

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Carlota Palma Vaz

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Mestre Luís Miguel Alves Simões, Assistente Convidado
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Carlota Palma Vaz

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Mestre Luís Miguel Alves Simões, Assistente Convidado
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2024

Agradecimentos

Concluir o mestrado em Gestão é uma etapa que sempre desejei alcançar e, ao longo deste percurso, tive a sorte de contar com o apoio de várias pessoas, a quem gostaria de expressar a minha gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Maria João Velez e ao Professor Luís Miguel Simões por terem aceite este desafio e por todo o apoio, empatia e dedicação que me ofereceram durante o desenvolvimento da minha dissertação. A orientação e os conselhos que recebi foram fundamentais para o sucesso deste trabalho.

Gostaria também de agradecer a todos os que tornaram possível a realização deste estudo, especialmente aos participantes que contribuíram com o seu tempo e experiência.

Por último, um agradecimento muito especial à minha família, ao meu namorado e aos meus amigos por estarem ao meu lado de forma incondicional e incansável, acreditarem sempre em mim e ajudarem a ultrapassar os momentos mais difíceis. Muitas vezes a vossa presença foi a minha motivação e, por isso, o meu muito obrigada.

Resumo

No atual contexto altamente competitivo, a cultura organizacional destaca-se como um fator crucial que influencia o desempenho das organizações. Contudo, a gestão de recursos humanos desempenha um papel estratégico ao alinhar as suas práticas com a cultura organizacional, aumentando assim o nível de desempenho organizacional e promovendo uma vantagem competitiva sustentável.

O objetivo deste estudo é analisar a relação entre a cultura organizacional e o desempenho, bem como o papel mediador das práticas de recursos humanos. Foi adotada uma abordagem quantitativa correlacional para analisar o modelo de investigação. Os dados foram recolhidos através de um questionário respondido por 561 colaboradores de diversas organizações em Portugal, tendo sido elaborado com base nas seguintes escalas: OCAI (Cameron & Quinn, 2011), Avaliação do Desempenho Individual (Koopmans et al., 2013), Avaliação do Desempenho Organizacional (Delaney & Huselid, 1996) e Avaliação das Práticas de Recursos Humanos (Chambel, 2010). Os dados foram analisados utilizando o software *macro PROCESS* para *IBM SPSS 29*.

Os resultados deste estudo revelaram que a cultura organizacional tem efeitos diretos e indiretos significativos no desempenho organizacional, através do papel mediador das práticas de gestão de recursos humanos. Adicionalmente, foi estabelecida uma relação direta e positiva entre todas as variáveis principais deste estudo: cultura organizacional e práticas de recursos humanos, cultura organizacional e desempenho, gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. Este estudo reforça a ideia de que as organizações podem melhorar o seu desempenho ao promoverem a adoção de práticas de recursos humanos que estejam alinhadas com a cultura e estratégia organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Práticas de Recursos Humanos; Desempenho Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Eficácia Organizacional

Códigos de classificação JEL:

M14 *Corporate Culture*; P47 *Performance and Prospects*

Abstract

In the current highly competitive context, organizational culture emerges as a crucial factor influencing organizational performance. However, human resource management plays a strategic role by aligning its practices with organizational culture, thereby increasing organizational performance level and fostering a sustainable competitive advantage.

The objective of this study is to analyze the relationship between organizational culture and performance, as well as the mediating role of human resource practices. A quantitative correlational approach was adopted to empirically analyze the research model. Data were collected through a questionnaire answered by 561 employees from various organizations in Portugal, and the questionnaire was based on the following scales: OCAI (Cameron & Quinn, 2011), Individual Performance Assessment (Koopmans et al., 2013), Organizational Performance Assessment (Delaney & Huselid, 1996), and Human Resource Practices Assessment (Chambel, 2010). Data were analyzed using the *macro PROCESS* software for *IBM SPSS 29*.

The findings of this study revealed that organizational culture has significant direct and indirect effects on organizational performance through the mediating role of human resource management practices. Additionally, a positive and direct relationship was established among all main variables of this study: organizational culture and human resource practices, organizational culture and performance, and human resource management and organizational performance. This study reinforces the idea that organizations can enhance their performance by promoting the adoption of human resource practices that are aligned with both organizational culture and strategy.

Keywords: Organizational Culture; Human Resource Practices; Organizational Performance; Human Resource Management; Organizational Effectiveness

JEL classification codes:

M14 *Corporate Culture*; P47 *Performance and Prospects*

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão da Literatura	3
1.1. Cultura Organizacional	3
1.1.1. Modelo dos Valores Contrastantes	5
1.2. Gestão de Recursos Humanos	8
1.2.1. Práticas de RH	9
1.2.1.1. Relação entre Cultura Organizacional e Práticas de RH.....	11
1.3. Desempenho	13
1.3.1. Desempenho Organizacional	14
1.3.2. Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho	14
1.3.3. Relação entre Práticas de RH e Desempenho	17
1.3.4. Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho: papel mediador das Práticas de RH.....	20
Capítulo II - Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	23
2.1. Modelo Conceptual.....	23
Capítulo III - Metodologia	25
3.1. Procedimento.....	25
3.2. Amostra	26
3.3. Instrumentos	30
3.4. Análise do Erro do Método Comum / Fonte única	34
Capítulo IV - Resultados	35
4.1. Análise Descritiva das Variáveis e Correlações	35
4.2. Teste ao Modelo de Investigação	37
4.2.1. A Relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH	39
Capítulo V - Discussão dos Resultados e Conclusões do Estudo	43
5.1. Discussão dos Resultados e Apresentação de Sugestões	43
5.2. Implicações Teóricas e para a Gestão	48
5.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras	50
Conclusão	53
Referências	55
Anexo A - Introdução do Questionário.....	69
Anexo B - Consentimento de Participação no Estudo.....	70

Anexo C - Instruções para o/a Participante.....	71
Anexo D - Garantia da Legitimidade das Respostas	72
Anexo E - Escala de Diagnóstico da Cultura Organizacional – OCAI (Cameron & Quinn, 2011).....	73
Anexo F - Escala de Diagnóstico da Cultura de Apoio – OCAI (Cameron & Quinn, 2011)...	76
Anexo G - Escala de Diagnóstico da Cultura de Inovação– OCAI (Cameron & Quinn, 2011)	77
Anexo H - Escala de Diagnóstico da Cultura de Mercado – OCAI (Cameron & Quinn, 2011)	78
Anexo I - Escala de Diagnóstico da Cultura Hierárquica – OCAI (Cameron & Quinn, 2011)	79
Anexo J - Escala de Análise das Práticas de RH (Chambel, 2010).....	80
Anexo K - Escala de Análise da Partilha de Informação (Chambel, 2010).....	82
Anexo L - Escala de Análise da Avaliação de Desempenho (Chambel, 2010)	83
Anexo M - Escala de Análise do Recrutamento e Seleção (Chambel, 2010).....	84
Anexo N - Escala de Análise da Formação (Chambel, 2010)	85
Anexo O - Escala de Análise da Atribuição de Recompensas (Chambel, 2010)	86
Anexo P - Escala de Avaliação do Desempenho Organizacional (Delaney & Huselid, 1996)	87
Anexo Q - Escala de Avaliação do Bem-Estar Psicológico (Diener et al., 2010)	89
Anexo R - Escala de Desejabilidade Social (Hays et al., 1989).....	90
Anexo S - Questões de Caráter Sociodemográfico.....	91
Anexo T - Quadro de Correlações de <i>Spearman</i> e Alfa de <i>Cronbach</i>	94
Anexo U - Modelo de Mediação com CO, PRH e DO.....	96
Anexo V - Modelo de Mediação com CApoio, PRH e DO	97
Anexo W - Modelo de Mediação com CInovação, PRH e DO.....	98
Anexo X - Modelo de Mediação com CMercado, PRH e DO	99
Anexo Y - Modelo de Mediação com CHierárquica, PRH e DO	100

Índice de Figuras

Figura 1.1- Modelo dos Valores Contrastantes adaptado de Cameron e Quinn (2011)	5
Figura 2.1 - Modelo de Investigação	23
Figura 3.1 - Antiguidade da Relação com a Chefia.....	27
Figura 3.2 - Setor de Atividade.....	27
Figura 3.3 - Distribuição das Organizações por Setor de Atividade e Número de Respondentes.....	28
Figura 3.4 - Quota de Mercado por Setor de Atividade.....	30
Figura 3.5 - Volume de Vendas por Setor de Atividade	30

Introdução

A relação entre a cultura organizacional e o desempenho organizacional tem despertado um interesse crescente na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH), especialmente num ambiente organizacional cada vez mais competitivo e dinâmico. As organizações reconhecem que a gestão estratégica dos seus recursos, particularmente os recursos humanos, é essencial para alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Alatailat et al., 2019). A GRH, ao desenvolver uma força de trabalho altamente competente e motivada, torna-se um fator determinante para o sucesso organizacional (Grant, 1991; Wright & Nishii, 2006). Assim, a retenção de talentos e o alinhamento das práticas de RH com os objetivos estratégicos emergem como elementos cruciais para garantir um desempenho organizacional superior (Astakhova, 2016; Barrick & Zimmerman, 2005; Beechler & Woodward, 2009).

O reconhecimento da importância das pessoas nas organizações tem levado a um foco crescente na melhoria do seu desempenho e identificação com a cultura organizacional, sendo que estudos recentes mostram que o seu compromisso e alinhamento com a cultura organizacional estão positivamente associados a um desempenho organizacional elevado (Kianto et al., 2013). Contudo, a adoção de práticas de RH, por si só, pode não ser suficiente para otimizar o desempenho organizacional, a menos que estejam alinhadas com a cultura organizacional em questão (Delery & Doty, 1996; Harrison & Bazzy, 2017; Jackson et al., 2014), sendo que o seu desalinhamento pode gerar consequências negativas para a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e para o desempenho global da organização (Molineux, 2018). Esta relação é especialmente relevante para a presente investigação, já que se pretende compreender de que forma as práticas de RH, como elemento mediador, podem maximizar este alinhamento, contribuir para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão e, assim, melhorar o desempenho organizacional (Jackson et al., 2014).

Numa realidade em que a adaptabilidade se torna cada vez mais crítica, as organizações enfrentam o desafio constante de otimizar a sua cultura organizacional para promover um desempenho organizacional eficaz e garantir um crescimento sustentável a longo prazo (Gregory et al., 2009). A gestão da cultura organizacional surge então como um fator determinante na capacidade de adaptação e sucesso das organizações. A literatura indica que características culturais específicas podem ser indicadores relevantes para prever o desempenho organizacional (Denison & Mishra, 1995) e que, de acordo a perspectiva da Visão Baseada nos Recursos (RBV), o desempenho organizacional está intimamente ligado à utilização de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (VRIN), como a cultura organizacional e o capital humano, os quais são essenciais para garantir uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 2002).

É, portanto, crucial aprofundar a investigação sobre a relação entre desempenho, cultura organizacional e práticas de RH. Apesar de a conexão entre estes elementos ser reconhecida, a literatura atual ainda carece de exploração detalhada, especialmente no que toca a como a dinâmica da cultura organizacional e da GRH pode influenciar a implementação estratégica e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Buller & McEvoy, 2012; Jackson et al., 2014; Molineux, 2018).

A presente dissertação tem como objetivo contribuir para esta discussão, ao analisar o papel mediador das práticas de RH na relação entre a cultura organizacional e o desempenho organizacional. Este estudo procura então entender de que forma a cultura organizacional pode suportar a aplicação de práticas de RH eficazes, que promovam um desempenho organizacional superior e o sucesso a longo prazo.

