa situação em que as práticas de GRH são fracas, outros factores do ambiente social da organização poderão ter uma forte influencia sobre a percepção e as decisões dos colaboradores. No caso em estudo, o facto de a empresa ter uma comissão de trabalhadores que tem um forte poder na organização poderá estar a influenciar a percepção dos colaboradores de forma menos positiva face às práticas de GRH, veja-se o caso de não aceitarem a possibilidade de implementar sistemas de recompensas que premeiam o desempenho. Este poder proveniente do contexto social, do qual os colaboradores estão mais próximos (comparativamente com a DRH), poderá ter uma influência no clima organizacional que não permite que o efeito mediador se observe.

Considerando o facto de o efeito directo das práticas de GRH sobre a performance ser superior ao efeito proveniente da mediação do clima organizacional, leva a ponderar que

outras variáveis organizacionais, como o caso da liderança, poderem estar a contribuir para a construção do clima organizacional, sobrepondo-se às práticas de GRH. No mesmo sentido, algumas componentes do clima organizacional, nomeadamente ligados à vertente de influência social, poderem estar a inibir a força das práticas de GRH.

- **Liderança:** quanto à liderança confirma-se a hipótese de mediação por parte do clima organizacional relativamente ao seu impacto na performance. Contrariamente ao que foi observado para as práticas de GRH, na liderança a mediação vem aumentar o efeito junto da performance, sendo que o efeito directo não apresentou um valor significativo. Desta forma pode-se afirmar que a liderança só demonstra ter impacto junto da performance por meio do clima organizacional.

Os resultados corroboram, neste contexto, o que tem sido apresentado na literatura a respeito da liderança, nomeadamente a capacidade das chefias conseguirem fomentar um contexto social que incentiva a uma percepção colectiva sobre o clima organizacional. Verificando-se que as dimensões a que os colaboradores atribuem maior concordância se relacionam com a comunicação de expectativas, a criação de um espírito de grupo e o facto de as chefias servirem de modelo, constata-se estas estão associadas a comportamentos de influência idealizada e motivação inspiracional. Estes são comportamentos que tendem a influenciar o grupo como um todo, dando ênfase à partilha de valores e de crenças, contribuindo assim para a identificação com a unidade de trabalho (associado à motivação para a concretização dos objectivos organizacionais) e para a coesão do grupo (Wu et al., 2010; Walumbwa et al., 2008).

- **Práticas de GRH e Liderança:** quando consideradas no modelo global, verifica-se que as práticas de GRH têm um efeito superior sobre a performance, comparativamente com a liderança.

Em suma, no modelo global pode ser compreendida uma conjugação de factores que contribuem para a performance organizacional e que, no entanto, não estarão a ser empregados da forma mais eficiente. Por um lado, temos uma GRH que por si já tem impacto considerável sobre a performance; no entanto, mesmo estando correlacionada com o clima organizacional, este não opera no sentido de transportar as mais-valias da GRH para a performance organizacional. Por outro lado, tem-se uma forte correlação entre a liderança e o clima organizacional, sendo este o meio pelo qual a liderança tem efeito sobre a performance.

Considerando o que tem sido referido ao nível da literatura e dado que os dados também reflectem uma correlação forte e positiva entre as práticas de GRH e a liderança, seria essencial que houvesse uma maior proximidade, em contexto organizacional, entre estas duas áreas (GRH e chefias directas – quem dissemina e implementa os objectivos e práticas organizacionais) de forma a maximizarem as suas potencialidades. Tomando como exemplo a justiça (dimensão considerada negativamente pelos colaboradores ao nível das práticas de GRH) verifica-se que o papel das chefias é determinante para o aumento da justiça procedimental e interaccional (Pillai et al. 1999). No mesmo sentido têm-se a concordância entre os decisores e emissores das mensagens de GRH, ou seja, é essencial que os colaboradores percepcionem facilmente que há acordo entre todas as partes (gestores de topo, RH e chefias) no que se relaciona com as práticas de GRH.

Na organização em estudo pode-se afirmar que o seu contexto social (nomeadamente a força das suas práticas de GRH, a liderança e força do seu clima organizacional), contribuem positivamente para a performance organizacional. Pode-se afirmar, ainda, que um aumento quer ao nível das forças das práticas de GRH quer da liderança, terá um efeito junto do clima organizacional e por conseguinte será positivamente impulsionador das medidas (analisados neste estudo) de performance organizacional.

CONCLUSÕES

13. CONCLUSÕES DO ESTUDO

Actuando-se em contexto industrial, este estudo destinou-se a explorar as relações entre a força das práticas de GRH, a liderança, o clima organizacional e a percepção de performance organizacional (face às competências dos colaboradores, desempenho, satisfação, motivação e organização do trabalho e, ainda, criatividade e inovação). Ponderou-se ainda o efeito mediador do clima organizacional. Desta forma, com os resultados obtidos neste trabalho pretende-se contribuir para o incremento da teoria relacionada com a força das práticas de GRH e a liderança, a sua ligação ao clima organizacional e consecutivamente à performance.

Neste âmbito, contrariamente ao que seria expectável com base nos fundamentos teóricos, as forças das práticas de GRH, mesmo demonstrando não possuírem muita força na organização, revelaram possuir um efeito directo e positivo sobre a performance organizacional. Contrariamente ao que também era esperado, o efeito mediador do clima organizacional demonstrou ser fraco e menor que o efeito directo das práticas de GRH sobre a performance. Por outro lado, para a liderança pode-se constatar que a mesma apenas se reflecte por meio do efeito mediador do clima organizacional.

Estes resultados devem ser ponderados tendo em atenção o contexto em que o estudo foi realizado: a) está-se perante uma empresa industrial o que por si implica relações laborais diferentes (e.g. comparativamente com empresas da vertente comercial/serviços onde os estudos na área da força das GRH têm incidido), assim como diferentes formas de organização do trabalho (e.g. tende a surgir a ideia que por se tratar de uma empresa industrial os colaboradores apenas têm de cumprir com as rotinas associadas à utilização das máquinas e equipamentos dos processos produtivos, limitando-se assim alguns comportamentos de liderança transformacional); b) o contexto económico tende a fomentar situações de conflito entre os colaboradores e a entidade patronal/DRH (e.g. situações de lay-off), e que tendem a prejudicar a imagem do departamento e as práticas GRH dentro da organização.

Em termos de limitações do estudo há apontar, primeiro, a forma de aplicação dos questionários. Numa empresa cujos colaboradores se enquadram numa faixa etária mais elevada será essencial assegurar outras estratégias que apoiem a compreensibilidade do

questionário (e.g. passar o questionário em conjunto aos colaboradores estando um elemento da equipa a apoiar os colaboradores na situação em que possam surgir dúvidas quanto ao conteúdo). É essencial, também, compreender o nível de confiança existente na organização no sentido em que a presença de um elemento pertencente à DRH na fase de distribuição/recolha de questionários poderá influenciar o retorno e a autenticidade das respostas. Ao nível da análise estatística será essencial a utilização de outros softwares (mais potentes para este tipo de análise) que permitam efectuar uma análise das relações causais de forma mais profunda e abrangente (e.g. relação causal entre cada dimensão das práticas de GRH e as diferentes medidas de performance).

Afigura-se, essencial que outros estudos sejam realizados no contexto industrial de forma a analisar o comportamento das variáveis estudadas em outras culturas organizacionais. Um factor a ter em consideração em estudo futuros passa pela possibilidade de efectuar comparações entre organizações (e/ou departamentos) para que melhor se possa analisar o conceito de força, quer ao nível das práticas de GRH quer ao nível do clima organizacional. Um outro factor passa por associar medidas de análise de performance que sejam objectivas (e.g. objectivos que existam em termos de produtividade nas unidades de trabalho).

Considerando a tipologia empresarial portuguesa, seria também interessante analisar estas variáveis em PME's, mesmo que as empresas que não tenham um departamento de GRH formalizado. Em muitas empresas observa-se que as práticas de GRH são aplicadas, mesmo que de forma inconsciente, pelo “dono” da empresa, pelo que seria interessante analisar a forma como estas são aplicadas e como comportam relativamente à performance organizacional.

Em suma, com o estudo realizado confirma-se o facto de que não basta que haja um alinhamento estratégico entre as estratégias de negócio e os sistemas/práticas de GRH, é essencial considerar um alinhamento com os objectivos dos colaboradores. Este é conseguido pela capacidade de a organização conseguir obter a sua concordância face às práticas organizacionais (como sejam as práticas de GRH, as normas, crenças e políticas organizacionais). Neste sentido, é determinante o incremento do valor sentido pelos

colaboradores face às práticas de GRH e à liderança, garantindo-se como uma base de desenvolvimento de um clima organizacional orientado para os objectivos da empresa e para os seus resultados ao nível da performance.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of management Journal*, Vol. 39, N° 4, 779 – 801.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, Vol. 29, N° 2, 203 – 221.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, N.º 4, 358-368.
- Caetano, A. & Vala, J. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas (1ª ed.)*. Lisboa: Editora RH
- Chan, D. (1998). Functional Relations Among Constructs in the same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, N.º 2, 234-246.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). Liderança: A Dialéctica entre Líderes e Seguidores. In: *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ª ed.)*. Damaia: Editora RH
- Dany, F., Guedri, Z. & Hatt, F. (2008). New Insights into the Link between HRM Integration and Organizational Performance: The Moderating Role of Influence Distribution between HRM Specialists and Line Managers. *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 19, N° 11, November, 2095-2112.
- Dawson, J. F., González-Romá, V.; Davis, A., & West, M. A. (2008). Organizational Climate and Climate Strength in UK Hospitals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 89 – 111.

- Dickson, M. W., Hanges, P. J. & Resick, C. J. (2006). When Organizational Climate Is Unambiguous, It Is Also Strong. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Nº 2, 351-364.
- Dorenbosch, L., Reuver, R. & Sanders, K. (2006). Getting the HR Message Across: The Linkage between Line – HR Consensus and “Commitment Strength” among Hospital Employees. *Management Revue*, Vol. 17 (3), 274-291.
- Dvir, T., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N.º 4, 735-744.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. D. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, Vol. 25, Nº 3, 385 – 415.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrel-Cook, G. & Frink, D. D. (1998). Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management – Organization Effectiveness Relationship. *Human Resources Management Review*, Vol. 8, Nº 3, 235 – 264.
- Frenkel, S. & Sanders, K. (2007). Explaining Variations in Co-worker Assistance in Organizations. *Organization Studies*, Vol. 28 (06), 797-823.
- Gelade, G. A. & Ivery, M. (2003). The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 56, 383 – 404.
- Gomes, J., Coelho, J., Correia, A. & Cunha, R. (2009). Development and Validation of an Instrument Measuring the Strength of the Human Resources Management System. *IJHRM Working Paper*.
- Grojean, M., Resick, C., Dickson & Smith, D. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55: 223-241.

- Heitor, M. (2006). Liderança, Inteligência Emocional e Organizações com elevados Desempenhos. Que Relações? In: *Comportamento Organizacional e Gestão: 21 Temas e Debates para o Século XXI (1ª Ed.)*. Lisboa: Rh Editora.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). *Investigação por Questionário (1ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- James, L., Demaree, R. & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability with and without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, N.º 1, 85-98.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, N.º 5, 751-765.
- Lambooij, M., Sanders, K., Koster, F. & Zwiers, M. (2006). Human Resources Practices and Organizational Performance: Can the HRM – Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management Revue*, Vol. 17, issue 3, 224-240.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS (3ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayer, D., Nishii, L., Schneider, B. & Goldstein, H. (2007). The Precursors and Products of Justice Climates: Group Leader Antecedents and Employee Attitudinal Consequences. *Personnel Psychology*, 60, 929 – 963.
- Mischel, W. (1973). Toward a Cognitive Social Learning – Reconceptualization of Personality. *Psychological Review*, Vol. 80, Nº 4, 252 – 283.
- Moreira, P. (2006). *Gestão de Pessoas em Portugal: Tendências, Qualificações e Formação (1ª Ed.)*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Nauta, A. & Sanders K. (2001). Causes and Consequences of Perceived Goal Differences between Departments within Manufacturing Organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 321-342.
- Nissii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee Attributions of the “Why” oh HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503-545.

- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altman, R. A., Lacost, H. A. & Roberts J. E. (2003). Relationships between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389-416.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS (2ª Ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo
- Pillai, R., Schriesheim, C. & Williams, E. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: a Two-sample Study. *Journal of Management*, Vol. 25, N.º 3, 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 22, N.º 2, 259-298.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Rubin, R. S., Munz, D. C. & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The Effects on Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 48, N.º 5, 845-858.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. & Reuver, L. D. (2008). The Impact of Individual and Shared Employee Perception oh HRM on Affective Commitment – Considering Climate Strength. *Personnel Review*, Vol. 37, N.º 4.
- Schneider, B., Salvaggio, A. N. & Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, Nº 2, 220-229.
- Takeuchi, R., Chen, G. & Lepak, D. (2009). Through the Looking Glass of a Social System: Cross-level Effects of High-Performance Work Systems on Employees' Attitudes. *Personnel Psychology*, 62, 1-29.