Em termos de estrutura, a revisão da literatura inicia-se com uma análise da cultura organizacional, incluindo uma discussão detalhada sobre o Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011), que fornece uma base teórica para compreender as dimensões culturais nas organizações. De seguida, o estudo abordará a Gestão de Recursos Humanos, com ênfase nas práticas de RH e na sua relação com a cultura organizacional. Finalmente, será introduzido o conceito de desempenho, explorando-se as inter-relações entre desempenho organizacional, cultura organizacional e práticas de RH. A partir desta revisão, serão apresentados o modelo conceptual desenvolvido e as respetivas hipóteses de investigação.

Na secção da Metodologia, descrever-se-á o procedimento seguido para a elaboração deste estudo, a amostra utilizada e os instrumentos de recolha de dados. Os resultados incluirão uma análise descritiva das variáveis, correlações e o teste do modelo de investigação, particularmente a relação entre cultura organizacional e desempenho, considerando o papel mediador das práticas de RH. Por fim, serão discutidos os resultados e as conclusões do estudo, com a apresentação de sugestões, implicações teóricas e práticas, limitações e recomendações para futuras investigações.

Capítulo I - Revisão da Literatura

1.1. Cultura Organizacional

A cultura organizacional tornou-se um tema de grande relevância desde a década de 1980, quando se percebeu que os fatores culturais internos das organizações desempenhavam um papel de relevo na sua eficácia - até então, a mesma foi alvo de pouco destaque, pelo facto de ser invisível ou dificilmente observável (Cameron & Quinn, 2011). No entanto, a cultura organizacional evoluiu de um conceito intangível para um fator fundamental na compreensão das dinâmicas internas das organizações, continuando a ser um tema central para a gestão das organizações, devido ao seu impacto profundo no desempenho organizacional (Ahmady, et al., 2016; Cameron & Quinn, 2011).

Com a globalização, a digitalização e as mudanças constantes no ambiente organizacional, a cultura desempenha um papel fundamental na criação de identidades corporativas fortes e na adaptação a novos desafios (Bratton & Gold, 2017; Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010). Recentemente, a sua importância foi reforçada pela transição para modelos de trabalho híbridos e remotos, bem como pela crescente ênfase na diversidade e inclusão, o que torna crucial a análise das dinâmicas culturais dentro das organizações (Hofstede, 2001; Vuori & Huy, 2016).

Estudos recentes (Ahmady et al., 2016; Bratton & Gold, 2017) reforçam a importância contínua de estudar e compreender a cultura organizacional, uma vez que esta pode melhorar a eficácia, competitividade e desempenho organizacionais. A cultura organizacional é, portanto, mais do que um conceito teórico: é um fator prático que influencia diretamente o desempenho organizacional, afetando também as práticas de RH e podendo determinar a forma como as organizações conseguem alinhar a sua estratégia com os seus valores, promovendo assim uma vantagem competitiva (Cameron & Quinn, 2011; Denison et al., 2014).

De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos partilhados, desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com os desafios de adaptação externa e integração interna. Estes pressupostos, uma vez bem-sucedidos, são considerados válidos e ensinados aos novos membros da organização como a forma correta de proceder e resolver esses desafios (Schein, 2010). Esta perspetiva é reforçada por Hofstede (1990), que define a cultura como uma programação coletiva mental que distingue os membros de um grupo. Por outro lado, a sua investigação sobre as diferenças culturais entre países e regiões revelou que a cultura de cada filial de uma organização é muitas vezes moldada pela cultura nacional, resultando em variações culturais significativas dentro da mesma organização (Hofstede, 2001). Já Neves (2001) considera que a cultura organizacional pode ser equiparável tanto a um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam os indivíduos nos processos de perceber, sentir e atuar, quanto a um sistema

partilhado pelos indivíduos de uma sociedade no que diz respeito a símbolos, pensamentos e significados. Tal pode ser explicado por Schein (2010), que propõe três níveis ou camadas de cultura organizacional, variando desde as mais periféricas às mais profundas: os artefactos são a dimensão mais superficial da cultura, correspondendo aos processos e estruturas organizacionais mais visíveis - no entanto, mais difíceis de decifrar - e, mesmo que estes mudem, a cultura não é alterada; os valores e estratégias organizacionais dizem respeito aos objetivos, filosofias, normas, ideais, padrões e princípios morais que são mais ou menos visíveis, sendo este o nível da cultura que tende a ser analisado nos questionários; os pressupostos básicos partilhados são a dimensão mais profunda da cultura, estando a este nível associados pensamentos, sentimentos, percepções e crenças que são já tomados como garantidos e se encontram disseminados no quotidiano da organização e nos seus colaboradores - estes pressupostos são invisíveis, muitas vezes inconscientes, têm a capacidade de explicar os artefactos visíveis e os valores defendidos e, se forem alterados, a cultura será certamente influenciada (Lim, 1995; Schein, 2010). Assim, muitas vezes os colaboradores não têm plena consciência da sua própria cultura organizacional até que esta seja questionada, se torne explícita através de uma estrutura ou modelo predefinido ou se deparem com um novo ambiente cultural, sendo que este reconhecimento pode ocorrer, por exemplo, quando confrontados com diferentes práticas, valores ou normas noutras organizações ou contextos, levando a uma reflexão sobre a sua própria cultura e, potencialmente, a uma adaptação das suas crenças e comportamentos (Cameron & Quinn, 2011).

No que diz respeito à estrutura organizacional, Rosa (2002) acredita que a cultura tem a capacidade de influenciá-la, uma vez que motiva a adoção de um sistema de relações baseado na integração e coordenação, funcionando como um elo entre todos os membros da organização e valores partilhados. Esta perspetiva vai ao encontro de Schein (2010), que afirma que a força e ao grau de integração de uma cultura estão diretamente relacionados com a estabilidade de um grupo, a intensidade das suas experiências de aprendizagem e até com a sua própria existência: uma organização pode então desenvolver a sua própria cultura, sob a condição de ter sido um grupo estável durante algum tempo.

Assim, a cultura organizacional não é apenas um conjunto de normas e valores partilhados, mas um sistema profundo de significados e um recurso bastante importante no que diz respeito a identidade comum e diretrizes, que pode influenciar diretamente o sucesso das organizações (Ahmady et al., 2016; Bratton & Gold, 2017; Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010). A sua relevância justifica um estudo contínuo e aprofundado (Ahmady et al., 2016; Bratton & Gold, 2017), sendo esta investigação um contributo para essa análise, que será realizada com recurso ao Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011).

1.1.1. Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Cameron e Quinn (2011), permite compreender, analisar e classificar a cultura organizacional, destacando a sua tipologia e dimensões. Para tal ser possível, são utilizados um conjunto de critérios que influenciam o desempenho organizacional e que permitem identificar os aspetos da cultura mais predominantes em cada organização. Este modelo baseia-se então na interação de dois eixos principais que geram quatro quadrantes correspondentes a diferentes tipos de cultura, sendo que estes refletem a forma como as organizações funcionam e interagem com o seu ambiente interno e externo, influenciando diretamente o desempenho organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

O modelo de Cameron e Quinn (2011) possui esta designação uma vez que, em cada um dos eixos que o constitui (*Figura 1.1*), está presente um par de valores contrastantes. A primeira dimensão (*eixo horizontal*) define uma *orientação interna ou externa*: a orientação interna está relacionada com o bem-estar e desenvolvimento dos recursos humanos, bem como a estabilidade e cooperação no ambiente de trabalho; a orientação externa diz respeito ao bem-estar e desenvolvimento da própria organização, sendo o principal objetivo desenvolver atividades que possibilitem o seu crescimento e aquisição de recursos. A segunda dimensão (*eixo vertical*) varia entre *flexibilidade e controlo*, determinando assim a estrutura da organização: o controlo está associado à necessidade de hierarquia e a uma organização mais mecanicista, burocrática e formal, onde se valoriza a estabilidade e segurança; a flexibilidade diz respeito à iniciativa individual, rapidez e adaptabilidade organizacional, promovendo-se a cooperação, mudança, comunicação horizontal e ainda o desenvolvimento do espírito empreendedor dos colaboradores (Cameron & Quinn, 2011).

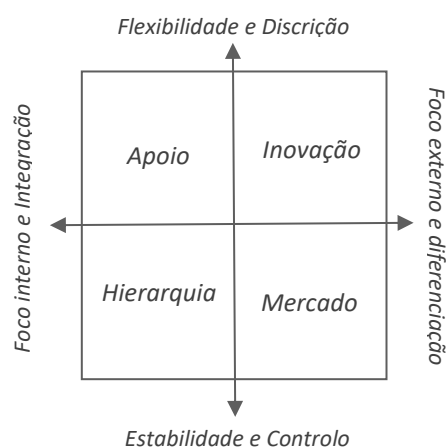


Figura 1.1 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado de Cameron e Quinn (2011)

O Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011) é então composto por quatro quadrantes (*Figura 1.1*), sendo cada um deles representativo de um dos principais tipos de cultura:

i) na *Cultura de Apoio* (quadrante superior esquerdo), a organização possui características muito próprias, funcionando como uma família alargada onde as pessoas parecem dar muito de si mesmas, sendo o líder organizacional considerado um mentor; a integração organizacional é fomentada pela lealdade e empenho; o clima organizacional é participativo e confortável, havendo um elevado grau de confiança, abertura e coesão; o sucesso da organização é definido pelo desenvolvimento dos seus recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas, e o seu estilo de gestão é caracterizado pelo consenso e participação (Cameron & Quinn, 2011);

ii) na *Cultura de Inovação* (quadrante superior direito), a organização é bastante dinâmica, empreendedora e há abertura para tomar iniciativa e correr riscos, sendo a liderança um exemplo disso mesmo; o foco na inovação e no desenvolvimento determinam a integração organizacional e o clima interno realça o dinamismo e a capacidade de enfrentar novos desafios; o desenvolvimento de produtos únicos ou mais recentes no mercado determina o sucesso desta organização, pretendendo ser inovadora e líder ao nível do produto; é característico desta organização experimentar abordagens novas e verifica-se uma aprendizagem por tentativa-erro, sendo valorizadas no seu estilo de gestão a iniciativa individual, inovação e liberdade (Cameron & Quinn, 2011);

iii) na *Cultura Hierárquica* (quadrante inferior esquerdo), a organização é bastante estruturada e formal, sendo todas as suas atividades regidas por processos burocráticos; o líder organizacional é considerado um coordenador, organizador e especialista eficiente; os procedimentos formais como regras, políticas e procedimentos são claros e seguidos com bastante rigor, estando na base da integração organizacional; o clima organizacional realça a permanência e a estabilidade, sendo a manutenção de uma organização onde não haja imprevistos – apenas uma segurança predominante - de extrema importância; o sucesso organizacional é definido em termos de eficiência e o estilo de gestão na organização é caracterizado pela segurança no emprego, tempo na função e previsibilidade (Cameron & Quinn, 2011);

iv) na *Cultura de Mercado* (quadrante inferior direito), a organização é bastante competitiva, a sua principal meta é a obtenção de resultados e a agressividade do mercado é uma preocupação constante; o líder organizacional é bastante exigente e competitivo e as pessoas são orientadas para a produtividade e sucesso, sendo este último definido em termos de penetração no mercado e respetivas quotas; a integração organizacional é alcançada através do foco na produção e concretização de objetivos; o clima organizacional é competitivo e o objetivo é ultrapassar a concorrência, sendo o estilo de gestão caracterizado por uma grande exigência, produtividade e desempenho (Cameron & Quinn, 2011).

Embora cada quadrante defina um dos principais tipos de cultura, Cameron e Quinn (2011) denotam que nenhuma organização se enquadra exclusivamente num único tipo de cultura, mas sim numa combinação dos quatro. Neste sentido, só pode ser estabelecida uma diferenciação entre organizações devido a alguns tipos de cultura terem maior predominância do que outros, constituindo assim uma combinação única e dificilmente imitável, que contribui para a identidade organizacional e está fortemente relacionada com os valores, pressupostos básicos e estratégias que cada organização partilha.

A capacidade de uma organização equilibrar estas diferentes dimensões culturais é vista como crucial para o seu sucesso a longo prazo. Segundo Gregory et al. (2009), a coexistência e equilíbrio entre flexibilidade, controlo, orientação interna e externa permitem que as organizações estejam mais bem preparadas para enfrentar desafios e imprevistos, evitando disfunções resultantes do predomínio excessivo de um único tipo de cultura. Considera-se então que manter um equilíbrio entre os diferentes tipos de cultura é crucial para um melhor e mais saudável funcionamento das organizações, permitindo-lhes incorporar os valores necessários para operar em todas elas conforme exigido pelo contexto envolvente, estar mais preparadas para se adaptarem com sucesso a imprevistos e evitar um possível desequilíbrio (Cameron & Quinn, 2011; Gregory et al., 2009). Acredita-se, assim, que devido à natureza dinâmica das organizações, todas elas terão eventualmente de enfrentar os desafios associados a cada quadrante (Cameron & Quinn, 2011; Gregory et al., 2009).

Adicionalmente, tanto o Modelo dos Valores Contrastantes quanto o *OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument)* de Cameron e Quinn (2011) possuem validação empírica e são utilizados como base teórica e prática no presente estudo, permitindo analisar e compreender os aspetos da cultura mais predominantes em cada organização e respetivo setor. A sua aplicação apresenta assim inúmeras vantagens, sendo de destacar: a sua validade, visto que tanto a estrutura sobre a qual o processo é construído como as dimensões subjacentes possuem uma base verificada não só académica como empiricamente, tendo obtido a aprovação dos responsáveis das organizações que já foram avaliadas; o seu foco nas dimensões-chave da cultura que têm impacto no sucesso das organizações e, por fim, o facto de ser uma abordagem quantitativa e ética da cultura bastante eficaz, já que permite comparar diferentes organizações tendo em conta o mesmo tipo de valores, sabendo que cada cultura é única e está relacionada com a história de cada organização (Cameron & Quinn, 2011).

Assim, o Modelo dos Valores Contrastantes oferece uma perceção clara de como os membros da organização pensam e agem, promovendo a coesão interna e permitindo que a organização defina regras e normas que facilitem o seu funcionamento e adaptação ao ambiente externo (Neves, 2001). Esta abordagem promove também uma vantagem competitiva, uma vez que a capacidade de equilibrar os diferentes tipos e dimensões da cultura determina a forma como a organização dá resposta aos desafios externos e internos, criando uma base sólida para o sucesso contínuo (Neves, 2001).

1.2. Gestão de Recursos Humanos

O conceito de Recursos Humanos abrange todos os colaboradores que exercem funções numa determinada organização e contribuem para o seu funcionamento, podendo ser considerados o pilar de qualquer entidade (Michaels et al., 2001). Os recursos humanos são então um potencial e poderoso recurso interno que é único, inimitável e de grande valor para a organização, podendo constituir assim uma fonte de vantagem competitiva (Cristiani & Peiró, 2015; Paauwe & Boselie, 2005). Neste sentido, o conceito de Capital Humano diz respeito à gestão dos recursos humanos e ao desenvolvimento das suas capacidades, competências e experiências, podendo estas ser moldadas de acordo com as necessidades e características da organização em que os colaboradores se inserem, de forma a aumentar o seu valor, motivação e desempenho (Cristiani & Peiró, 2015; Huselid et al., 1997; Paauwe & Boselie, 2005; Becker, 1993).

Por sua vez, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) é reconhecida como um processo organizacional complexo e a sua definição tem vindo a sofrer algumas alterações ao longo do tempo. Em convergência com as definições de Recursos Humanos e Capital Humano apresentadas, é considerado que a GRH assenta na capacidade de ver as pessoas como um bem essencial para o próprio desenvolvimento da organização, considerando-as então elementos raros e únicos, um investimento passível de desenvolvimento e um recurso estratégico (Barney, 1991; Ulrich, 1997; Wright & McMahan, 1992). Uma vez que a GRH é responsável por alinhar as políticas e práticas de RH com a estratégia organizacional – essencial para melhorar o desempenho e a eficácia da organização, para além de suportar a cultura organizacional – e também reconhece que os colaboradores são uma fonte fundamental de competitividade - refletindo a importância de gerir adequadamente o capital humano para alcançar vantagem competitiva - desempenha assim um papel mediador entre os colaboradores e a própria organização (Boselie et al., 2005; Neves, 2001; Ulrich, 1997). Nesta linha, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) corresponde à vertente da GRH que vê os recursos humanos como estratégicos, permitindo geri-los, desenvolver as suas capacidades e competências e possibilitar que as organizações se tornem superiores aos seus concorrentes, por meio da implementação de um conjunto de políticas e práticas internas consistentes, que garantam que todas as pessoas contribuem para o alcance dos objetivos e um desempenho organizacional superior (Boxall, 1996; Chang & Huang, 2005; Legge, 2005). A GERH estuda então os efeitos dos Sistemas de GRH e as suas inter-relações com outros elementos que fazem parte da organização, avaliando a eficácia da mesma e determinando a sua sobrevivência a longo prazo (Jackson et al., 2014; Wright & McMahan, 1992).

A GRH desempenha, assim, um papel crucial no alcance de níveis de desempenho mais elevados e na obtenção da vantagem competitiva: a forma como uma organização gere os seus colaboradores

- desde a etapa de recrutamento e seleção até ao seu desenvolvimento contínuo - pode influenciar significativamente a capacidade de se destacar no mercado e atingir os seus objetivos estratégicos (Alatailat et al., 2019; Barney, 1991). Desta forma, deve haver um maior investimento por parte das organizações na GRH, uma vez que é comum os colaboradores obterem níveis de desempenho abaixo do seu potencial máximo e, apesar dos esforços organizacionais que serão necessários para combater este problema, acredita-se que os mesmos poderão fornecer retornos acima de quaisquer custos relevantes que as organizações possam ter (Bailey, 1993).

1.2.1. Práticas de RH

Numa realidade organizacional cada vez mais competitiva, a eficácia da Gestão de Recursos Humanos torna-se crítica para a sustentabilidade e sucesso das organizações (Alatailat et al., 2019; Jackson et al., 2014). Nesse contexto, as Práticas de Recursos Humanos (PRH) ganham destaque, pois é através delas que as organizações moldam as competências e comportamentos dos seus colaboradores, promovendo tanto o desempenho individual quanto o organizacional (Cristiani & Peiró, 2015; Paauwe & Boselie, 2005). Estudar estas práticas continua a ser relevante na atualidade, uma vez que as mudanças no mercado de trabalho, a globalização e a transformação digital impõem novas exigências e desafios às organizações, tornando-se imperativo compreender como as práticas de RH podem contribuir para a adaptação organizacional e vantagem competitiva (Alatailat et al., 2019; Cristiani & Peiró, 2018; Jackson et al., 2014).

Desta forma, a GRH assenta num conjunto de práticas de RH fundamentais que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões (Cristiani & Peiró, 2018), sendo essenciais para garantir que os colaboradores contribuem para o sucesso organizacional, moldando comportamentos, capacidades e competências de acordo com as necessidades da organização (Cristiani & Peiró, 2015; Paauwe & Boselie, 2005). As práticas de RH que devem estar na base da Gestão de Recursos Humanos de qualquer organização são: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, atribuição de recompensas e/ou reconhecimento, formação e desenvolvimento e ainda partilha de informação (Chambel, 2010; Cristiani & Peiró, 2018; Paauwe & Boselie, 2005).

O *recrutamento e seleção* tem como objetivo atrair e selecionar talentos que possuam não só as competências necessárias para enfrentar desafios futuros, como também características alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, procedendo-se então à identificação dos colaboradores certos para posições críticas dentro da organização e que constituem uma fonte de vantagem competitiva, bem como ao recrutamento e retenção de capital humano de elevado valor (Barber, 1998; Delery & Doty, 1996; Paauwe & Boselie, 2005). Por sua vez, a *avaliação de desempenho* é uma prática essencial que permite medir a contribuição dos colaboradores para a organização,

identificando os seus pontos fortes e áreas de melhoria, sendo que, se for bem estruturada, permite não só avaliar a eficácia dos colaboradores, como também aumentar a sua motivação e orientação para os objetivos organizacionais (Armstrong, 2009; Paauwe & Boselie, 2005). A *atribuição de recompensas e/ou reconhecimento* é uma prática fundamental para manter os colaboradores motivados e comprometidos com a organização, sendo que recompensas justas e proporcionais ao desempenho são uma forte fonte de motivação para os colaboradores, reforçando o comportamento desejado e promovendo uma cultura de elevado desempenho (Chambel, 2010; Torrington et al., 2008). De seguida, a *formação e desenvolvimento* são críticos para assegurar que os colaboradores acompanham as exigências e transformações do mercado e contribuem de forma efetiva para a inovação e crescimento organizacional, através do investimento na melhoria contínua das suas competências e conhecimentos, resultando em ganhos a longo prazo para a organização e no aumento da motivação dos colaboradores (Becker, 1993; Chambel, 2010; Cristiani & Peiró, 2018; Noe, 2013). Por fim, a *partilha de informação* dentro da organização é uma prática que fomenta a confiança e a comunicação eficaz entre os colaboradores e gestores, permitindo uma tomada de decisão mais informada, eficaz e coerente com a estratégia organizacional, sendo que a transparência é uma das práticas-chave para alcançar um elevado desempenho organizacional, integrando os colaboradores na tomada de decisão e fortalecendo o seu compromisso para com a organização e os seus objetivos (Paauwe & Boselie, 2005; Pfeffer, 1998).

No entanto, a escolha e implementação das práticas de RH pode influenciar significativamente o sucesso organizacional, sendo importante identificar e entender quais as práticas mais eficazes e qual a melhor forma de aplicá-las, de acordo com os diferentes contextos organizacionais. Neste sentido, a literatura (Arthur, 1992; Collins & Smith, 2006; Cristiani e Peiró, 2015; Tsui et al., 1997) distingue as práticas de RH em dois grandes grupos: práticas centradas no desempenho e práticas centradas na pessoa. As primeiras, focadas em resultados de curto prazo e privilegiando métricas económicas e quantitativas, procuram maximizar o desempenho dos colaboradores através de um sistema de recompensas individuais, baseado em avaliações de desempenho e na sua contribuição para os objetivos organizacionais (Beer et al., 2015; Gooderham et al., 1999; Guest, 2002; Peccei, 2004; Van De Voorde et al., 2012). Já as segundas, orientadas para o compromisso, focam-se no bem-estar a longo prazo, fomentando uma relação de confiança e partilha de informação entre a organização e os colaboradores, o que pode levar a um maior envolvimento e compromisso a longo prazo (Arthur, 1994; Beer et al., 2015; Gooderham et al., 1999; Guest, 2002; Legge, 1995; Peccei, 2004; Van De Voorde et al., 2012).