- Tzafir, S. S. (2005). The Relationship between Trust, HRM Practices and Firm Performance. *The International Journal of Human Resources Management*, 16:9 September, 1600-1622.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves its Influence on Individual Job Performance: the Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61, 793-825.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: a Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63, 41-81.
- Wu, J. B., Tsui, A. S. & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of Differentiated Leadership in Groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 53, N.º 1, 90-106.

ANEXOS

ANEXO A – ESCALAS APLICADAS

Força das Práticas de GRH

Seguem-se agora questões relacionadas sobre a Gestão de Recursos Humanos (abreviado como GRH) na Empresa. Em cada linha, assinale com um X - - a caixa/opção que melhor corresponde à sua opinião.

1. Indique o grau em que cada uma das práticas de GRH assinalada é visível na empresa		Nada visível	Muito pouco visível	Pouco visível	Visível	Muito visível	Extremamente visível
1.1	Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Avaliação do Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Carreiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Bónus e Incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Recrutamento e Selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Trabalho em Equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Indique até que ponto compreende a forma como são aplicadas na empresa, cada uma das práticas de GRH assinaladas		Não compreendo nada como esta prática funciona	Compreendo muito mal como esta prática funciona	Compreendo mal como esta prática funciona	Compreendo como esta prática funciona	Compreendo bem como esta prática funciona	Compreendo muito bem como esta prática funciona
2.1	Formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2	Avaliação do Desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3	Carreiras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4	Comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5	Bónus e Incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6	Recrutamento e Selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7	Trabalho em Equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Em que medida os seus objectivos pessoais coincidem com os objectivos da sua empresa? Assinale com um X - - o número que melhor corresponde à sua resposta.

Os meus objectivos e os da minha organização não são nada coincidentes

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

Os meus objectivos e os da minha organização são muito coincidentes

4. Em seguida indique com um X- <input checked="" type="checkbox"/> -, o seu grau de concordância com cada afirmação. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas; apenas a sua opinião conta.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
4.1	A Direcção da Empresa considera as práticas de GRH importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2	As práticas de GRH na empresa contribuem para que os colaboradores alcancem os seus objectivos pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3	Os aumentos de salários dependem dos resultados na avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4	Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação de desempenho e o que se faz no dia-a-dia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

4. Em seguida indique com um X- ☒ -, o seu grau de concordância com cada afirmação. Lembramos que não existem respostas certas ou erradas; apenas a sua opinião conta.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
4.5	Os objectivos da avaliação de desempenho, formação, e outras práticas da GRH, são congruentes entre si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6	Todos os Departamentos da empresa seguem as orientações da Direcção de RH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.7	Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.8	A Direcção de RH da empresa é considerada influente pelas outras unidades orgânicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.9	As práticas de GRH da empresa contribuem para que esta seja competitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.10	Se os meus comportamentos forem ajustados às orientações do Departamento de RH, sei que vou ser reconhecido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.11	Os conteúdos da formação são depois aplicados no trabalho que desenvolvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.12	Acredito que dentro de seis meses os objectivos e valores da GRH da empresa se vão manter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.13	As práticas de GRH são aplicadas de forma consistente nos vários Departamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.14	Na empresa, os colaboradores que são recompensados, são aqueles que merecem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.15	A Direcção de RH contribui para a definição da estratégia da empresa (Não Aplicado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.16	O plano de recompensas estabelecido na empresa ajuda-a a obter um maior sucesso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.17	Todos os colaboradores sabem exactamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio na empresa (Não Aplicado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.18	A selecção de novos colaboradores é feita com base nas suas competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.19	As práticas de GRH são consistentes ao longo do tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.20	Os responsáveis da empresa estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.21	A empresa tem-me permitido escolher a minha orientação de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.22	As orientações fornecidas pela Direcção de RH são credíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.23	As práticas de GRH na empresa contribuem para um elevado nível de competência dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.24	As práticas de GRH contribuem para uma boa avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.25	Existe uma consistência entre aquilo que a Direcção de RH difunde e declara, e depois aquilo que faz e aplica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.26	Todas as actividades de GRH se complementam para atingir os objectivos da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.27	Os objectivos do Departamento de RH complementam os dos restantes Departamentos da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.28	Os meus superiores lidam comigo de um modo honesto e ético	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liderança Transformacional

5. Neste grupo deverá pensar na sua chefia directa, e depois indicar com um X o seu grau de concordância com cada afirmação. A minha chefia directa...		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
5.1	Está sempre à procura de novas oportunidades para a empresa/unidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2	Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3	Age tendo em consideração os meus sentimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4	Demonstra que espera muito de nós	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5	Lidera fazendo, e não apenas por palavras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6	Mostrou-me novas formas de ver as coisas que antes eram confusas para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

5. Neste grupo deverá pensar na sua chefia directa, e depois indicar com um X o seu grau de concordância com cada afirmação. A minha chefia directa...		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
5.7	É optimista relativamente ao futuro do grupo que trabalha na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.8	Encoraja os colaboradores a serem jogadores de uma mesma equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.9	Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.10	Insiste em alcançar apenas o melhor desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.11	Fornece um bom modelo a seguir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.12	Tem ideias que me forçaram a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca antes tinha questionado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.13	Sabe para onde nos dirigimos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.14	Consegue que o grupo trabalhe conjuntamente para o mesmo objectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.15	Comporta-se de maneira a tomar em linha de conta as minhas necessidades pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.16	Não se deixa ficar pelo segundo melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.17	Lidera pelo exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.18	Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de formas diferentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.19	Inspira os outros com os seus planos para o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.20	Desenvolve o espírito de equipa entre os seus colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.21	Trata-me levando em linha de conta os meus sentimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.22	É capaz de fazer com que os outros se envolvam com a sua visão de futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Clima Organizacional

6. Agora são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre o seu ambiente de trabalho. Indique com um X o seu grau de concordância com cada afirmação.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
6.1	A minha chefia directa é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2	A minha chefia directa é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3	Sinto-me muito útil no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4	Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5	Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.6	O meu trabalho coloca-me muitos desafios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.7	A minha chefia directa valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.8	A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.9	Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.10	A empresa reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.11	Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.12	Empenho-me intensamente para atingir os meus objectivos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.13	A minha chefia directa dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.14	Os padrões de desempenho na minha empresa são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

6. Agora são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre o seu ambiente de trabalho. Indique com um X o seu grau de concordância com cada afirmação.		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
6.15	Sinto-me como um elemento chave na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.16	A empresa reconhece o trabalho que eu faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.17	Na empresa, sinto sempre liberdade para expressar o que penso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.18	Sinto-me à-vontade para assumir novos encargos pois a minha chefia incentiva as novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.19	O trabalho que faço tem muito valor para a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.20	Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.21	Posso contar com o apoio da minha chefia directa para as decisões que tomo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Performance

7. Por fim, indique a sua percepção sobre o desempenho da empresa/unidade onde trabalha. Relativamente ao nosso maior concorrente, o nosso desempenho é melhor no que diz respeito...		Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
7.1	Às competências dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2	Ao desempenho no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3	À satisfação com o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4	À motivação com o trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.5	À organização no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.6	À criatividade e inovação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

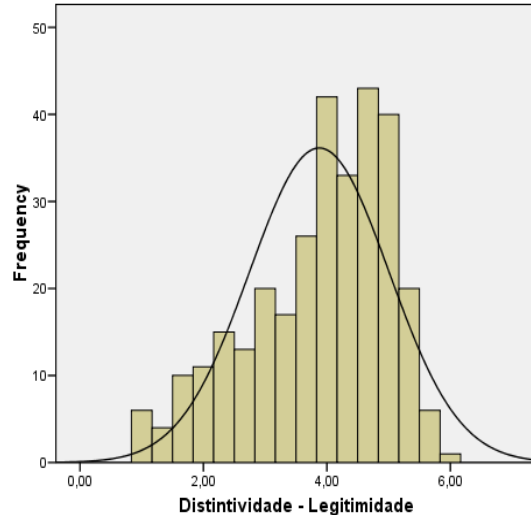
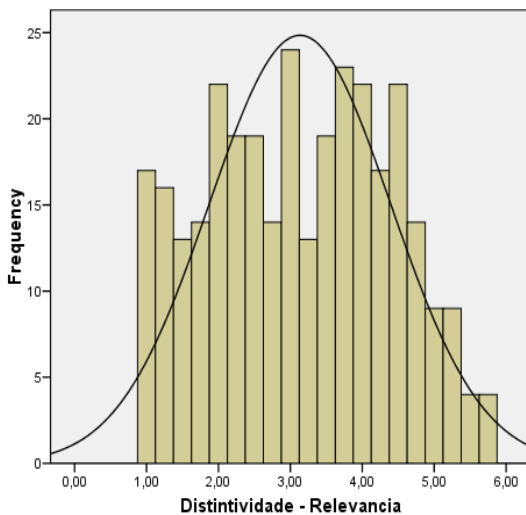
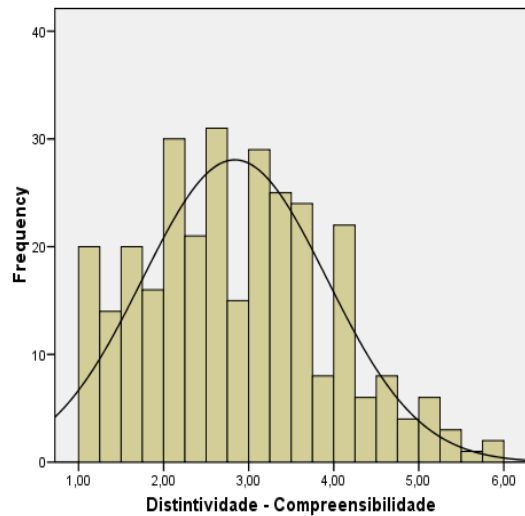
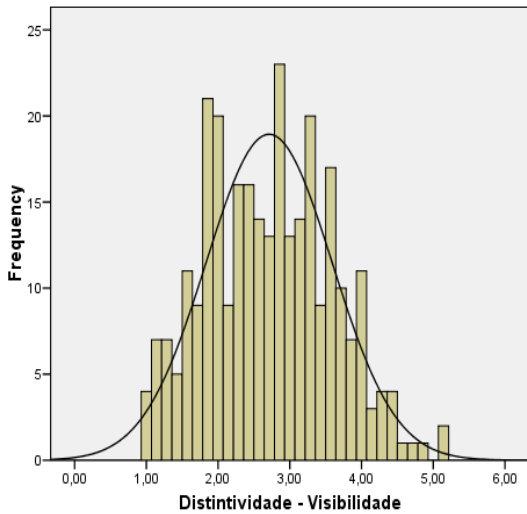
ANEXO B - ANÁLISE PSICOMÉTRICA: FORÇA DAS PRÁTICAS DE GRH