No contexto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), destacam-se as Práticas de Elevado Desempenho (PED), propostas por Pfeffer (1998). Estas práticas têm como objetivo assegurar uma maior integração dos trabalhadores nos processos e resultados da organização, resultando em

níveis superiores de desempenho e, conseqüentemente, no sucesso organizacional. As PED são então um conjunto de práticas interligadas que se baseiam em sistemas de gestão de desempenho que incluem incentivos e compensações, apostando na formação e desenvolvimento dos colaboradores com o objetivo de aumentar a sua motivação, conhecimentos e capacidades e, conseqüentemente, o seu nível de competências (Huselid, 1995; Wood & Wall, 2002). Entre as sete principais PED destacadas por Pfeffer (1998) estão: processos de recrutamento seletivos, emprego seguro, equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões, remunerações elevadas e contingentes ao desempenho da organização, formação e desenvolvimento contínuos, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e, por fim, partilha de informação. É crucial que as práticas de RH estejam alinhadas com a estratégia de cada organização, sendo as “melhores práticas” aquelas que mais eficazmente servirem os objetivos estratégicos específicos de cada organização, ou seja, devem depender e ser adaptadas a cada realidade organizacional. Desta forma, a definição do sistema de recursos humanos e cada ação tomada devem ser planeadas e intencionais (Way & Johnson, 2005).

Assim, a investigação sobre as PRH continua a ser de extrema importância na atualidade, uma vez que a sua correta implementação pode definir o sucesso ou fracasso de uma organização num mercado cada vez mais competitivo. A questão de como alinhar essas práticas com a estratégia organizacional torna-se crucial, pois são mediadoras fundamentais na relação entre os colaboradores e o desempenho organizacional. Desta forma, o estudo das PRH é não apenas pertinente, mas necessário para entender como as organizações podem maximizar o potencial humano e alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Alatailat et al., 2019; Cristiani & Peiró, 2018; Jackson et al., 2014).

1.2.1.1. Relação entre Cultura Organizacional e Práticas de RH

Os investigadores têm destacado que o ajustamento interno das práticas de RH à cultura organizacional é essencial para garantir uma implementação eficaz de estratégias e promover o desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996; Jackson et al., 2014; Schuler & Jackson, 1987). Embora essa relação seja considerada crucial, tem sido amplamente negligenciada na investigação (Buller & McEvoy, 2012; Gratton & Truss, 2003; Molineux, 2018), sendo recomendada uma exploração aprofundada desta área (Boswell, 2006; Jackson et al., 2014; Molineux, 2018).

O alinhamento entre as práticas de RH e a cultura organizacional é fundamental não só para o sucesso da implementação de uma estratégia, como também para o alcance do desempenho organizacional (Delery & Doty, 1996; Harrison & Bazy, 2017; Jackson et al., 2014; Schuler & Jackson, 1987). Em adição, foi demonstrado que este alinhamento contribui não só para a coesão interna, como também permite que as organizações respondam de forma ágil às mudanças, promovendo uma vantagem competitiva sustentável (Wright et al., 1994; Jackson et al., 2014).

O Modelo dos Valores Contrastantes, de Cameron e Quinn (2011), propõe que a cultura organizacional pode ser caracterizada em quatro tipos principais: cultura de Apoio, de Inovação, de Mercado e Hierárquica. Cada uma destas culturas influencia as práticas de RH de forma distinta, refletindo valores e objetivos que se alinham com as necessidades estratégicas da organização, tal como é verificado em diversos estudos: na cultura de Apoio é valorizada a colaboração, a participação dos colaboradores, o seu desenvolvimento e bem-estar (Cameron & Quinn, 2011), devendo ser adotadas práticas de RH que promovam um ambiente de suporte, coesão e espírito de equipa, com avaliações de desempenho baseadas no *feedback* construtivo e na evolução contínua, contribuindo para aumentar a motivação e produtividade dos colaboradores (Ostroff et al., 2003; Schuler & Jackson, 1987); na cultura de Inovação é necessária adaptabilidade para dar resposta a ambientes em constante mudança (Cameron & Quinn, 2011), devendo estar alinhada com práticas de RH que incentivam a flexibilidade, criatividade, aprendizagem contínua e até por tentativa e erro, bem como avaliações de desempenho baseadas na resolução de problemas (Cameron & Quinn, 2011; Gratton & Truss, 2003); na cultura de Mercado, orientada para resultados e competitividade (Cameron & Quinn, 2011), as práticas de RH devem incentivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho e o cumprimento de metas, através de um sistema de gestão de desempenho que se baseie em incentivos financeiros (Harrison & Bazy, 2017), promovendo a competitividade interna e externa (Jackson et al., 2014); na cultura Hierárquica, onde predominam estabilidade, controlo e previsibilidade (Cameron & Quinn, 2011), as práticas de RH devem priorizar a conformidade e eficiência, como processos de recrutamento altamente estruturados e avaliações de desempenho padronizadas, associadas um ambiente que valoriza o cumprimento de normas e a otimização de recursos (Delery & Doty, 1996).

Neste contexto, o estudo de Harrison e Bazy (2017) reforça que uma cultura organizacional forte, caracterizada por um alinhamento coerente entre os valores, práticas de RH e estratégia organizacional, cria as condições necessárias para a conceção e implementação de práticas de RH que estejam em sintonia com o perfil cultural da organização, sendo que esta congruência fortalece a capacidade de a mesma utilizar as práticas de RH como uma alavanca para melhorar o seu desempenho e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, no seu estudo os autores destacam que as organizações que promovem a inovação, a colaboração e o desenvolvimento contínuo são mais eficazes na implementação de práticas de RH orientadas para a gestão de talento, devendo estas estar alinhadas com os valores organizacionais: as práticas de RH relativas ao recrutamento e desenvolvimento centram-se na criatividade e na resolução de problemas - o que aumenta a motivação e produtividade dos colaboradores - e as práticas de avaliação de desempenho baseiam-se no *feedback* construtivo e evolução contínua, contribuindo para o envolvimento dos colaboradores e melhoria dos resultados organizacionais. O alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas de RH é então fundamental para garantir o sucesso da implementação de

uma estratégia e o alcance de um desempenho organizacional superior, para além de promover a retenção de talento (Delery & Doty, 1996; Harrison e Bazy, 2017; Jackson et al., 2014; Schuler & Jackson, 1987).

Uma vez que a cultura organizacional é dinâmica, fica mais facilmente desalinhada com a estratégia pretendida – ou seja, gera-se uma lacuna entre a estratégia idealizada e a sua implementação real (Harrison & Bazy, 2017) – e, embora isto ocorra de forma não intencional, pode comprometer os resultados provenientes da GERH, dando origem a um desempenho organizacional negativo (Jackson et al., 2014). Como forma de dar resposta a este problema, pode ocorrer a intervenção de profissionais de RH que atuam no sentido de gerar valor para a organização, através da facilitação dos processos de transformação, realização de diagnósticos organizacionais para redefinição de sistemas e processos, e análise das competências organizacionais e individuais, ajudando a mitigar lacunas entre a cultura organizacional e os objetivos estratégicos. O papel dos *agentes de mudança* é então auxiliar as organizações na criação de mecanismos de respostas a mudanças de iniciativa, de processos e/ou culturais: enquanto as *mudanças de iniciativa* envolvem a implementação de novos programas, projetos ou procedimentos e as *mudanças de processos* se relacionam com a forma como o trabalho é executado, as *mudanças culturais* envolvem a alteração de crenças, valores ou métodos fundamentais de negociação da organização (Ulrich, 1997).

Assim, os gestores de qualquer organização devem ter consciência de que a cultura organizacional “mais adequada” será aquela que permitir ultrapassar os problemas recorrentes através de uma adaptação ao contexto envolvente. Como tal, pode ser necessário redimensionar recursos e até redefinir estratégias, filosofias e políticas organizacionais - nomeadamente ao nível da GRH e das suas práticas - numa perspetiva de sobrevivência (Mintzberg, 2010).

H1: A Cultura Organizacional relaciona-se positivamente com as Práticas de RH

H1a: A Cultura de Apoio relaciona-se positivamente com as Práticas de RH

H1b: A Cultura de Inovação relaciona-se positivamente com as Práticas de RH

H1c: A Cultura de Mercado relaciona-se positivamente com as Práticas de RH

H1d: A Cultura Hierárquica relaciona-se positivamente com as Práticas de RH

1.3. Desempenho

O desempenho é um conceito de natureza plural e multicausal, sendo constituído por fatores de cariz individual, organizacional e de contexto que podem influenciar os comportamentos e resultados dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Kozlowski & Klein, 2000).

1.3.1. Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional tem sido uma das variáveis mais estudadas na investigação organizacional. No entanto, não há unanimidade entre os investigadores quanto à sua definição e explicação: este conceito é impreciso, verifica-se a ausência de um “método ideal” para avaliar o desempenho organizacional e há uma grande diversidade de indicadores que podem ser utilizados, para além de existirem diferentes níveis de análise (Ostroff & Bowen, 2016).

De acordo com a literatura, o desempenho organizacional pode ser definido como o nível em que uma organização consegue atingir os seus objetivos (Richard et al., 2009), sendo este condicionado pela capacidade de a mesma implementar estratégias eficazes (Randeree & Al Youha, 2009). Por outro lado, na perspetiva da visão baseada nos recursos (*RBV*), o desempenho organizacional está associado à capacidade de a organização obter uma vantagem competitiva sustentável, através da sua exploração eficaz de recursos valiosos, raros, únicos e insubstituíveis (Barney, 2002).

No que diz respeito à avaliação do desempenho organizacional, podem ser destacados três tipos de resultados: financeiros (e.g. lucros, vendas, ações, quota de mercado); operacionais (e.g. produtividade, qualidade dos produtos e/ou serviços, eficiência) e de recursos humanos (e.g. motivação, satisfação, compromisso, taxa de *turnover*), sendo de destacar que os resultados financeiros são os mais estudados, e que o impacto das práticas de RH pode ser diferente nos diversos tipos de resultados organizacionais (Paauwe & Boselie, 2005). Rolstadås (1998) afirma que o desempenho de uma organização resulta da inter-relação complexa entre seis critérios: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, inovação e lucratividade. Utilizando esta base, Anthony e Bhattacharyya (2010) propuseram um modelo de avaliação de desempenho que inclui os seguintes indicadores: criatividade, inovação, produtividade, eficiência, eficácia, competitividade e rendibilidade. Neste contexto, vários estudos relativos à gestão do desempenho — como os de Harris e Mongiello (2001) e Atkinson e Brander-Brown (2001) — destacam a importância de considerar tanto dimensões financeiras como não financeiras, tais como: competitividade, qualidade do serviço, satisfação do cliente, flexibilidade organizacional, utilização de recursos e tecnologia.

1.3.2. Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho

A relação entre a cultura e o desempenho tem sido bastante estudada e continua a suscitar interesse entre os investigadores (Ashkanasy et al., 2011; Denison et al., 2012), podendo afetar diretamente o desempenho e contribuir para a eficácia a longo prazo das organizações (Denison et al., 2004; Peters & Waterman, 1982; Zheng et al., 2010). No entanto, os resultados têm sido um pouco controversos, visto que por vezes esta relação é confirmada apenas parcialmente ou é inexistente (Hartnell et al., 2019; Yesil & Kaya, 2013).