Sensibilidade

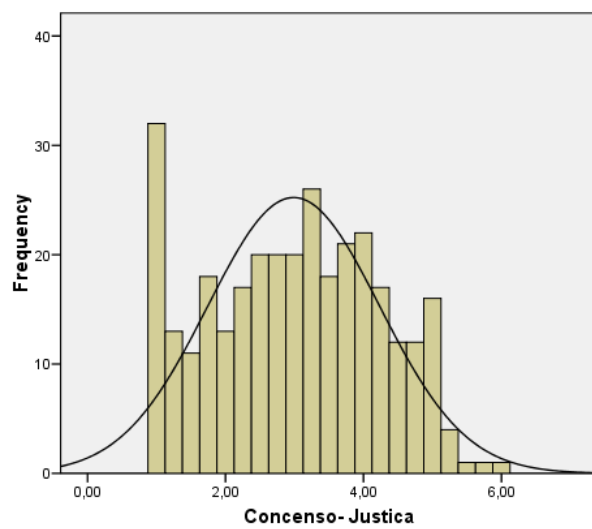
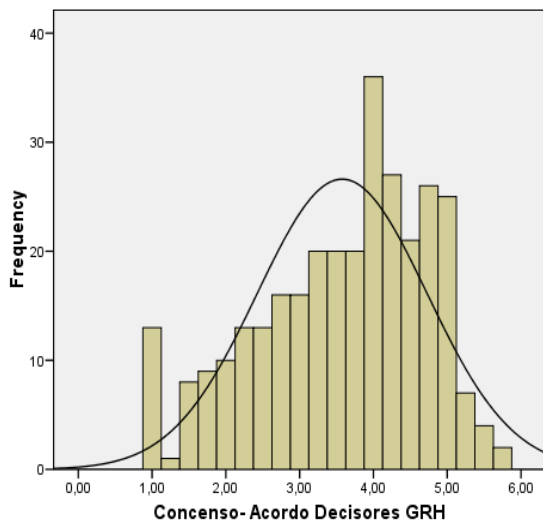
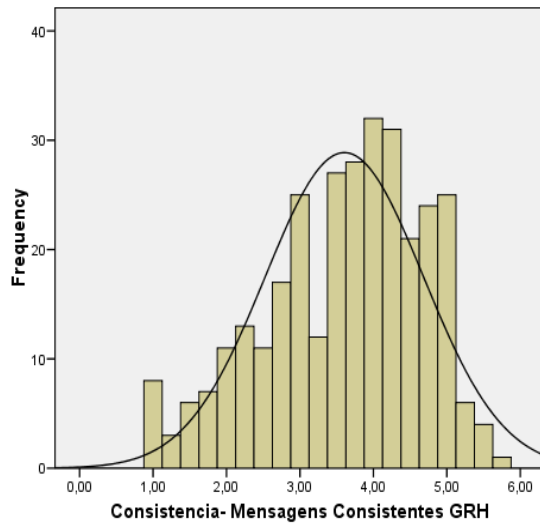
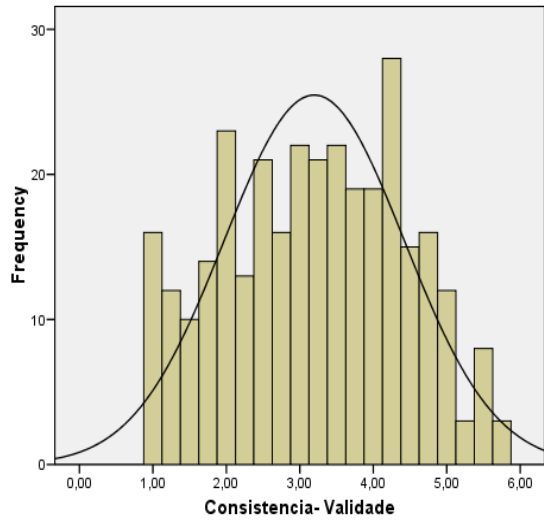
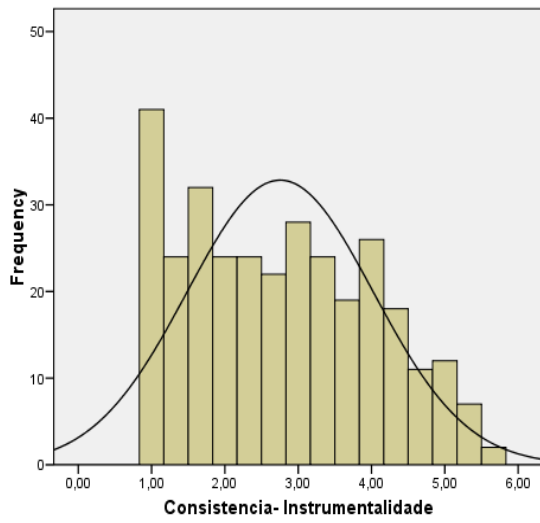
Descriptive Statistics

		Distintividade - Visibilidade	Distintividade - Compreensibilidade	Distintividade - Legitimidade	Distintividade - Relevância	Consistência - Instrumentalidade	Consistência - Validade	Consistência - Mensagens Consistentes GRH	Concursos - Acordos Decisores GRH	Concursos - Justiça
N	Valid	292	305	307	314	314	313	312	307	315
	Missing	32	19	17	10	10	11	12	17	9
Mean		2,7114	2,8365	3,8762	3,1330	2,7537	3,1957	3,6042	3,5757	2,9881
Median		2,7143	2,8571	4,0000	3,0000	2,6667	3,2500	3,7500	3,7500	3,0000
Mode		2,86	2,71	4,67	3,00	1,00	4,25	4,00	4,00	1,00
Skewness		,177	,353	-,677	,020	,282	-,041	-,508	-,509	,008
Std. Error of Skewness		,143	,140	,139	,138	,138	,138	,138	,139	,137
Kurtosis		-,545	-,310	-,301	-1,007	-,987	-,906	-,408	-,543	-,957
Std. Error of Kurtosis		,284	,278	,277	,274	,274	,275	,275	,277	,274

Histogram



Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional



Fidelidade

* FIDELIDADES - FORCA GRH (Total da Escala)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	248	76,5
	Excluded(a)	76	23,5
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,969	40

* FIDELIDADE Visibilidade.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	292	90,1
	Excluded(a)	32	9,9
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	7

* FIDELIDADE Compreensibilidade.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	305	94,1
	Excluded(a)	19	5,9
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	7

* FIDELIDADE Legitimidade.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	94,8
	Excluded(a)	17	5,2
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,756	3

* FIDELIDADE Relevancia.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	314	96,9
	Excluded(a)	10	3,1
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	4

* FIDELIDADE Instrumentalidade.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	314	96,9
	Excluded(a)	10	3,1
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,781	3

* FIDELIDADE Validade.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	313	96,6
	Excluded(a)	11	3,4
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,798	4

* FIDELIDADE Mensagens consistentes.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	312	96,3
	Excluded(a)	12	3,7
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,757	4

* FIDELIDADE Acordo entre decisores.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	307	94,8
	Excluded(a)	17	5,2
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,807	4

* FIDELIDADE Justica.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	315	97,2
	Excluded(a)	9	2,8
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	4

Validade

Factor Analysis – Forçado a 8 Factores

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,943
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	7729,616
df	780
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
i1_1	1,000	,685
i1_2	1,000	,741
i1_3	1,000	,756
i1_4	1,000	,785
i1_5	1,000	,758
i1_6	1,000	,795
i1_7	1,000	,772
i2_1	1,000	,651
i2_2	1,000	,844
i2_3	1,000	,767
i2_4	1,000	,783
i2_5	1,000	,814
i2_6	1,000	,770
i2_7	1,000	,848
i4_1	1,000	,699
i4_2	1,000	,697
i4_3	1,000	,620
i4_4	1,000	,717
i4_5	1,000	,767
i4_6	1,000	,627

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

	Initial	Extraction
i4_7	1,000	,742
i4_8	1,000	,710
i4_9	1,000	,724
i4_10	1,000	,671
i4_11	1,000	,554
i4_12	1,000	,561
i4_13	1,000	,623
i4_14	1,000	,662
i4_16	1,000	,773
i4_18	1,000	,704
i4_19	1,000	,582
i4_20	1,000	,596
i4_21	1,000	,726
i4_22	1,000	,686
i4_23	1,000	,742
i4_24	1,000	,785
i4_25	1,000	,573
i4_26	1,000	,681
i4_27	1,000	,690
i4_28	1,000	,713

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

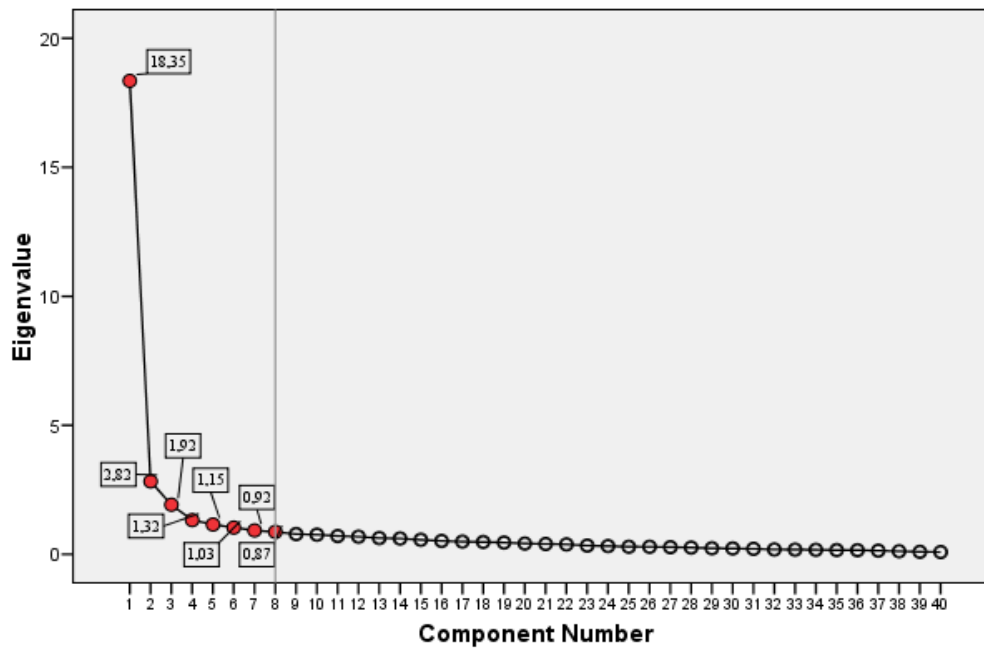
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	18,352	45,881	45,881	18,352	45,881	45,881	6,628	16,571	16,571
2	2,824	7,061	52,942	2,824	7,061	52,942	6,372	15,930	32,501
3	1,919	4,796	57,738	1,919	4,796	57,738	3,903	9,756	42,257
4	1,323	3,308	61,046	1,323	3,308	61,046	3,412	8,529	50,786
5	1,154	2,885	63,931	1,154	2,885	63,931	3,083	7,708	58,494
6	1,035	2,587	66,518	1,035	2,587	66,518	2,782	6,954	65,448
7	,921	2,304	68,822	,921	2,304	68,822	1,117	2,793	68,241
8	,867	2,169	70,990	,867	2,169	70,990	1,100	2,749	70,990
9	,783	1,958	72,949						
10	,760	1,899	74,848						
11	,708	1,771	76,619						
12	,683	1,707	78,326						
13	,628	1,569	79,895						
14	,610	1,524	81,419						
15	,561	1,402	82,822						
16	,516	1,291	84,113						
17	,490	1,224	85,337						
18	,474	1,186	86,524						
19	,454	1,136	87,660						
20	,417	1,041	88,701						
21	,400	,999	89,700						
22	,384	,960	90,660						
23	,337	,843	91,504						
24	,317	,793	92,297						
25	,292	,730	93,027						

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
26	,290	,726	93,752						
27	,275	,688	94,440						
28	,261	,652	95,091						
29	,231	,578	95,669						
30	,224	,560	96,229						
31	,210	,524	96,753						
32	,186	,466	97,219						
33	,182	,455	97,673						
34	,174	,434	98,107						
35	,162	,404	98,512						
36	,158	,395	98,906						
37	,139	,347	99,254						
38	,118	,294	99,548						
39	,095	,238	99,786						
40	,086	,214	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Rotated Component Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
i1_1	,020	,333	,086	,701	,182	,076	,052	,182
i1_2	,355	,081	,291	,668	,014	,241	,053	-,128
i1_3	,352	,016	,189	,734	,136	,188	-,058	,023
i1_4	,171	,275	,303	,444	,243	,163	,126	,538
i1_5	,419	,123	,704	,161	,131	,065	-,040	,152

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
i1_6	-,008	,299	,588	,430	,153	,179	-,345	,012
i1_7	,177	,159	,217	,273	,141	,724	-,158	,159
i2_1	,141	,273	,220	,522	,234	,300	,292	,076
i2_2	,405	,095	,438	,326	,080	,454	,349	-,196
i2_3	,397	,084	,458	,333	,033	,452	,275	-,001
i2_4	,244	,232	,490	,206	,180	,414	,246	,350
i2_5	,343	,117	,776	,074	,115	,218	,112	,046
i2_6	,034	,198	,690	,331	,186	,328	,023	-,031
i2_7	,200	,228	,304	,186	,174	,769	,082	-,031
i4_1	,091	,560	,106	,149	,169	-,001	,551	,106
i4_2	,612	,345	,032	,298	,103	,210	,212	,121
i4_3	,584	,197	,318	,220	,217	-,155	,062	-,127
i4_4	,598	,277	,242	,273	,273	,157	,098	-,203
i4_5	,571	,379	,097	,246	,207	,304	,023	-,304
i4_6	,186	,751	,108	,054	,055	,074	,038	,061
i4_7	,303	,197	,102	,200	,731	,157	,028	,048
i4_8	,092	,768	-,045	,250	,153	,065	,117	-,081
i4_9	,563	,512	-,077	,204	,005	,220	,069	,210
i4_10	,677	,247	,065	,174	,305	,142	,013	,064
i4_11	,318	,530	,032	,150	,320	,208	,037	-,044
i4_12	,052	,686	,239	,037	,071	-,020	,104	-,118
i4_13	,300	,614	,119	,167	,224	,194	,151	,053
i4_14	,649	,143	,326	,003	,311	,062	,092	,073
i4_16	,695	,268	,348	-,047	,244	,112	,135	,060
i4_18	,423	,320	,241	,132	,558	,102	-,066	-,143
i4_19	,341	,544	,186	,068	,309	,172	-,066	-,033
i4_20	,296	,482	,301	,091	,400	,014	,085	-,094
i4_21	,507	,226	,212	,228	,515	,095	-,190	,101
i4_22	,374	,524	,124	,223	,307	,233	-,026	,240
i4_23	,630	,360	,136	,198	,202	,277	-,119	,164
i4_24	,713	,335	,225	,181	,164	,213	-,021	,088
i4_25	,344	,524	,244	-,018	,250	,105	-,109	,187
i4_26	,410	,636	,133	,051	,115	,102	-,144	,211
i4_27	,357	,661	,105	,167	,069	,185	-,066	,209
i4_28	,261	,241	,126	,103	,702	,109	,185	,143

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 13 iterations.