A cultura exerce um efeito sobre a organização como um todo, não só interna como também externamente, desempenhando assim um papel de relevo ao nível dos *stakeholders* internos e externos (Schein, 2010). O impacto da cultura no desempenho organizacional é então destacado por diversos autores (Ahmed & Shafiq, 2014; Ogbonna & Harris, 2000), constatando-se que todas as dimensões da cultura organizacional influenciam o desempenho organizacional e que este último é determinado pelo grau de partilha dos valores da cultura organizacional (Ahmed & Shafiq, 2014; Ogbonna & Harris, 2000).

Em adição, a cultura organizacional está relacionada com o compromisso dos colaboradores para com a organização, sendo este último um resultado da cultura organizacional (Manetje & Martins, 2009). Desta forma, uma cultura organizacional mais forte gera um maior compromisso e motivação dos colaboradores, contribuindo para um aumento da sua produtividade e eficácia o que, por sua vez, gera um desempenho organizacional superior (Rashid et al., 2003; Uddin et al., 2013). Esta relação vai ao encontro da restante literatura, que sugere que a cultura pode acrescentar um valor económico positivo às organizações e que os maiores níveis de desempenho são obtidos pelas que possuem uma cultura organizacional que apoia, valoriza e aposta nos seus colaboradores (Barney, 1986), estando na sua base relações de confiança e colaboração (Akgün et al., 2007; Guo et al., 2013). Por fim, num estudo em que se tentou perceber se era o desempenho que determinava a cultura de uma organização ou o contrário, foi possível concluir que a cultura antecipa os resultados (Boyce et al., 2015), sendo que determinadas características culturais podem ser úteis para prever o desempenho organizacional (Denison & Mishra, 1995).

Foi também realizado um estudo empírico por Sharma e Good (2013) para identificar o impacto da cultura organizacional no desempenho e produtividade organizacional, tendo sido verificado que cultura contribui para desempenho organizacional e é uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Kohtamaki, et al., 2016). A ideia de que a cultura constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável vai ao encontro da visão baseada nos recursos (*RBV*) de Barney (1986; 2002), que afirma que o facto de uma organização possuir uma cultura competitiva contribui para que obtenha um desempenho financeiro sustentável, sendo a cultura organizacional vista como um recurso VRIN: é valiosa (acrescentando valor financeiro à organização, ao permitir que a mesma obtenha elevados rendimentos a baixos custos), rara (possuindo características que não sejam comuns às da maioria das organizações), inimitável (as organizações que tentem imitá-la acabam por ficar em desvantagem em comparação com a original, por possuir características únicas) e insubstituível.

O Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011) foi também utilizado em vários estudos para analisar a relação entre a cultura e o desempenho organizacional. Nos estudos de Chan et al. (2004), Naranjo-Valencia et al. (2016) e Tseng (2010), foram identificadas associações positivas entre as culturas de Inovação e Apoio e o desempenho organizacional, devido à promoção da

adaptabilidade e inovação (Chan et al., 2004), da motivação e apoio (Tseng, 2010) e ainda do alinhamento estratégico entre a cultura organizacional e as práticas de RH (Naranjo-Valencia et al., 2016). A cultura de Inovação, que se caracteriza pela abertura à mudança, criatividade e flexibilidade, permite que haja uma maior inovação em termos de produtos e processos, o que se reflete na sua competitividade no mercado (Cameron & Quinn, 2011). Adicionalmente, Naranjo-Valencia et al. (2016) destacam que as organizações com uma forte cultura de Inovação têm a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças tecnológicas e às exigências dos consumidores, o que resulta na melhoria dos seus resultados financeiros. Por outro lado, a cultura de Apoio centra-se na cooperação, comunicação aberta e no bem-estar dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais familiar e produtivo (Cameron & Quinn, 2011). Denison e Mishra (1995) encontraram uma correlação positiva entre a cultura de Apoio e um desempenho superior, argumentando que organizações que promovem a coesão interna e a satisfação dos colaboradores conseguem alcançar níveis mais elevados de eficiência, o que, indiretamente, melhora o desempenho financeiro. A cultura de Mercado, por sua vez, enfatiza a competitividade externa e a orientação para resultados, sendo especialmente eficaz em ambientes dinâmicos e competitivos (Cameron & Quinn, 2011) e, nos estudos realizados por Zhang e Zhu (2012) e Ogbonna e Harris (2000), a mesma revela uma relação positiva com os resultados financeiros, especialmente no que diz respeito ao aumento das vendas e da quota de mercado. Este tipo de cultura promove uma forte orientação para o cliente e o alcance de sucessivas metas de desempenho, culminando numa maior eficiência e produtividade organizacional. Para além disto, Pelham e Wilson (1996) demonstram que as organizações onde predomina a cultura de Mercado têm uma maior capacidade de responder às necessidades dos clientes e de ultrapassar a concorrência, resultando em melhores resultados financeiros. O estudo de Berson et al. (2008) vai ao encontro destas evidências, sugerindo que as culturas de Inovação e de Mercado estão positivamente relacionadas com o crescimento das vendas, sendo então mais adaptáveis às incertezas de um mercado em constante mudança. Em contraste, a cultura Hierárquica, que se baseia numa estrutura de controlo e regras formais (Cameron & Quinn, 2011), apresenta um impacto misto no desempenho organizacional, dependendo do contexto: embora seja frequentemente associada a uma menor flexibilidade e adaptação às mudanças, o estudo de Reino et al. (2020) identificou que, em determinadas circunstâncias, a cultura Hierárquica pode estar positivamente relacionada com alguns indicadores financeiros, especialmente em setores que valorizam a estabilidade e o controlo. No entanto, os autores também salientam que esta cultura não contribui para uma boa adaptação a ambientes dinâmicos e orientados para o futuro, onde a inovação e uma rápida capacidade de resposta são cruciais (Kim & Chang, 2019). Foi também confirmado por Reino et al. (2020) que os quatro tipos de cultura organizacional estão interrelacionados e que a cultura organizacional se correlaciona com indicadores objetivos (financeiros) de desempenho.

Por fim, foi comprovado empiricamente que a cultura organizacional influencia de forma significativa o desempenho organizacional, sendo um fator importante na determinação do sucesso das organizações (Saad & Abbas, 2018). No entanto, ainda não foi possível identificar um tipo de cultura que garanta que qualquer organização melhore o seu desempenho (Marques, 2015), ou seja, é suportada a ideia de que todos os tipos de cultura podem levar a um melhor desempenho e que um equilíbrio entre as quatro dimensões pode dar origem a melhores resultados (Gregory et al., 2009).

H2: A Cultura Organizacional relaciona-se positivamente com o Desempenho Organizacional

H2a: A Cultura de Apoio relaciona-se positivamente com o Desempenho Organizacional

H2b: A Cultura de Inovação relaciona-se positivamente com o Desempenho Organizacional

H2c: A Cultura de Mercado relaciona-se positivamente com o Desempenho Organizacional

H2d: A Cultura Hierárquica relaciona-se positivamente com o Desempenho Organizacional

1.3.3. Relação entre Práticas de RH e Desempenho

A atenção dos investigadores tem-se centrado cada vez mais na GRH, especialmente no que diz respeito à forma como o pensamento estratégico pode influenciar o desempenho organizacional. Isto deve-se, em grande parte, ao facto de as organizações serem impulsionadas pela competitividade, com a GRH e os recursos humanos a desempenharem um papel crucial na obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Wright et al., 1994; 2001).

As práticas de RH como recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho e sistemas de compensação são então fundamentais, tendo sido demonstrado que influenciam o desempenho organizacional, tanto a nível financeiro como não financeiro (Dimba, 2010; Katou & Budhwar, 2006; Pfeffer, 1994). Foi também identificado um conjunto de práticas de RH comum às organizações que obtêm resultados superiores: um sistema de gestão de desempenho alinhado com os objetivos organizacionais; uma comunicação aberta e preocupação com os colaboradores; a utilização de métodos inovadores para atrair, selecionar e reter as melhores pessoas; a possibilidade de ter um horário flexível, de forma a responder às necessidades sentidas; o investimento em programas de formação e, por fim, um sistema de recompensas que seja um reflexo dos valores da organização e que reflita o bom desempenho dos colaboradores (Hinkin & Tracey, 2010). Estas práticas são aplicáveis a qualquer organização - ainda que com algumas adaptações - e não apresentam custos significativos em comparação com o retorno obtido ao nível do desempenho dos colaboradores e da própria organização (Hinkin & Tracey, 2010).

A relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional, conforme demonstra a Teoria AMO proposta por Appelbaum et al. (2000), resulta da combinação de três fatores essenciais que promovem um melhor desempenho dos colaboradores: as suas competências (*Abilities*), motivação (*Motivation*) e oportunidades de participação (*Opportunities*). Nesta perspectiva, as práticas de RH não geram diretamente melhores resultados organizacionais e influenciam, em vez disso, estes três fatores que, por sua vez, afetam o desempenho. As competências dos colaboradores são desenvolvidas através de práticas de formação e desenvolvimento contínuos, permitindo que os mesmos adquiram as capacidades técnicas e comportamentais necessárias para desempenhar as suas funções de forma eficaz. Já a motivação dos colaboradores é promovida através de políticas de incentivos, reconhecimento e benefícios, que aumentam o seu compromisso e nível de desempenho. Por fim, as oportunidades são criadas quando as organizações implementam estruturas que promovem a descentralização da tomada de decisão e encorajam a participação ativa dos colaboradores, fazendo-os sentir-se envolvidos nos processos e objetivos organizacionais (Appelbaum et al., 2000). Neste contexto, os Sistemas de Elevado Desempenho (*HPWS*) desempenham um papel crucial, ao integrarem práticas de RH que melhoram as capacidades dos colaboradores, aumentam a sua motivação e oportunidades, sendo promotoras de um ambiente em que os colaboradores sentem que o seu desempenho é relevante e valorizado, o que se reflete num esforço, produtividade e desempenho organizacional superiores (Appelbaum et al., 2000).

Os *HPWS* correspondem então a uma combinação de práticas de RH que intensificam o desempenho organizacional, baseando-se não só no desenvolvimento contínuo dos recursos humanos e competências necessárias à implementação da estratégia organizacional, como também na atração e retenção de talento, o que contribui para o aumento da motivação, satisfação e lealdade dos colaboradores e a diminuição da rotatividade e *turnover* (Alatailat et al., 2019; Kepes & Delery, 2009; Tomer, 2001; Pfeffer, 1998). Em adição, Alatailat et al. (2019) concluiu no seu estudo que as práticas individuais de RH, por si só, não são fontes de vantagem competitiva, mas a sua integração conduz a um desempenho organizacional superior, incluindo não só o desempenho não financeiro (aumento da lealdade e satisfação dos colaboradores e diminuição do *turnover*), como também o financeiro (aumento do lucro e da produtividade). Posto isto, torna-se bastante mais difícil para os concorrentes replicarem *HPWS* do que práticas de elevado desempenho isoladamente (Alatailat et al., 2019), podendo estes ser responsáveis não apenas pelo aumento da motivação, retenção de colaboradores e do seu desempenho individual, como também pelo alcance do sucesso organizacional e a criação de uma vantagem competitiva sustentável (Becker et al., 2001; Gerhart, 2005; Huselid, 1995; Pfeffer, 1998).

No estudo realizado por Otoo (2019), as práticas de RH contribuem de forma bastante positiva para o desempenho organizacional, já que influenciam as competências dos colaboradores, ou seja,

estas últimas exercem um papel mediador na relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional. Vários autores afirmam que as competências são um dos principais fatores para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, na medida em que são geradoras de um desempenho superior, tal como é sugerido no estudo de Otoo (2019). Estas competências consistem na combinação de conhecimento tácito e explícito, e ainda comportamentos e capacidades que possibilitam uma maior eficácia e eficiência não só ao nível do indivíduo e da execução de tarefas, como também no desempenho organizacional, já que são criadas competências essenciais (Draganidis & Mentzas, 2006; Hoge et al., 2005; Kehoe & Wright, 2013; Levenson et al., 2006). No que diz respeito às práticas de RH, aquelas que neste (Otoo, 2019) e noutros estudos (Armstrong, 2009; Cheng & Brown, 1998; Cho et al., 2006; Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1994; Storey, 2007; Swanson, 2001; Thang et al., 2010; Zumrah & Boyle, 2015) apresentam uma relação positiva com as competências dos colaboradores e, conseqüentemente, com o desempenho organizacional são: o *recrutamento e seleção* que, ao ser realizado de forma eficaz - permitindo atrair e reter talentos com competências essenciais e valores alinhados com os da organização - pode aumentar a estabilidade da força de trabalho e níveis de desempenho, bem como levar à vantagem competitiva (Delery & Doty, 1996; Pfeffer, 1994; Storey, 2007); a *formação e desenvolvimento*, já que o investimento no aumento das competências e conhecimentos dos colaboradores pode refletir-se na qualidade do seu trabalho e capacidade de enfrentar desafios e resolver problemas, motivação, eficiência e desempenho organizacional (Cheng & Brown, 1998; Cho et al., 2006; Swanson, 2001; Thang et al., 2010; Zumrah & Boyle, 2015) e ainda a *participação ativa dos colaboradores na tomada de decisão*, visto que os ambientes onde os colaboradores se sentem valorizados e ouvidos tendem a apresentar menores taxas de *turnover* e níveis de desempenho superiores, devido ao seu compromisso, motivação e satisfação (Armstrong, 2009; Pfeffer, 1994). Ainda nesta linha, foi demonstrado que as organizações que implementam práticas de RH baseadas na pessoa têm melhor desempenho do que as que adotam práticas de RH transacionais, já que têm um impacto direto nas competências dos colaboradores e desenvolvem o seu compromisso, contribuindo com valor e vantagem competitiva para a organização (Arthur, 1992, 1994; Barney & Wright, 1998; Batt, 2002; Collins & Smith, 2006; Youndt et al., 1996).

No entanto, apesar de a relação entre o desempenho e as práticas de RH ter sido verificada em diversos estudos, alguns investigadores acreditam que ainda não há evidências suficientes para afirmar que há uma relação positiva e clara entre estas variáveis (Fleetwood & Hesketh, 2006; Guest et al., 2003; Wall & Wood, 2005), o que pode dever-se ao facto de os estudos serem demasiado simplificados no que toca à GRH (Fleetwood & Hesketh, 2008) e de a utilização de indicadores financeiros e objetivos ser bastante reduzida (Reino et al., 2020; Bourne et al., 2013). Por outro lado, Bourne et. al. (2013) afirmam que a falta de evidências não significa que a ligação não exista, incentivando a realização de mais estudos.

Assim, é possível verificar que a GRH tem a capacidade de contribuir para o alcance de níveis de desempenho superiores e é crucial para a gestão estratégica das organizações (Alatailat et al., 2019), sendo que práticas de RH eficazes podem levar ao alcance da vantagem competitiva, através de uma integração e complementaridade entre todas elas, para além da implementação de uma estratégia competitiva (Huselid, 1995).

H3: As Práticas de RH influenciam positivamente o Desempenho Organizacional

1.3.4. Relação entre Cultura Organizacional e Desempenho: papel mediador das Práticas de RH

O alinhamento entre cultura organizacional e práticas de RH é reconhecido como um fator essencial para o alcance de um desempenho organizacional superior. Neste contexto, as práticas de RH desempenham um papel mediador crucial, ao traduzir os valores culturais em ações concretas que afetam o *recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, atribuição de recompensas e/ou reconhecimento, formação e desenvolvimento e partilha de informação* (Chambel, 2010; Delery & Doty, 1996; Harrison & Bazy, 2017; Jackson et al., 2014; Schuler & Jackson, 1987).

Harrison e Bazy (2017) demonstram que, quando há um alinhamento claro entre a cultura organizacional e as práticas de RH, as organizações conseguem otimizar o desempenho através da adoção de abordagens mais adequadas à sua realidade. Ainda nesta linha, foi demonstrado que a congruência entre as práticas de RH e a cultura organizacional é determinante para o sucesso das estratégias de GRH e para a criação de uma vantagem competitiva sustentável a partir da implementação eficaz de estratégias que apoiam os valores e objetivos da organização (Wright & McMahan, 1992). No entanto, é também necessário que as práticas de RH estejam alinhadas com a estratégia organizacional e com a organização como um todo, promovendo o reforço das metas organizacionais, eficiência e compromisso dos colaboradores, o que influencia o desempenho organizacional de forma significativa (Jackson et al., 2014). Por outro lado, quando este desalinhamento ocorre, o desempenho organizacional pode ser significativamente afetado, na medida em que se verifica uma redução da motivação nos colaboradores e um elevado *turnover*, causando assim uma perda de competitividade devido aos resultados organizacionais negativos. Desta forma, organizações que não conseguem integrar práticas de RH adequadas aos seus valores culturais enfrentam dificuldades na gestão do talento, o que afeta diretamente o seu desempenho organizacional (Chatman & Jehn, 1994; Bowen & Ostroff, 2004; Denison, 1990).

No que diz respeito ao papel mediador das práticas de RH em cada cultura, com base no Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011): na cultura de Apoio, caracterizada pela

valorização das relações interpessoais e compromisso dos colaboradores, as práticas de RH que enfatizam o bem-estar, desenvolvimento pessoal e comunicação transparente promovem um clima de confiança e satisfação, exercendo um papel mediador ao refletirem a colaboração e apoio, fomentando o compromisso, a construção de relações sólidas, um ambiente coeso e alinhado com os valores organizacionais e a retenção dos colaboradores (Chambel, 2010; Delery & Doty, 1996); na cultura de Inovação, que valoriza a criatividade e a flexibilidade, as práticas de RH incentivam a aprendizagem contínua e a tolerância ao erro, através do recrutamento de perfis inovadores e de uma formação focada no desenvolvimento de competências de resolução de problemas, exercendo um papel mediador ao fomentar a inovação e a aprendizagem contínua, essenciais para que a organização adapte rapidamente as suas estratégias e dê resposta a novas oportunidades (Harrison & Bazy, 2017; Schuler & Jackson, 1987); na cultura de Mercado, focada nos resultados e na competitividade, as práticas de RH fomentam o desempenho e a produtividade, através de sistemas de recompensas baseados em resultados que apoiam diretamente os objetivos da organização, exercendo um papel mediador ao promover uma cultura orientada para o desempenho, assegurando que os colaboradores se alinham com as metas estratégicas e incentivando o seu alcance (Wright & McMahan, 1992); na cultura Hierárquica, caracterizada pela estabilidade e o controlo, as práticas de RH focam-se na conformidade e eficiência, com processos estruturados de recrutamento e avaliações padronizadas, exercendo um papel mediador ao promover o cumprimento de normas e a previsibilidade, uma gestão eficiente e a minimização dos riscos (Delery & Doty, 1996; Cameron & Quinn, 2011).

Assim, o papel mediador das práticas de RH não deve ser subestimado, visto que organizações que investem na construção de uma cultura organizacional sólida e alinhada com as suas práticas de RH têm uma maior probabilidade de alcançar um desempenho organizacional superior e sustentável (Bowen & Ostroff, 2004; Harrison & Bazy, 2017; Jackson et al., 2014).

H4: A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho Organizacional é mediada pelas Práticas de RH

H4a: A relação entre a Cultura de Apoio e o Desempenho Organizacional é mediada pelas Práticas de RH

H4b: A relação entre a Cultura de Inovação e o Desempenho Organizacional é mediada pelas Práticas de RH

H4c: A relação entre a Cultura de Mercado e o Desempenho Organizacional é mediada pelas Práticas de RH

H4d: A relação entre a Cultura Hierárquica e o Desempenho Organizacional é mediada pelas Práticas de RH

Capítulo II - Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

2.1. Modelo Conceptual

A *Figura 2.1* ilustra o modelo de investigação do presente estudo, no qual a cultura organizacional é a variável preditora, as práticas de RH a variável mediadora e o desempenho organizacional a variável critério. Desta forma, foi desenvolvido um estudo quantitativo correlacional para testar o modelo apresentado de forma empírica.

Assim, pretende-se analisar as relações entre a cultura organizacional, as práticas de RH e o desempenho organizacional, com o objetivo de perceber:

- i) a relação direta entre a cultura organizacional e as práticas de RH (*H1*)
- ii) a relação direta entre a cultura organizacional e o desempenho (*H2*)
- iii) a relação direta entre as práticas de RH e o desempenho organizacional (*H3*)
- iv) a relação direta e indireta entre a cultura organizacional e o desempenho, com a mediação pelas práticas de RH (*H4*)

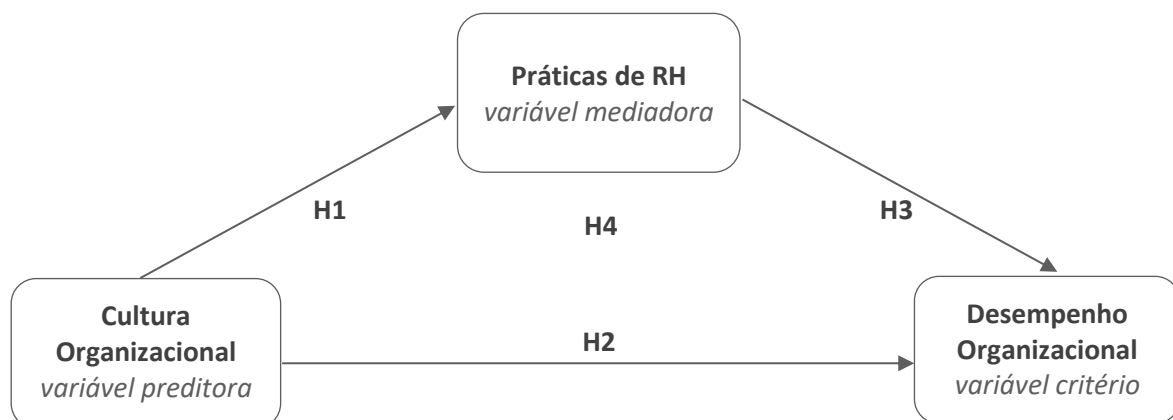


Figura 2.1 - Modelo de Investigação

Capítulo III - Metodologia

3.1. Procedimento

Na presente dissertação, foi adotada uma abordagem quantitativa, tendo sido efetuado um estudo correlacional no qual se analisam e estabelecem relações entre as variáveis Cultura Organizacional, Práticas de RH e Desempenho Organizacional. Para a recolha dos dados necessários à execução do estudo, elaborou-se um questionário online com recurso ao *software Qualtrics*, utilizando escalas validadas na literatura para cada uma das variáveis, para além de algumas questões de carácter sociodemográfico, com o objetivo de caracterizar os participantes. É importante destacar que, para evitar a ocorrência do erro do método comum (Podsakoff et al., 2003) - mais concretamente, os efeitos da utilização de uma única fonte para a recolha de dados sobre as variáveis em estudo - adicionou-se uma variável *marker* no questionário (*bem-estar psicológico*) e ainda a *desejabilidade social* (Hays et al., 1989).