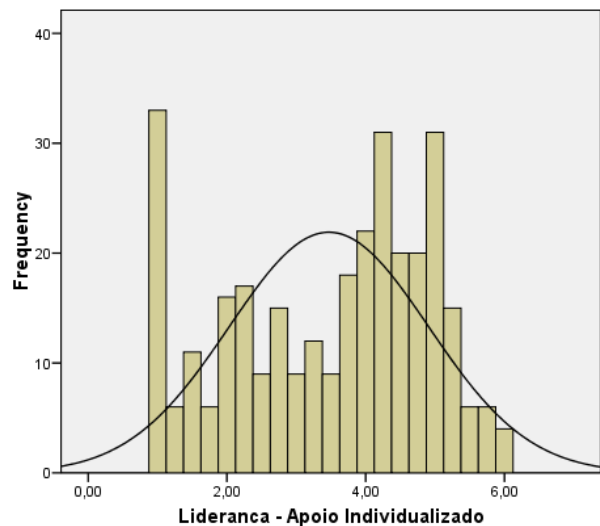
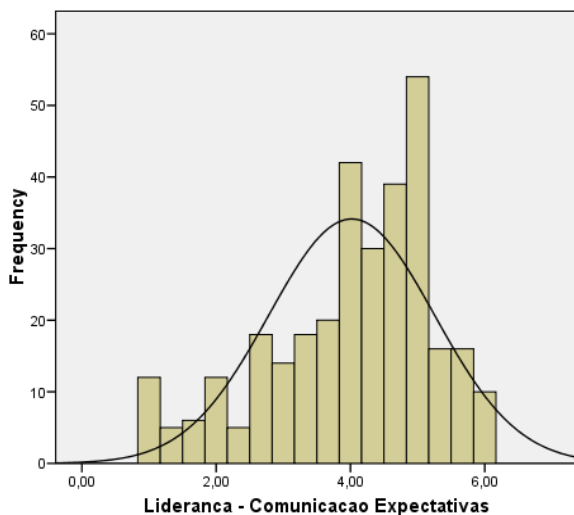
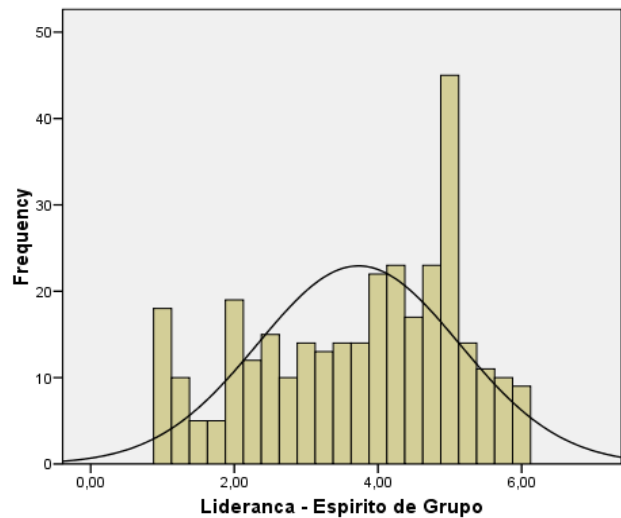
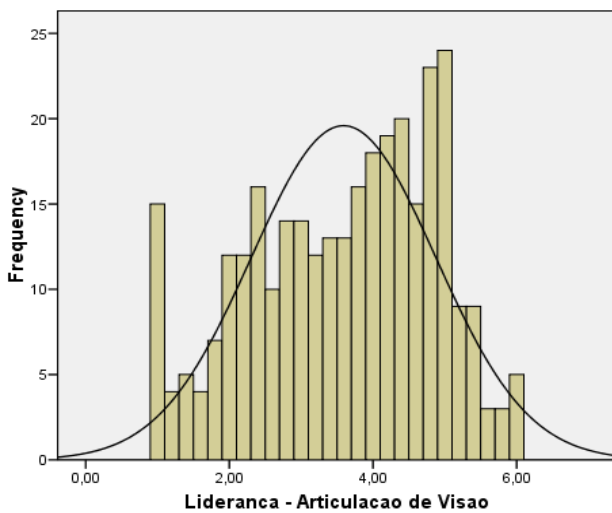
ANEXO C - ANÁLISE PSICOMÉTRICA: LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

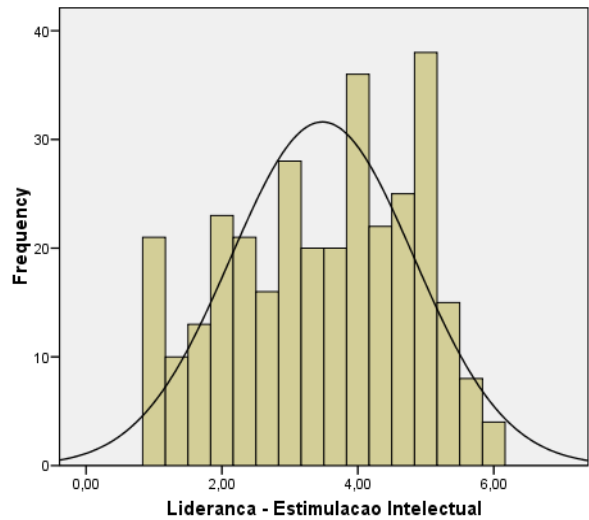
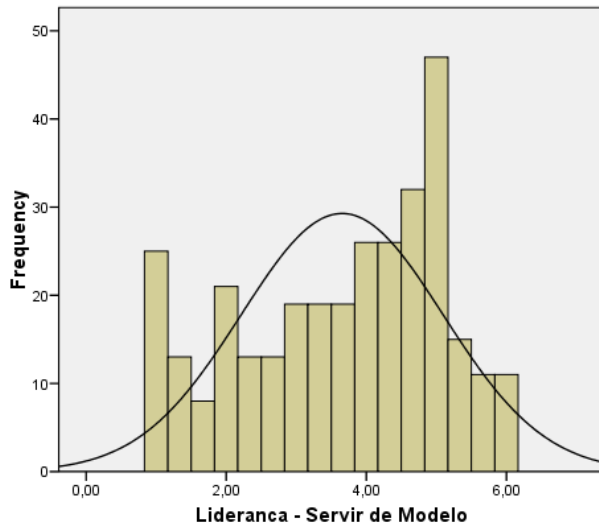
Sensibilidade

Statistics

	Lideranca - Articulacao de Visao	Lideranca - Espirito de Grupo	Lideranca - Apoio Individualizad o	Lideranca - Comunicacao Expectativas	Lideranca - Servir de Modelo	Lideranca - Estimulacao Intelectual
N Valid	315	323	316	317	318	320
Missing	9	1	8	7	6	4
Mean	3,5898	3,7291	3,4699	4,0179	3,6541	3,4781
Median	3,8000	4,0000	3,7500	4,3333	4,0000	3,6667
Mode	5,00	5,00	1,00	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation	1,28297	1,40449	1,43879	1,23476	1,44408	1,34615
Skewness	-,318	-,414	-,333	-,751	-,397	-,225
Std. Error of Skewness	,137	,136	,137	,137	,137	,136
Kurtosis	-,820	-,921	-1,100	-,067	-,972	-,996
Std. Error of Kurtosis	,274	,271	,273	,273	,273	,272

Histogram





Fidelidade

* FIDELIDADES - Liderança.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	298	92,0
	Excluded(a)	26	8,0
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,977	22

* FIDELIDADE Articulacao de visao.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	315	97,2
	Excluded(a)	9	2,8
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	5

* FIDELIDADE Espirito de grupo.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	323	99,7
	Excluded(a)	1	,3
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	4

* FIDELIDADE Apoio Individualizado.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	316	97,5
	Excluded(a)	8	2,5
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	4

* FIDELIDADE Comunicacao Expectativas.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	317	97,8
	Excluded(a)	7	2,2
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	3

* FIDELIDADE Servir Modelo.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	318	98,1
	Excluded(a)	6	1,9
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	3

* FIDELIDADE Estimulacao Intelectual.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	320	98,8
	Excluded(a)	4	1,2
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	3

Validade

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,967
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	6987,128
df	231
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
i5_1	1,000	,551
i5_2	1,000	,653
i5_3	1,000	,675
i5_4	1,000	,528
i5_5	1,000	,712
i5_6	1,000	,682

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

	Initial	Extraction
i5_7	1,000	,709
i5_8	1,000	,795
i5_9	1,000	,765
i5_10	1,000	,469
i5_11	1,000	,788
i5_12	1,000	,630
i5_13	1,000	,625
i5_14	1,000	,704
i5_15	1,000	,692
i5_16	1,000	,517
i5_17	1,000	,720
i5_18	1,000	,629
i5_19	1,000	,739
i5_20	1,000	,766
i5_21	1,000	,729
i5_22	1,000	,772

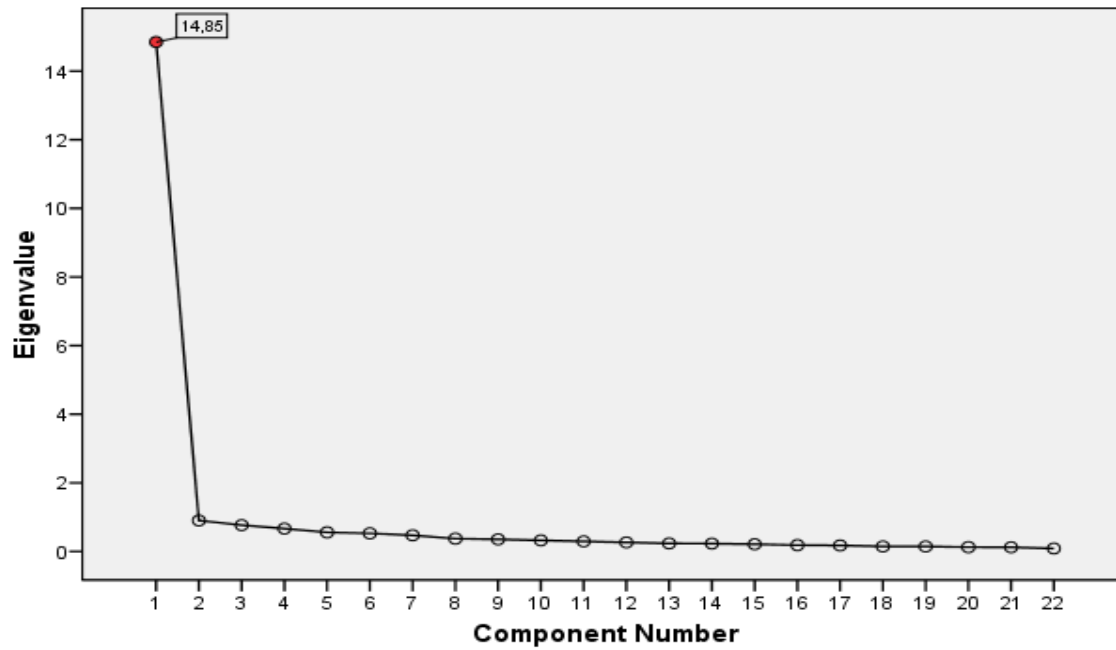
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,848	67,490	67,490	14,848	67,490	67,490
2	,903	4,106	71,596			
3	,766	3,483	75,079			
4	,666	3,028	78,107			
5	,557	2,533	80,640			
6	,528	2,398	83,038			
7	,470	2,136	85,175			
8	,374	1,699	86,873			
9	,354	1,610	88,483			
10	,323	1,468	89,952			
11	,292	1,327	91,279			
12	,263	1,195	92,474			
13	,234	1,065	93,539			
14	,230	1,044	94,583			
15	,210	,955	95,538			
16	,183	,834	96,372			
17	,175	,797	97,168			
18	,146	,662	97,830			
19	,144	,656	98,486			
20	,125	,569	99,055			
21	,121	,551	99,606			
22	,087	,394	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



	Component
	1
i5_1	,742
i5_2	,808
i5_3	,822
i5_4	,726
i5_5	,844
i5_6	,826
i5_7	,842
i5_8	,891
i5_9	,875
i5_10	,685
i5_11	,888
i5_12	,793
i5_13	,790
i5_14	,839
i5_15	,832
i5_16	,719
i5_17	,849
i5_18	,793
i5_19	,860
i5_20	,875
i5_21	,854
i5_22	,878