Ocorreu uma distribuição controlada do questionário, tendo sido criado um *link* do *Qualtrics* para cada organização, destinado apenas aos respetivos colaboradores. A divulgação do questionário foi realizada virtualmente, utilizando meios profissionais de contacto com os colaboradores, nomeadamente a plataforma *LinkedIn* e o *e-mail*. No início do questionário, os colaboradores foram informados sobre a possibilidade de desistirem a qualquer momento, assim como da garantia do seu anonimato e da confidencialidade das respostas (*Anexos A e B*). Quanto aos participantes, os critérios de seleção para este questionário foram: ter no mínimo 18 anos, trabalhar na organização há pelo menos 3 meses, possuir chefia e responder a todas as questões, passando por dois itens de controlo colocados de forma aleatória no questionário, a fim de verificar a atenção dos respondentes e a viabilidade das suas respostas. Relativamente às organizações, definiu-se como critério de inclusão um mínimo de 10 respostas válidas por organização, para garantir a viabilidade e a consistência dos dados analisados, com base nas recomendações de Field (2013): um número mínimo de respostas é essencial para assegurar a robustez estatística das análises; um volume adequado de respostas permite identificar padrões e tendências significativas dentro de cada organização, minimizando o risco de enviesamento nos resultados, e um maior número de respostas contribui para a validade das conclusões, garantindo que os resultados são representativos da população em estudo.

Por fim, a recolha de dados teve a duração de três meses, durante os quais foram entregues aproximadamente 1380 questionários via mensagens do *LinkedIn* (900) e *e-mail* (480), tendo concordado em participar no estudo 561 colaboradores de diferentes organizações e setores de atividade. No entanto, tiveram de ser excluídos da análise 194, devido ao incumprimento dos critérios de seleção - nomeadamente não possuírem chefia (27), não passarem nos itens de controlo (20) e/ou

não responderem a todas as questões (147) - resultando assim numa amostra final de 365 participantes. A amostra presente neste estudo é de conveniência, dado que não foram estabelecidos critérios de amostragem específicos aquando da recolha de dados.

3.2. Amostra

A amostra do estudo é constituída por 365 participantes, com idades compreendidas entre os 20 e os 67 anos ($M=40.21$; $DP=12.49$), sendo que a maioria é do género feminino (55,2%) e não exerce uma função de chefia (73,7%). No que toca às suas habilitações literárias, 44,4% dos inquiridos possui mestrado e 93,5% concluiu algum grau do ensino superior, apresentando assim um nível de escolaridade bastante elevado e tendo os restantes 6,3% o ensino secundário. Em adição, 42,8% dos participantes têm entre 11 e 29 anos de experiência de trabalho ($M=17.3$; $DP=12.59$), 38,4% até 10 anos, 27,7% mais de 30 anos e 11% com um máximo de 2 anos de experiência, sendo que quase 90% dos inquiridos (89,3%) possui um contrato de trabalho sem termo/termo indeterminado/efetivo, encontrando-se 8,2% a termo certo e os restantes 2,5% em estágio. Na maioria das organizações é adotada uma modalidade híbrida de trabalho, visto que 94% dos inquiridos tem direito a pelo menos 1 dia de teletrabalho e, em média, os colaboradores ficam 3 dias em teletrabalho ($M=3.44$; $DP=1.13$): a política de 2 dias de trabalho remoto acaba por ser a mais aplicada (41,4%), seguida da de 3 dias (27,1%), 4 dias (11%), 1 dia (9%) e ainda trabalho 100% remoto (5,5%).

Em adição, a antiguidade da relação dos participantes com a sua chefia é um indicador fundamental neste estudo, visto que relações mais longas tendem a fomentar um maior nível de confiança, facilitam a comunicação e a compreensão mútua das expectativas organizacionais (Dirks & Ferrin, 2002), e aumentam o sentido de pertença dos colaboradores e o seu compromisso (Goleman, 2000). A antiguidade da relação com a chefia pode ainda ser indicativa da taxa de *turnover* e instabilidade no ambiente de trabalho, o que influencia negativamente a produtividade dos colaboradores (Griffeth et al., 2000), pode comprometer as relações de trabalho e prejudicar a implementação de práticas de desenvolvimento e *feedback*, essenciais para a promoção do desempenho organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002). Assim, no que diz respeito à antiguidade da relação com a sua chefia ($M=5$; $DP=4.82$), 32,3% dos participantes responderam que se situa entre 1 e 2 anos, 30,1% entre 3 e 5 anos, 18,9% entre 6 e 10 anos, 7,4% entre 11 e 15 anos, 6,8% entre 6 e 9 meses, 3,3% entre 16 e 20 anos e apenas 1,1% entre 21 e 25 anos (Figura 3.1). Desta forma, é possível tirar algumas conclusões acerca antiguidade dos participantes e respetiva chefia na organização, bem como da taxa de *turnover*: verifica-se que praticamente 70% dos participantes (69,2%) no máximo conhece a sua atual chefia há 5 anos, sendo que em 40% dos mesmos este valor corresponde a apenas

2 anos e esta percentagem decresce à medida que a antiguidade da relação com a chefia aumenta, o que parece indicar uma taxa de rotatividade/ *turnover* um pouco elevada.

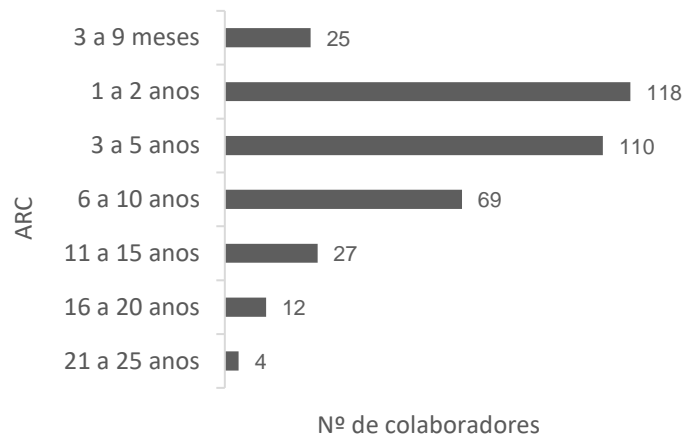


Figura 3.1 - Antiguidade da Relação com a Chefia

Relativamente à organização em que trabalham, 60,2% dos participantes encontram-se no setor dos *Serviços*, dizendo 24,9% respeito a *Consultoria*, 23% ao setor *Bancário* e 12,3% ao dos *Seguros*; já o setor do *Comércio* conta com 17,3% dos inquiridos; a *Indústria* com 10,7% e, por fim, a *Administração Pública*, com 11,8% (*Figura 3.2*). Adicionalmente, 57,6% dos participantes pertencem a organizações que estão presentes no mercado nacional ($M=27.91$; $DP=10.62$) há mais de 25 anos, sendo o mínimo 10 anos (6%). Para além disto, 72,6% dos participantes pertencem ao setor privado, sendo que 58,9% trabalham numa multinacional.

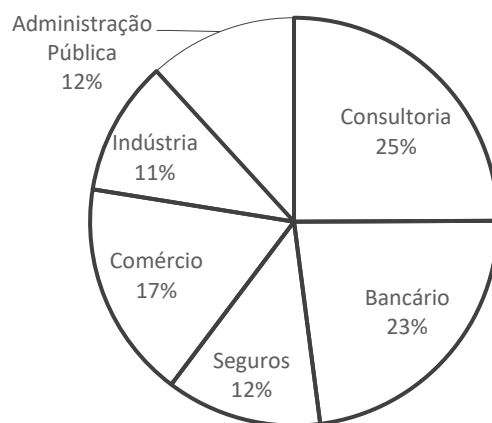


Figura 3.2 - Setor de Atividade

Em relação às organizações participantes neste estudo, a amostra final pôde contar com 16, sendo que 6 pertencem ao setor de *Consultoria*, 2 ao *Bancário*, 2 ao dos *Seguros*, 3 ao *Comércio*, 2 à *Indústria* e 1 à *Administração Pública*, com a seguinte distribuição de acordo com número de respondentes:

<i>Consultoria</i>		<i>Bancário</i>	<i>Comércio</i>	<i>Seguros</i>	<i>Administração Pública</i>
Consultora A, 18	Consultora E, 20	Banco A, 59	Retalhista A, 22	Seguradora A, 32	AP, 43
Consultora B, 16			Consultora F, 10		
Consultora D, 14	Consultora C, 13	Banco B, 25	Retalhista C, 19	<i>Indústria</i>	
				Indústria A, 21	Indústria B, 18

Figura 3.3 - Distribuição das Organizações por Setor de Atividade e Número de Respondentes

O setor de *Consultoria* é composto por algumas das maiores consultoras de gestão que atuam nas áreas de auditoria, consultoria estratégica e financeira (*Consultoras A, B, C e D*), tecnológica (*Consultora E*) e de comunicação (*Consultora F*). As organizações deste setor são multinacionais que possuem uma vasta rede de clientes globais, oferecendo suporte a organizações de diferentes setores para melhorar a sua eficiência, implementar estratégias de crescimento e assegurar a conformidade com as regulamentações, sendo reconhecidas pela sua elevada capacidade de adaptação às mudanças do mercado e pela inovação nas soluções que oferecem, recorrendo frequentemente a tecnologias emergentes como a inteligência artificial e a análise de dados.

Por sua vez, o setor *Bancário* é representado por uma grande instituição central (*Banco A*) e um dos principais bancos comerciais nacionais (*Banco B*), desempenhando um papel fulcral na estabilidade financeira e no desenvolvimento económico do país. A primeira entidade tem funções regulatórias, como a supervisão do sistema bancário, a gestão da política monetária e a emissão de moeda; a segunda instituição um banco comercial que oferece uma vasta gama de produtos financeiros, incluindo contas correntes, créditos, poupanças e seguros, tanto para particulares como para organizações, tendo uma forte presença no mercado nacional e sendo conhecida pela sua robustez financeira e pela capacidade de inovar nos serviços bancários digitais, mantendo-se competitiva num ambiente em constante mudança.

Já o setor dos *Seguros* é representado por organizações que oferecem uma vasta gama de soluções de proteção financeira, com foco em seguros de vida, automóvel, saúde e habitação, tanto para indivíduos como para organizações, sendo reconhecidas pela sua solidez no mercado e tendo como

prioridade a gestão eficiente de riscos e a criação de produtos ajustados às necessidades dos clientes. A competitividade e inovação tecnológica são traços marcantes destas organizações, que têm vindo a consolidar a sua presença no mercado nacional, sendo a primeira organização uma das maiores e mais reconhecidas seguradoras (*Seguradora A*) e fazendo a segunda, de menor dimensão, parte de um grupo igualmente prestigiado (*Seguradora B*).

O setor do *Comércio* é constituído por organizações que operam tanto no retalho alimentar como em bens de consumo de grande escala e eletrónicos. A primeira organização é uma referência no setor alimentar, com operações em vários países, sendo reconhecida pela sua forte cadeia de distribuição e pela aposta em produtos frescos e locais (*Retalhista A*); a segunda organização é uma multinacional do setor de bens de consumo, conhecida pela sua vasta gama de produtos e marcas, bem como presença global (*Retalhista B*); a terceira empresa opera no setor da eletrónica, destacando-se pela inovação nos seus modelos de negócio, nomeadamente na integração de plataformas de comércio eletrónico e lojas físicas (*Retalhista C*).