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a 1 components extracted

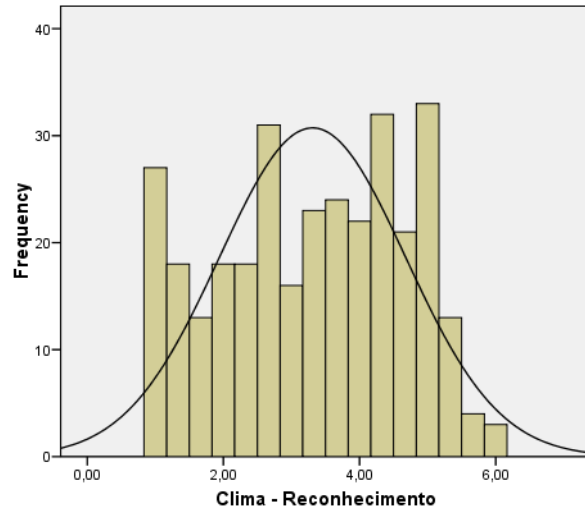
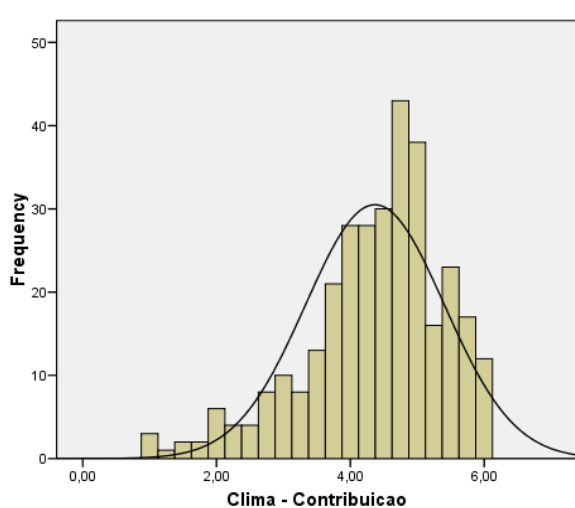
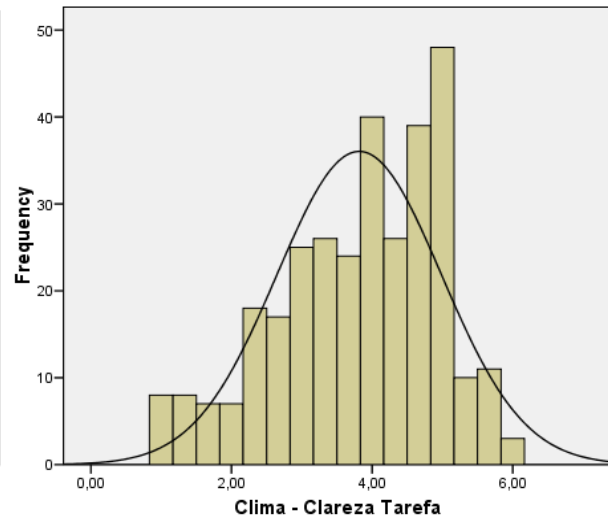
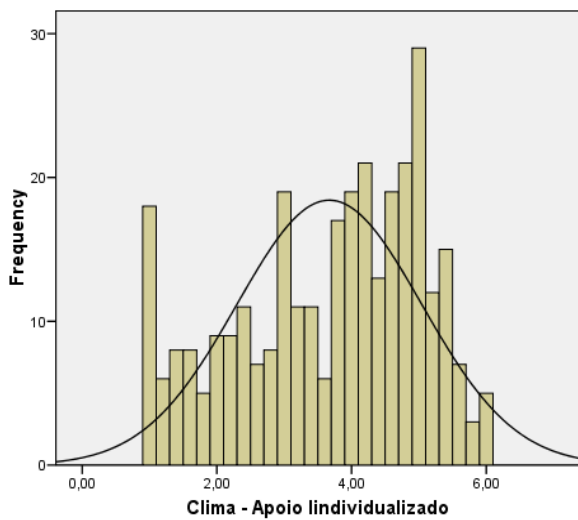
ANEXO D – ANÁLISE PSICOMÉTRICA: CLIMA ORGANIZACIONAL

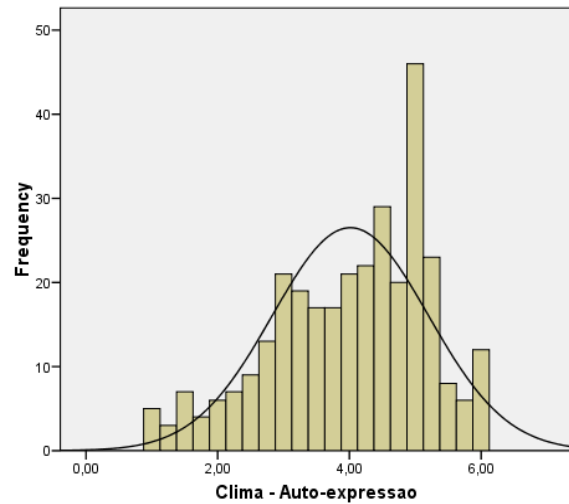
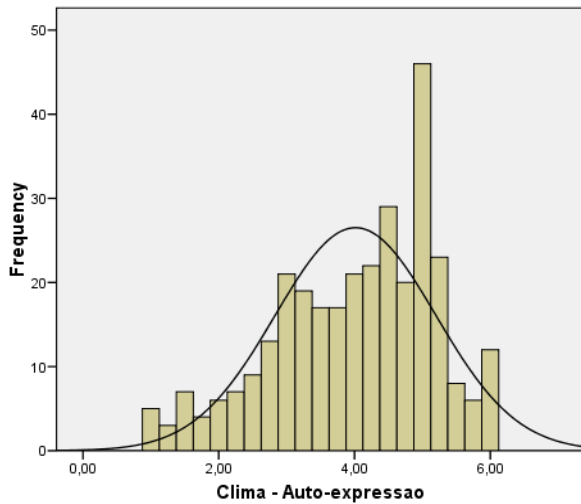
Sensibilidade

Statistics

		Clima - Apoio individualizado	Clima - Clareza Tarefa	Clima - Contribuicao	Clima - Reconhecimento	Clima - Auto-expressao	Clima - Desafio
N	Valid	317	317	317	316	315	323
	Missing	7	7	7	8	9	1
Mean		3,6700	3,8160	4,3675	3,3091	4,0143	4,7105
Median		4,0000	4,0000	4,5000	3,3333	4,2500	5,0000
Mode		5,00	5,00	4,75	5,00	5,00	5,00
Std. Deviation		1,37289	1,16959	1,03642	1,36746	1,18484	1,03537
Skewness		-,441	-,538	-,868	-,151	-,550	-,1041
Std. Error of Skewness		,137	,137	,137	,137	,137	,136
Kurtosis		-,878	-,394	,722	-1,093	-,337	1,099
Std. Error of Kurtosis		,273	,273	,273	,273	,274	,271

Histogram





Fidelidade

* FIDELIDADE Clima Organizacional (Total da escala)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	303	93,5
	Excluded(a)	21	6,5
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	21

* FIDELIDADE Apoio Individualizado.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	317	97,8
	Excluded(a)	7	2,2
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	5

* FIDELIDADE Clareza Tarefa.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	317	97,8
	Excluded(a)	7	2,2
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,744	3

* FIDELIDADE Contribuicao.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	317	97,8
	Excluded(a)	7	2,2
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,763	4

* FIDELIDADE Reconhecimento.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	316	97,5
	Excluded(a)	8	2,5
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	3

* FIDELIDADE Auto-expressao.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	315	97,2
	Excluded(a)	9	2,8
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	4

* FIDELIDADE Desafio.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	323	99,7
	Excluded(a)	1	,3
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,536	2

Validade

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,929
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	3873,203
df	171
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
i6_1	1,000	,724
i6_2	1,000	,681
i6_3	1,000	,724
i6_4	1,000	,685

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

	Initial	Extraction
i6_5	1,000	,691
i6_7	1,000	,750
i6_8	1,000	,510
i6_9	1,000	,692
i6_10	1,000	,755
i6_11	1,000	,691
i6_13	1,000	,664
i6_14	1,000	,566
i6_15	1,000	,688
i6_16	1,000	,831
i6_17	1,000	,771
i6_18	1,000	,704
i6_19	1,000	,639
i6_20	1,000	,708
i6_21	1,000	,780

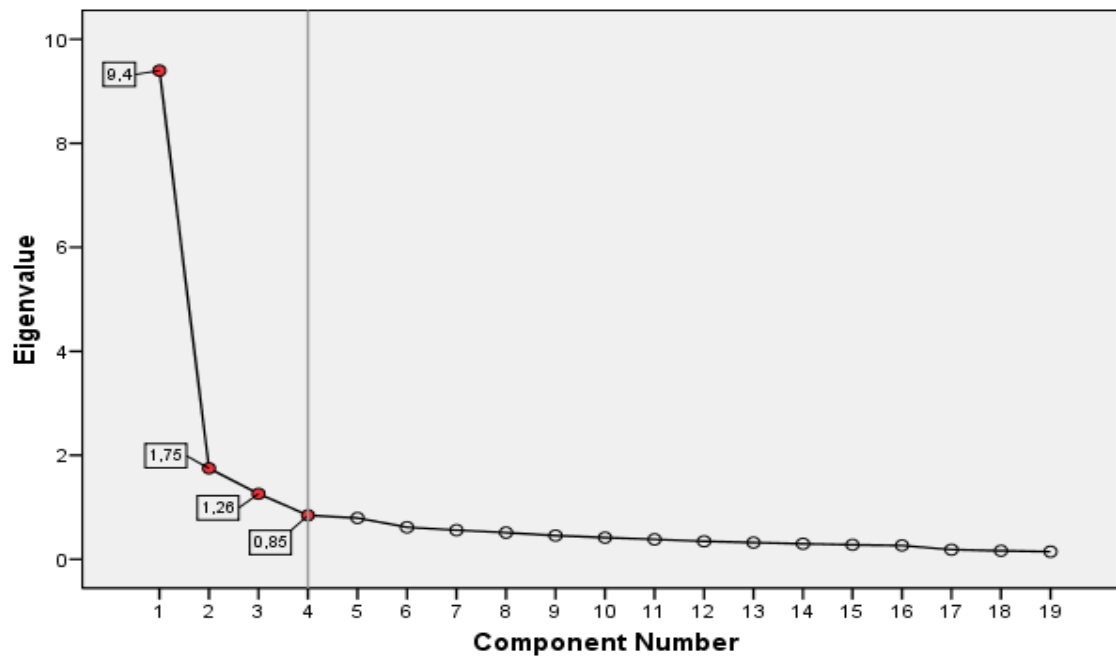
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,397	49,458	49,458	9,397	49,458	49,458	4,062	21,380	21,380
2	1,749	9,204	58,662	1,749	9,204	58,662	3,494	18,390	39,769
3	1,261	6,635	65,297	1,261	6,635	65,297	3,140	16,529	56,298
4	,847	4,456	69,752	,847	4,456	69,752	2,556	13,454	69,752
5	,794	4,179	73,931						
6	,616	3,241	77,172						
7	,561	2,952	80,124						
8	,513	2,701	82,825						
9	,457	2,406	85,230						
10	,417	2,196	87,427						
11	,383	2,016	89,443						
12	,346	1,823	91,265						
13	,322	1,693	92,958						
14	,298	1,571	94,529						
15	,278	1,464	95,993						
16	,265	1,397	97,390						
17	,185	,975	98,365						
18	,164	,864	99,229						
19	,147	,771	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
i6_1	,513	,668	,110	,055
i6_2	,268	,745	,183	,142
i6_3	-,033	,573	,180	,602
i6_4	,405	,551	,453	,108
i6_5	,279	,255	-,085	,736
i6_7	,445	,635	,384	,041
i6_8	,225	,540	,236	,334
i6_9	,163	-,003	,123	,806
i6_10	,378	,211	,748	,089
i6_11	,695	,195	,224	,347
i6_13	,652	,460	,123	,111
i6_14	,367	,333	,549	,139
i6_15	,035	,186	,723	,359
i6_16	,388	,188	,802	,042
i6_17	,765	,195	,321	,211
i6_18	,635	,365	,391	,120
i6_19	,112	,046	,397	,684
i6_20	,722	,280	,275	,180
i6_21	,590	,613	,228	,067

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

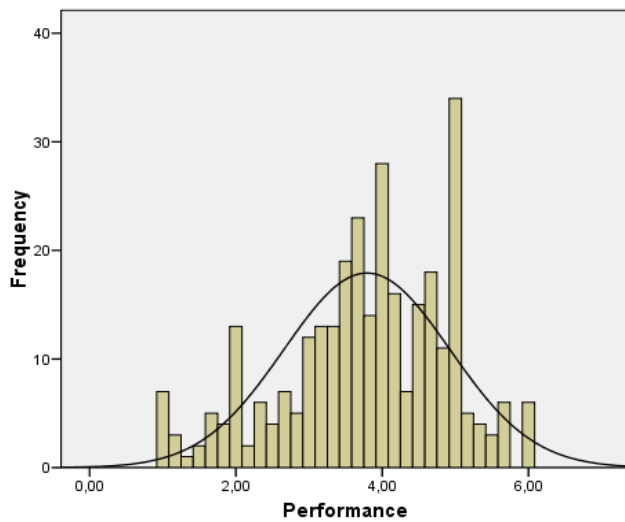
ANEXO E – ANÁLISE PSICOMÉTRICA: PERFORMANCE

Sensibilidade

Statistics

Performance		
N	Valid	306
	Missing	18
Mean		3,7908
Median		3,9167
Mode		5,00
Skewness		-,495
Std. Error of Skewness		,139
Kurtosis		-,192
Std. Error of Kurtosis		,278

Histogram



Fidelidade

* FIDELIDADES - Performance.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	306	94,4
	Excluded(a)	18	5,6
	Total	324	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	6

Validade

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,818
Bartlett's Test of Approx. Chi-Square Sphericity	1292,038
df	15
Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
i7_1	1,000	,615
i7_2	1,000	,632
i7_3	1,000	,755
i7_4	1,000	,739
i7_5	1,000	,685
i7_6	1,000	,634

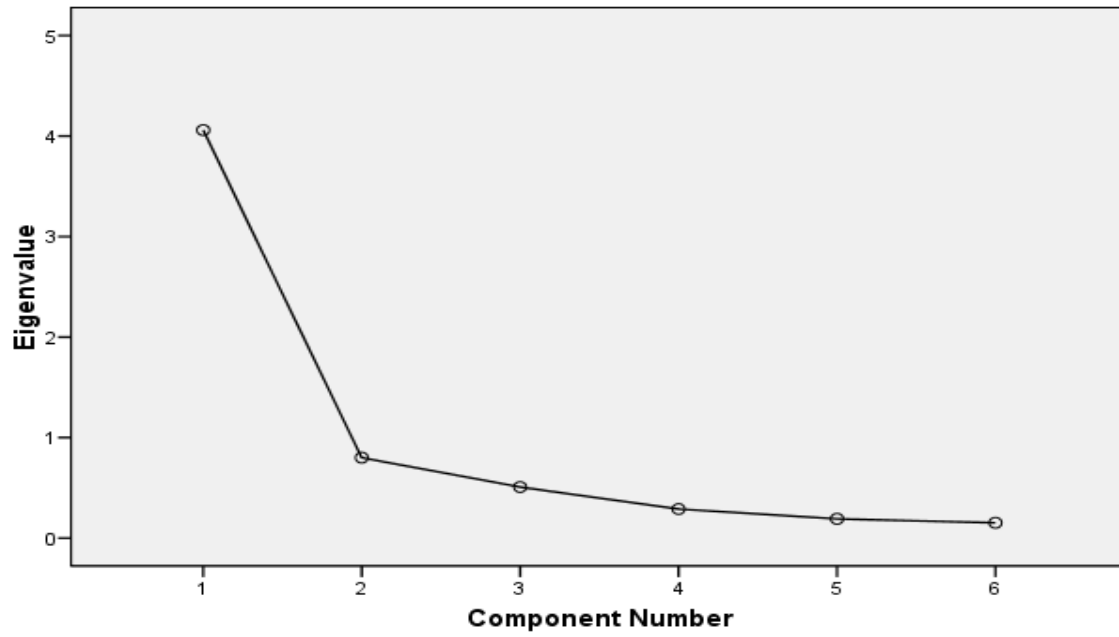
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,059	67,651	67,651	4,059	67,651	67,651
2	,800	13,337	80,989			
3	,508	8,465	89,454			
4	,289	4,817	94,271			
5	,192	3,194	97,465			
6	,152	2,535	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Scree Plot



Component Matrix(a)

	Component
	1
i7_1	,784
i7_2	,795
i7_3	,869
i7_4	,859
i7_5	,828
i7_6	,796

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

ANEXO F – ESTATÍSTICA DESCRITIVA E COEFICIENTE DE CONSENSO INTRA-GRUPO

Statistics

		Força GRH	Liderança	Força Clima	Performance
N	Valid	248	298	303	306
	Missing	76	26	21	18
Mean		3,1104	3,6237	3,8661	3,7908
Median		3,0375	3,7955	3,9474	3,9167
Mode		3,85	4,64(a)	4,84	5,00
Std. Deviation		,95314	1,26863	1,04532	1,13570
Percentiles	25	2,4250	2,7159	3,1579	3,1667
	50	3,0375	3,7955	3,9474	3,9167
	75	3,8500	4,6364	4,6842	4,6667

a Multiple modes exist. The smallest value is shown

IRR – Estimação do Coeficiente de Consenso Intra-grupo

Para proceder à estimação do coeficiente de consenso intra-grupo (Within-group Interrater Reliability - IRR) foi necessário assegurar que (James, 1984):

- a) A escala/itens têm boas características psicométricas, sendo que ao nível do presente estudo estas características foram garantidas (conforme é apresentado no ponto 10.);
- b) Assegurar que a escala de medida dos itens tem intervalos aproximadamente iguais, sendo este parâmetro igualmente assegurado nas escalas em estudo (todas as escalas variam entre 1 e 6).

O coeficiente refere-se ao grau de concordância que existe entre os avaliadores/respondentes. Define-se como a proporção de variância sistemática obtida num conjunto de resultados, em relação à variância total. A variância total é, então, decomposta em duas componentes:

- i) Variância aleatória do erro de medida: advém de factores não sistemáticos, como sejam, motivação, fadiga, falta de atenção;
- ii) Variância sistemática: constituída pela variância verdadeira e a variância devida a erros sistemáticos (inerente aos enviamentos de resposta comum entre juízes, e.g. desejabilidade social). Esta última pode originar problemas na medida em que estando integrada na variância sistemática influencia o valor do coeficiente.

Assim, para se estimar o coeficiente de consenso intra-grupo tem-se de aceder à variância sistemática e controlar possíveis efeitos da parte da variância sistemática que advém dos erros nas respostas.

Estimação do Coeficiente de Consenso Intra-grupo

A forma de estimação do coeficiente depende, sendo que se tem um estimador para itens únicos e um estimador para múltiplos itens. No presente estudo foram efectuadas as seguintes aplicações:

Estimador para itens únicos: aplicado às dimensões da escala da performance

Estimador para múltiplos itens: aplicado a todos os outros cálculos de coeficientes apresentados.

(1) Estimador para itens únicos = $r_{wg(1)}$

$$r_{wg(1)} = 1 - \left(\frac{S_{X_j^2}}{\sigma_{EU^2}} \right) \quad (1)$$

Análise para um grupo com K respondentes sobre um item único X_j

$S_{X_j^2}$	Variância observada de X_j
σ_{EU^2}	Variância de X_j que seria esperada se toda a variância se deve-se exclusivamente ao erro de medida aleatório

(2) Estimador para múltiplos itens = $r_{wg(j)}$

$$r_{wg(j)} = \frac{J \left[1 - \left(\frac{\bar{S}_{X_j^2}}{\sigma_{EU^2}} \right) \right]}{J \left[1 - \left(\frac{\bar{S}_{X_j^2}}{\sigma_{EU^2}} \right) \right] + \left(\frac{\bar{S}_{X_j^2}}{\sigma_{EU^2}} \right)} \quad (2)$$

Análise para um grupo com K respondentes sobre item múltiplos

J	Corresponde ao número de itens da escala
$\bar{S}_{X_j^2}$	Corresponde à média da variância observada dos J itens
σ_{EU^2}	Variância de X_j que seria esperada se toda a variância se deve-se exclusivamente ao erro de medida aleatório

(3) Cálculo da variância esperada = σ_{EU^2}

$$\sigma_{EU^2} = \frac{(A^2 - 1)}{12} \quad (3)$$

EU	Corresponde à variância do erro esperado (E) baseada numa distribuição uniforme (U)
A	Corresponde ao número de alternativas de resposta para a escala X_j (varia de 1 até A)

A tomada de decisão sobre o consenso assenta no valor obtido para $r_{wg(1)}$ o e o $r_{wg(j)}$, sendo que quanto mais próximo de 0 (zero) maior será o consenso entre os respondentes. Segundo James (1984) um valor próximo de 1 (um) ainda significa um nível elevado de consenso.

Para o presente estudo temos os seguintes valores:

A	6
σ_{EU^2}	2,92

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

De forma a efectuar os cálculos indicados foram obtidos os outputs relativos ao valor do desvio padrão dos itens (que se apresentam em seguida), sendo que os cálculos necessários foram efectuados através do Excel.

Descriptives - Escala GRH

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
i1_1	320	3,33	1,104	1,218
i1_2	312	2,72	1,267	1,605
i1_3	311	2,39	1,180	1,393
i1_4	313	3,11	1,221	1,492
i1_5	313	1,84	1,205	1,451
i1_6	312	2,57	1,214	1,474
i1_7	322	3,06	1,293	1,672
i2_1	320	3,41	1,202	1,446
i2_2	318	2,83	1,351	1,826
i2_3	316	2,52	1,298	1,685
i2_4	314	3,10	1,322	1,748
i2_5	317	2,15	1,453	2,112
i2_6	313	2,64	1,366	1,866
i2_7	318	3,22	1,410	1,989
i4_1	319	4,25	1,376	1,893
i4_2	323	3,21	1,465	2,146
i4_3	320	2,44	1,612	2,598
i4_4	321	2,79	1,533	2,351
i4_5	319	3,12	1,467	2,153
i4_6	321	3,78	1,453	2,110
i4_7	324	3,34	1,631	2,659
i4_8	316	3,88	1,314	1,728
i4_9	319	3,61	1,431	2,049
i4_10	322	2,85	1,554	2,416
i4_11	323	3,53	1,537	2,362
i4_12	322	3,99	1,387	1,925
i4_13	322	3,50	1,441	2,076
i4_14	323	2,28	1,411	1,992
i4_16	320	2,53	1,589	2,525
i4_18	316	3,07	1,642	2,697
i4_19	318	3,53	1,411	1,991
i4_20	315	3,29	1,517	2,300
i4_21	317	2,61	1,490	2,220
i4_22	318	3,51	1,464	2,143
i4_23	322	3,14	1,476	2,179
i4_24	319	3,01	1,425	2,031
i4_25	321	3,39	1,492	2,225
i4_26	321	3,79	1,393	1,941
i4_27	316	3,72	1,343	1,803
i4_28	322	3,76	1,658	2,748
Valid N (listwise)	248			

Descriptives - Liderança

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
i5_1	321	3,65	1,532	2,348
i5_2	323	3,73	1,557	2,426
i5_3	320	3,29	1,557	2,425
i5_4	324	3,99	1,516	2,297
i5_5	324	3,68	1,645	2,707
i5_6	322	3,50	1,595	2,544
i5_7	322	3,62	1,510	2,280
i5_8	324	3,73	1,602	2,565
i5_9	322	3,74	1,673	2,799
i5_10	320	4,19	1,398	1,954
i5_11	322	3,63	1,544	2,382
i5_12	322	3,45	1,506	2,267
i5_13	322	3,74	1,468	2,155
i5_14	324	3,85	1,495	2,236
i5_15	322	3,48	1,515	2,294
i5_16	320	3,88	1,459	2,130
i5_17	319	3,64	1,578	2,490
i5_18	323	3,50	1,486	2,207
i5_19	322	3,42	1,531	2,344
i5_20	324	3,60	1,618	2,618
i5_21	320	3,42	1,568	2,457
i5_22	324	3,53	1,531	2,342
Valid N (listwise)	298			

Descriptives - Escala Clima

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
i6_1	324	3,66	1,519	2,306
i6_2	323	3,96	1,439	2,070
i6_3	323	4,63	1,335	1,782
i6_4	320	3,56	1,555	2,417
i6_5	323	4,81	1,275	1,626
i6_6	324	4,28	1,434	2,055
i6_7	324	3,58	1,646	2,709
i6_8	320	4,04	1,436	2,061
i6_9	322	4,93	1,252	1,568
i6_10	320	3,24	1,548	2,395
i6_11	322	4,00	1,502	2,255
i6_12	323	5,14	1,042	1,085
i6_13	321	3,95	1,659	2,751
i6_14	322	3,42	1,447	2,095
i6_15	320	3,39	1,492	2,226
i6_16	322	3,12	1,548	2,396
i6_17	320	3,53	1,563	2,444
i6_18	321	3,36	1,568	2,457
i6_19	323	4,50	1,331	1,773
i6_20	322	3,67	1,548	2,396
i6_21	323	3,76	1,642	2,696

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Valid N (listwise)	303			

Descriptives - Performance

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
i7_1	309	4,05	1,348	1,816
i7_2	310	4,16	1,234	1,523
i7_3	308	3,80	1,327	1,762
i7_4	309	3,60	1,417	2,008
i7_5	307	3,53	1,460	2,132
i7_6	309	3,65	1,492	2,227
Valid N (listwise)	306			

Os tipos de erro mais comuns que podem ocorrer ao nível das respostas reflectem-se em: erros de tendência central; leniência e desejabilidade social. Neste estudo a ponderação sobre os 3 tipos de erros leva a considerar que os mesmos não se reflectem na amostra em estudo. Pela análise considera-se:

- i) Tendência central: não obstante a média se situar aproximadamente do centro da escala, ao se analisar a média dos itens verifica-se que as mesmas variam ao longo da escala, assim como a moda tende a ser afastada da média;
- ii) Leniência: sendo que os resultados obtidos não se situam nos extremos da escala (seja positiva ou negativamente) pode-se considerar que o efeito de leniência não se observa;
- iii) Desejabilidade social: sendo que os resultados reflectem que no máximo os colaboradores concordam parcialmente com o que foi questionado acerca das práticas de GRH, liderança, clima e performance, pode-se considerar que os participantes não responderam de forma socialmente desejável.

ANEXO G – COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

Correlations

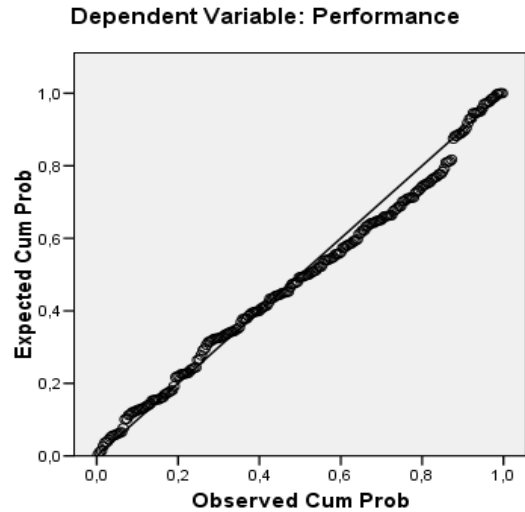
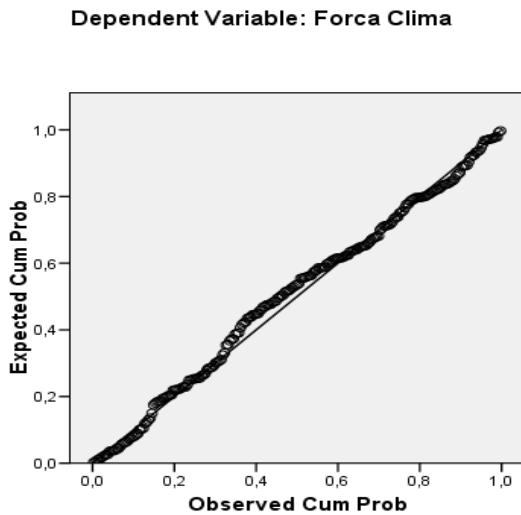
		Força Clima	Liderança	Performance	Força GRH
Força Clima	Pearson Correlation	1	,843(**)	,659(**)	,724(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	303	285	291	239
Liderança	Pearson Correlation	,843(**)	1	,620(**)	,652(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	285	298	283	238
Performance	Pearson Correlation	,659(**)	,620(**)	1	,655(**)
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	291	283	306	239
Força GRH	Pearson Correlation	,724(**)	,652(**)	,655(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	239	238	239	248

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO H – REGRESSÃO LINEAR – PRESSUPOSTOS

Análise de Cumprimento dos Pressupostos de Aplicação do Modelo de Regressão Linear

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		224
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,81036498
Most Extreme Differences	Absolute	,070
	Positive	,070
	Negative	-,041
Kolmogorov-Smirnov Z		1,042
Asymp. Sig. (2-tailed)		,227

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Residuals Statistics(a) (Força do Clima)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,6701	5,5765	3,8321	,94160	231
Std. Predicted Value	-2,296	1,853	,000	1,000	231
Standard Error of Predicted Value	,033	,133	,055	,015	231
Adjusted Predicted Value	1,6894	5,5743	3,8322	,94170	231
Residual	-1,42672	1,34655	,00000	,49572	231
Std. Residual	-2,866	2,704	,000	,996	231
Stud. Residual	-2,894	2,726	,000	1,003	231
Deleted Residual	-1,45538	1,36822	-,00007	,50275	231
Stud. Deleted Residual	-2,942	2,766	-,001	1,007	231
Mahal. Distance	,006	15,513	1,991	1,830	231
Cook's Distance	,000	,057	,005	,009	231

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

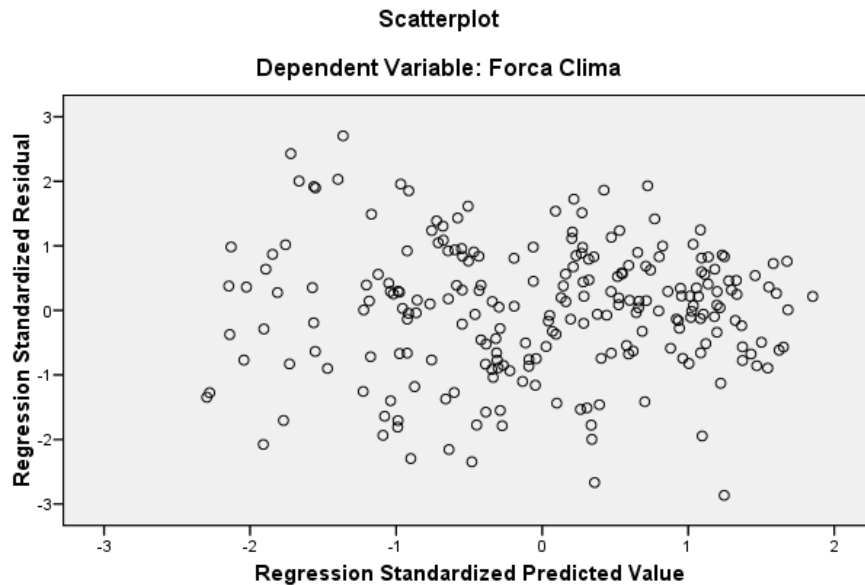
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Centered Leverage Value	,000	,067	,009	,008	231

a Dependent Variable: Forca Clima

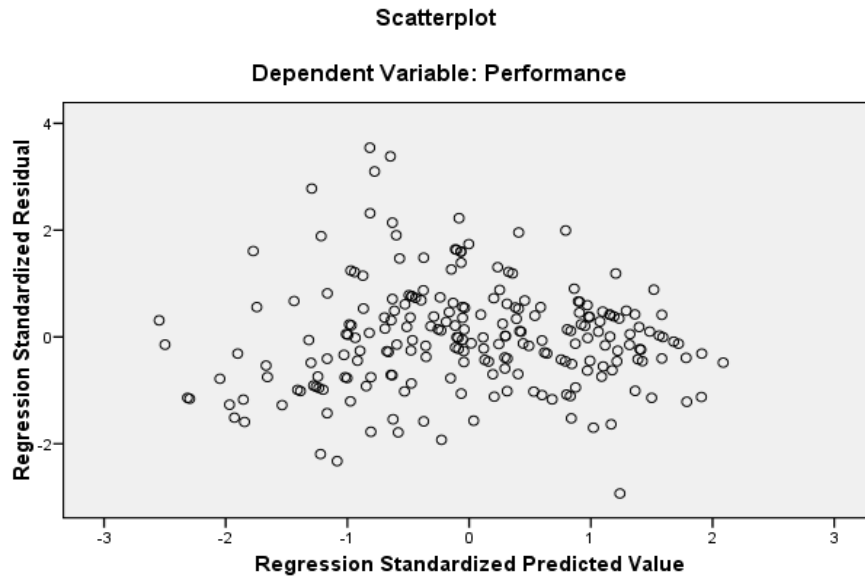
Residuals Statistics(a)

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,7460	5,3921	3,7500	,78667	224
Std. Predicted Value	-2,547	2,087	,000	1,000	224
Standard Error of Predicted Value	,056	,236	,105	,030	224
Adjusted Predicted Value	1,7361	5,4033	3,7510	,78600	224
Residual	-2,39121	2,89190	,00000	,81036	224
Std. Residual	-2,931	3,545	,000	,993	224
Stud. Residual	-2,948	3,603	-,001	1,003	224
Deleted Residual	-2,41893	2,98725	-,00100	,82592	224
Stud. Deleted Residual	-3,001	3,705	,001	1,010	224
Mahal. Distance	,041	17,605	2,987	2,411	224
Cook's Distance	,000	,107	,005	,010	224
Centered Leverage Value	,000	,079	,013	,011	224

a Dependent Variable: Performance



Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional



Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,733	,118		6,213	,000		
	Lideranca	,548	,034	,652	16,306	,000	,596	1,679
	Forca GRH	,354	,045	,314	7,844	,000	,596	1,679

a Dependent Variable: Forca Clima

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,862	,213		4,048	,000		
	Lideranca	,097	,082	,109	1,179	,240	,274	3,645
	Forca Clima	,315	,110	,295	2,851	,005	,218	4,577
	Forca GRH	,429	,084	,359	5,129	,000	,477	2,095

a Dependent Variable: Performance

ANEXO I – REGRESSÃO LINEAR: FORÇA DO CLIMA ORGANIZACIONAL (VD)

Estimação e Qualidade do Ajustamento do Modelo – Força do Clima Organizacional (VD)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Força GRH, Liderança(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Força Clima

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,885(a)	,783	,781	,49789	1,710

a Predictors: (Constant), Força GRH, Liderança

b Dependent Variable: Força Clima

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	203,921	2	101,961	411,299	,000(a)
	Residual	56,521	228	,248		
	Total	260,442	230			

a Predictors: (Constant), Força GRH, Liderança

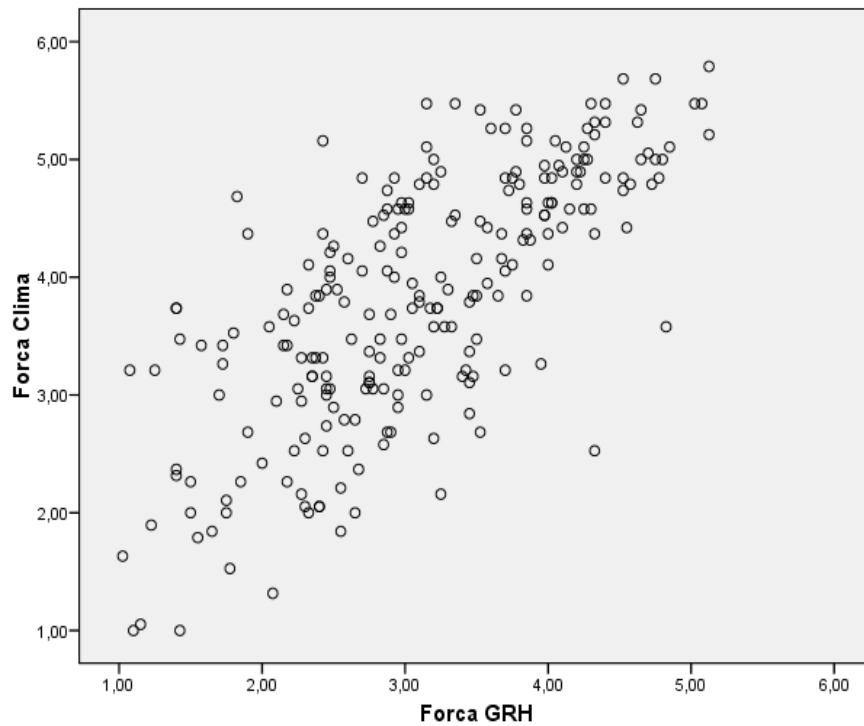
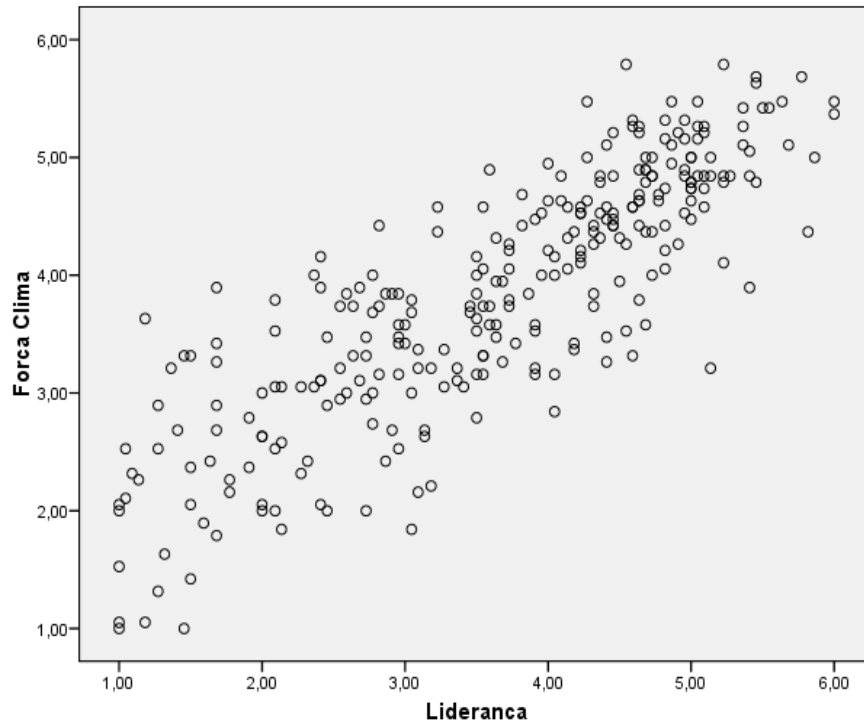
b Dependent Variable: Força Clima

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	,733	,118		6,213	,000		
	Liderança	,548	,034	,652	16,306	,000	,596	1,679
	Força GRH	,354	,045	,314	7,844	,000	,596	1,679

a Dependent Variable: Força Clima

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional



ANEXO J – REGRESSÃO LINEAR: EFEITOS DE MEDIAÇÃO E ANÁLISE DE TRAJECTÓRIAS

H1.2 Força Práticas GHR (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD) – Análise de Trajectórias

H1.2 Força Práticas GHR (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD)

Regression - 1º Modelo

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Força GRH(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Força Clima

Correlations

		Força Clima	Força GRH
Pearson Correlation	Força Clima	1,000	,724
	Força GRH	,724	1,000
Sig. (1-tailed)	Força Clima	.	,000
	Força GRH	,000	.
N	Força Clima	239	239
	Força GRH	239	239

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,724(a)	,524	,522	,73352

a Predictors: (Constant), Força GRH

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	140,431	1	140,431	261,001	,000(a)
	Residual	127,518	237	,538		
	Total	267,949	238			

a Predictors: (Constant), Força GRH

b Dependent Variable: Força Clima

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,306	,164		7,966	,000		
	Força GRH	,815	,050	,724	16,156	,000	1,000	1,000

a Dependent Variable: Força Clima

Regression - 2º Modelo

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Força Clima, Força GRH(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Performance

Correlations

		Performance	Força GRH	Força Clima
Pearson Correlation	Performance	1,000	,640	,645
	Força GRH	,640	1,000	,718
	Força Clima	,645	,718	1,000
Sig. (1-tailed)	Performance	.	,000	,000
	Força GRH	,000	.	,000
	Força Clima	,000	,000	.
N	Performance	232	232	232
	Força GRH	232	232	232
	Força Clima	232	232	232

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693(a)	,481	,476	,81197

a Predictors: (Constant), Força Clima, Força GRH

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139,733	2	69,866	105,972	,000(a)
	Residual	150,977	229	,659		
	Total	290,710	231			

a Predictors: (Constant), Força Clima, Força GRH

b Dependent Variable: Performance

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,853	,208		4,106	,000		
	Força GRH	,433	,081	,365	5,337	,000	,484	2,066
	Força Clima	,407	,073	,383	5,589	,000	,484	2,066

a Dependent Variable: Performance

H1.2 Força Práticas GHR (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD) – Efeito de Mediação – Teste de Sobel

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,853	,208		4,106	,000
	Força GRH	,433	,081	,365	5,337	,000
	Força Clima	,407	,073	,383	5,589	,000

a Dependent Variable: Performance

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,306	,164		7,966	,000
	Força GRH	,815	,050	,724	16,156	,000

a Dependent Variable: Força Clima

Teste de Sobel (4)

$$Z = \frac{\hat{\alpha} \hat{\beta}}{\sqrt{\hat{\beta}^2 S_{\hat{\alpha}}^2 + \hat{\alpha}^2 S_{\hat{\beta}}^2 + S_{\hat{\alpha}}^2 S_{\hat{\beta}}^2}} \quad (4)$$

$$Z = \frac{0,815 \times 0,407}{\sqrt{0,407^2 \times 0,05^2 + 0,815^2 \times 0,073^2 + 0,05^2 \times 0,073^2}}$$

Z = 5,266 valor-p = 0,000

Valor-p calculado através do SPSS para um valor Z = 5,266

H2.2 Liderança (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD) – Análise de Trajectórias

H2.2 Liderança (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD)

Regression - 1º Modelo

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lideranca(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Força Clima

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

Correlations

		Forca Clima	Lideranca
Pearson Correlation	Forca Clima	1,000	,843
	Lideranca	,843	1,000
Sig. (1-tailed)	Forca Clima	.	,000
	Lideranca	,000	.
N	Forca Clima	285	285
	Lideranca	285	285

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843(a)	,710	,709	,57000

a Predictors: (Constant), Lideranca

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	225,158	1	225,158	692,997	,000(a)
	Residual	91,948	283	,325		
	Total	317,106	284			

a Predictors: (Constant), Lideranca

b Dependent Variable: Forca Clima

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,283	,103		12,459	,000		
	Lideranca	,704	,027	,843	26,325	,000	1,000	1,000

a Dependent Variable: Forca Clima

Regression - 2º Modelo

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Forca Clima, Lideranca(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Performance

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

Correlations

		Performance	Lideranca	Forca Clima
Pearson Correlation	Performance	1,000	,605	,660
	Lideranca	,605	1,000	,846
	Forca Clima	,660	,846	1,000
Sig. (1-tailed)	Performance	.	,000	,000
	Lideranca	,000	.	,000
	Forca Clima	,000	,000	.
N	Performance	273	273	273
	Lideranca	273	273	273
	Forca Clima	273	273	273

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,666(a)	,444	,440	,85107

a Predictors: (Constant), Forca Clima, Lideranca

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	155,986	2	77,993	107,677	,000(a)
	Residual	195,567	270	,724		
	Total	351,553	272			

a Predictors: (Constant), Forca Clima, Lideranca

b Dependent Variable: Performance

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,091	,195		5,596	,000		
	Lideranca	,145	,076	,163	1,906	,058	,284	3,527
	Forca Clima	,561	,091	,523	6,135	,000	,284	3,527

a Dependent Variable: Performance

H2.2 Liderança (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD) – Efeito de Mediação – Teste de Sobel

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,105	,194		5,689	,000		
	Lideranca	,148	,076	,165	1,946	,053	,284	3,516
	Forca Clima	,556	,091	,519	6,108	,000	,284	3,516

a Dependent Variable: Performance

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	Tolerance	VIF	B	Std. Error
1	(Constant)	1,282	,103		12,485	,000		
	Lideranca	,703	,027	,842	26,365	,000	1,000	1,000

a Dependent Variable: Força Clima

Teste de Sobel (4)

$$Z = \frac{\hat{\alpha} \hat{\beta}}{\sqrt{\hat{\beta}^2 S_{\hat{\alpha}}^2 + \hat{\alpha}^2 S_{\hat{\beta}}^2 + S_{\hat{\alpha}}^2 S_{\hat{\beta}}^2}} \quad (4)$$

$$Z = \frac{0,703 \times 0,556}{\sqrt{0,556^2 \times 0,027^2 + 0,703^2 \times 0,091^2 + 0,027^2 \times 0,091^2}}$$

Z = 6,206 valor-p = 0,000

Valor-p calculado através do SPSS para um valor Z = 6,206

H3 Força das Práticas de GRH (VI), Liderança (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD) – Análise de Trajectórias

H3 Força das Práticas de GRH (VI), Liderança (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD)

Regression - 1º Modelo (1ª Análise de Trajectory)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Força GRH, Lideranca(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Força Clima

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

Correlations

		Força Clima	Lideranca	Força GRH
Pearson Correlation	Força Clima	1,000	,851	,728
	Lideranca	,851	1,000	,636
	Força GRH	,728	,636	1,000
Sig. (1-tailed)	Força Clima	.	,000	,000
	Lideranca	,000	.	,000
	Força GRH	,000	,000	.
N	Força Clima	231	231	231
	Lideranca	231	231	231
	Força GRH	231	231	231

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,885(a)	,783	,781	,49789

a Predictors: (Constant), Força GRH, Lideranca

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	203,921	2	101,961	411,299	,000(a)
	Residual	56,521	228	,248		
	Total	260,442	230			

a Predictors: (Constant), Força GRH, Lideranca

b Dependent Variable: Força Clima

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,733	,118		6,213	,000		
	Lideranca	,548	,034	,652	16,306	,000	,596	1,679
	Força GRH	,354	,045	,314	7,844	,000	,596	1,679

a Dependent Variable: Força Clima

Regression - 2º Modelo (1ª Analise de Trajectory)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,697(a)	,485	,478	,81587

a Predictors: (Constant), Força Clima, Força GRH, Lideranca

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138,002	3	46,001	69,107	,000(a)
	Residual	146,442	220	,666		
	Total	284,444	223			

a Predictors: (Constant), Força Clima, Força GRH, Liderança

b Dependent Variable: Performance

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,862	,213		4,048	,000		
	Liderança	,097	,082	,109	1,179	,240	,274	3,645
	Força GRH	,429	,084	,359	5,129	,000	,477	2,095
	Força Clima	,315	,110	,295	2,851	,005	,218	4,577

a Dependent Variable: Performance

H3 Força das Práticas de GRH (VI), Liderança (VI) / Força Clima (VM) / Performance (VD)

Regression - 1º Modelo (2ª Análise de Trajetória)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Força GRH, Liderança(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Força Clima

Correlations

		Força Clima	Liderança	Força GRH
Pearson Correlation	Força Clima	1,000	,851	,728
	Liderança	,851	1,000	,636
	Força GRH	,728	,636	1,000
Sig. (1-tailed)	Força Clima	.	,000	,000
	Liderança	,000	.	,000
	Força GRH	,000	,000	.
N	Força Clima	231	231	231
	Liderança	231	231	231
	Força GRH	231	231	231

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,885(a)	,783	,781	,49789

a Predictors: (Constant), Força GRH, Liderança

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	203,921	2	101,961	411,299	,000(a)
	Residual	56,521	228	,248		
	Total	260,442	230			

a Predictors: (Constant), Força GRH, Liderança

b Dependent Variable: Força Clima

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,733	,118		6,213	,000		
	Liderança	,548	,034	,652	16,306	,000	,596	1,679
	Força GRH	,354	,045	,314	7,844	,000	,596	1,679

a Dependent Variable: Força Clima

Regression - 2º Modelo (2ª Análise de Trajetória)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Força Clima, Força GRH(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Performance

Correlations

		Performance	Liderança	Força GRH	Força Clima
Pearson Correlation	Performance	1,000	,587	,641	,647
	Liderança	,587	1,000	,632	,851
	Força GRH	,641	,632	1,000	,722
	Força Clima	,647	,851	,722	1,000
Sig. (1-tailed)	Performance	.	,000	,000	,000
	Liderança	,000	.	,000	,000
	Força GRH	,000	,000	.	,000
	Força Clima	,000	,000	,000	.
N	Performance	224	224	224	224
	Liderança	224	224	224	224
	Força GRH	224	224	224	224
	Força Clima	224	224	224	224

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,693(a)	,481	,476	,81197

a Predictors: (Constant), Força Clima, Força GRH

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	139,733	2	69,866	105,972	,000(a)
	Residual	150,977	229	,659		
	Total	290,710	231			

a Predictors: (Constant), Forca Clima, Forca GRH

b Dependent Variable: Performance

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,853	,208		4,106	,000		
	Forca GRH	,433	,081	,365	5,337	,000	,484	2,066
	Forca Clima	,407	,073	,383	5,589	,000	,484	2,066

a Dependent Variable: Performance

Regression - 3º Modelo (2ª Analise de Trajectory)

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lideranca, Forca GRH, Forca Clima(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Performance

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,697(a)	,485	,478	,81587

a Predictors: (Constant), Lideranca, Forca GRH, Forca Clima

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	138,002	3	46,001	69,107	,000(a)
	Residual	146,442	220	,666		
	Total	284,444	223			

a Predictors: (Constant), Lideranca, Forca GRH, Forca Clima

b Dependent Variable: Performance

Força das Práticas de GRH, Liderança Transformacional e Performance Organizacional

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,862	,213		4,048	,000		
	Lideranca	,097	,082	,109	1,179	,240	,274	3,645
	Forca Clima	,315	,110	,295	2,851	,005	,218	4,577
	Forca GRH	,429	,084	,359	5,129	,000	,477	2,095

a Dependent Variable: Performance