No setor da *Indústria*, as organizações participantes no estudo estão envolvidas em atividades que providenciam recursos essenciais à sociedade: o foco da primeira organização é o fornecimento e gestão de água, atuando em várias regiões do país com um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental e a inovação em sistemas de tratamento de água (*Indústria 1*); a segunda organização opera no setor energético, particularmente na produção e distribuição de combustíveis e energia, sendo fundamental na transição para fontes de energia mais sustentáveis (*Indústria 2*).

No setor público, a organização participante neste estudo (*AP*) desempenha um papel de apoio crucial para o tecido empresarial nacional, nomeadamente a pequenas e médias empresas (PMEs). A sua atuação foca-se em promover a competitividade, inovação e internacionalização das empresas, através de uma série de programas e incentivos, trabalhando assim em colaboração com o setor privado, oferecendo suporte técnico e financeiro para impulsionar o crescimento e modernização das PMEs, ajudando-as a enfrentar os desafios do mercado global. Esta organização também desempenha um papel na dinamização da economia, promovendo o empreendedorismo e a criação de novas empresas.

Por fim, 87,9% dos inquiridos estão inseridos numa organização de grande dimensão (mais de 250 colaboradores) e 75,9% numa organização que conta com um volume de vendas anual superior a 50 milhões de euros e um balanço total anual superior a 43 milhões de euros, sendo de destacar que, no presente estudo, estas dimensões financeiras não são aplicáveis à Administração Pública. Verificou-se um valor médio por organização de 681 milhões no que diz respeito ao *EBITDA* e de um resultado líquido de 192 milhões de euros, tendo sido obtidos os seguintes resultados relativamente ao volume de vendas (*Figura 3.4*) e à quota de mercado (*Figura 3.5*) por setor de atividade:

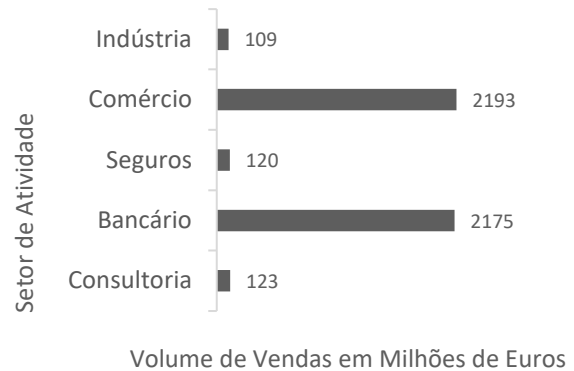
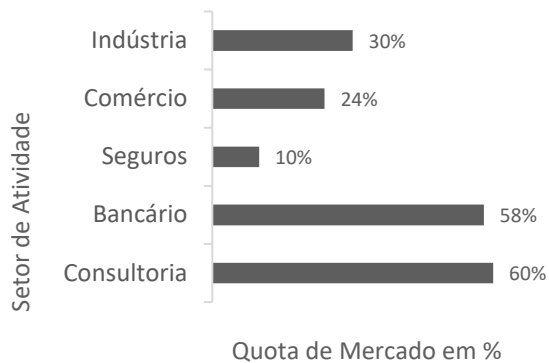


Figura 3.4 - Quota de Mercado por Setor de Atividade

Figura 3.5 - Volume de Vendas por Setor de Atividade

3.3. Instrumentos

O questionário aplicado neste estudo foi composto por uma parte inicial relativa ao consentimento informado (*Anexos A-C*), seguido de sete medidas para avaliar as variáveis em análise (*Anexos D-R*), além de um conjunto de questões de cariz sociodemográfico para caracterizar os participantes (*Anexo S*). Para garantir a consistência das medidas selecionadas, estas foram submetidas a um teste de consistência interna através do cálculo do alfa de *Cronbach* (α). Este valor não deverá ser inferior a 0.60, visto que qualquer valor abaixo desse limite inviabiliza a realização de outras análises estatísticas. Assim, valores entre 0.60 e 0.70 são considerados “fracos”, entre 0.70 e 0.80 “razoáveis”, entre 0.80 e 0.90 “bons” e, por fim, valores superiores a 0.90 são considerados “muito bons” (Gomes & Cesário, 2014).

Cultura Organizacional (variável preditora)

Para analisar a cultura organizacional, foi utilizada a escala de diagnóstico da cultura organizacional desenvolvida por Cameron e Quinn (2011), conhecida como *OCAI*. Esta escala é composta por 24 itens, com cada parâmetro a incluir 4 itens correspondentes a um tipo de cultura do Modelo dos Valores Contrastantes, elaborado pelos mesmos autores. Esta escala foi adaptada para o português por Cruz e Ferreira (2015), sendo que alguns itens foram melhorados para facilitar a compreensão dos respondentes (e.g., foi acrescentado “Na minha organização”). Nesta escala, são avaliados seis parâmetros da cultura: *características dominantes* (e.g., “A minha organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.”; “A minha organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.”), *liderança organizacional* (e.g., “Na organização, a liderança é geralmente um exemplo de apoio, aconselhamento e treino.”; “Na minha organização, a liderança é geralmente um exemplo de empreendedorismo,

inovação e disposição para correr riscos.”), *gestão dos colaboradores* (e.g., “Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa, consenso e participação.”; “Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.”), *coesão organizacional* (e.g., “O que mantém a organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.”; “O que mantém a minha organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.”), *ênfase estratégica* (e.g., “Para a minha organização, é importante o desenvolvimento das pessoas. Valoriza-se a confiança, a abertura e a participação.”; “Para a minha organização, é importante a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se as novas experiências e a prospeção de novas oportunidades.”) e *critérios de sucesso* (e.g., “O sucesso da minha organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus colaboradores e na preocupação com as pessoas.”; “O sucesso da organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.”). A escala de resposta foi adaptada para um formato *Likert* de sete pontos (1= Discordo totalmente; 7= Concordo totalmente), uma vez que a escala original funcionava por ponderações, o que dificultava o preenchimento do questionário e, segundo Cameron e Quinn (2011), estão presentes vários tipos de cultura em cada organização. Esta escala apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.926 (*Anexo E*). Para analisar especificamente cada cultura, foram selecionados os 6 itens (1 por cada parâmetro) correspondentes a cada uma delas, com recurso ao Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn (2011). Desta forma, as 4 culturas avaliadas, respetivas escalas e valores do alfa de *Cronbach* são: *Cultura de Apoio* (*Anexo F*) com um alfa de *Cronbach* de 0.831; *Cultura de Inovação* (*Anexo G*) com um alfa de *Cronbach* de 0.887; *Cultura de Mercado* (*Anexo H*) com um alfa de *Cronbach* de 0.872 e *Cultura Hierárquica* (*Anexo I*) com um alfa de *Cronbach* de 0.723.

Práticas de RH (variável mediadora)

Para avaliar as práticas de RH de cada organização, foi utilizada a escala de Chambel (2010), composta por 20 itens, tendo sido efetuada a melhoria de alguns itens para facilitar a compreensão dos respondentes (e.g., foi acrescentado “Na minha organização”). Nesta escala, são avaliados cinco parâmetros da GRH: *partilha de informação* (e.g., “Na minha organização, eu tenho a informação de que preciso para realizar bem o meu trabalho.”), *avaliação de desempenho* (e.g., “O meu/a minha superior hierárquico(a) comunica-me os objetivos que devo alcançar na realização do meu trabalho.”), *recrutamento e seleção* (e.g., “Na minha organização, realizei provas de seleção (p. ex., entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para esta organização.”), *formação* (e.g., “Na minha organização, tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir.”) e *atribuição de recompensas* (e.g., “Na minha organização, as recompensas que recebo incluem um conjunto de benefícios (prémios) que

estão para além do salário fixo.”). A escala de resposta é do tipo *Likert* de sete pontos (1= Discordo totalmente; 7= Concordo totalmente) e apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.911 (*Anexo J*). Para analisar especificamente cada prática de RH, foram selecionados os 4 itens (um por cada parâmetro) correspondentes a cada uma delas, com recurso à divisão efetuada por Chambel (2010). Desta forma, as 5 práticas de RH avaliadas, respetivas escalas e valores do alfa de *Cronbach* são: *Partilha de Informação (Anexo K)* com um alfa de *Cronbach* de 0.734; *Avaliação de Desempenho (Anexo L)* com um alfa de *Cronbach* de 0.781; *Recrutamento e Seleção (Anexo M)* com um alfa de *Cronbach* de 0.665; *Formação (Anexo N)* com um alfa de *Cronbach* de 0.806 e *Atribuição de Recompensas (Anexo O)*, com um alfa de *Cronbach* de 0.836.

Desempenho Organizacional e de Mercado Percebido (variável critério)

Para analisar o desempenho organizacional, foi utilizada a escala desenvolvida por Delaney e Huselid (1996), composta por 11 itens. Esta escala foi adaptada para o português, com a melhoria de alguns itens para facilitar a compreensão dos respondentes (e.g., foi acrescentado “A minha organização”). Nesta escala, são avaliados dois parâmetros do desempenho organizacional: *desempenho organizacional percebido* (e.g., “A qualidade dos produtos, serviços ou programas da minha organização é superior à das outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho.”; “O desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas pela organização é superior ao de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho.”) e *desempenho de mercado percebido* (e.g., “A lucratividade da minha organização é superior à de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho.”; “A quota de mercado da minha organização é superior à de outras organizações que fazem o mesmo tipo de trabalho.”). A escala de resposta é do tipo *Likert* de sete pontos (1= Discordo totalmente; 7= Concordo totalmente) e apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.917 (*Anexo P*).

Bem-estar psicológico (variável marker)

Com o objetivo de avaliar a ocorrência do erro de variância do método comum, recorreu-se a uma variável marcadora ou *marker*, tal como recomendado por Podsakoff et al. (2003). Não havendo indicações específicas na literatura sobre qual a melhor variável a usar, foi escolhida a escala de bem-estar psicológico desenvolvida por Diener et al. (2010). Esta escala é composta por 8 itens e foi adaptada para português (e.g. “Eu levo uma vida com propósito e significado.”; “As minhas relações sociais são encorajadoras e gratificantes.”). Esta variável não se encontra presente no modelo de investigação, tendo sido incluída no questionário com o objetivo de perceber se o efeito do erro de variância comum, nomeadamente de fonte única, é substancial: a variância observada pode ser influenciada pelos métodos de medição utilizados, em vez de refletir a verdadeira relação entre os construtos medidos, o que pode gerar um enviesamento na análise das relações entre os construtos

(Podsakoff et al., 2003). O bem-estar psicológico foi escolhido para variável *marker*, uma vez que em diversos estudos se conclui que não apresenta uma relação direta substancial com a cultura organizacional, práticas de RH ou desempenho, sendo a relação inexistente, indireta ou mediada por outros fatores (Cropanzano & Wright, 2001; Judge & Bono, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Wright & Cropanzano, 2000). No presente estudo demonstrou-se que esta variável não se encontra correlacionada com o desempenho organizacional e apresenta uma correlação fraca com a cultura organizacional e as práticas de RH. A escala de resposta é do tipo *Likert* de sete pontos (1= Discordo totalmente; 7= Concordo totalmente) e apresenta um alfa de *Cronbach* de 0.824 (*Anexo Q*).

Desejabilidade social (covariável)

Foi incluída no questionário uma medida de desejabilidade social no questionário que reflete a tendência dos indivíduos se apresentarem de forma favorável, independentemente dos seus verdadeiros sentimentos (Podsakoff et al., 2003), podendo distorcer os resultados através da sobrevalorização comportamentos socialmente aceites e subvalorização dos indesejáveis (Arnold et al., 1985; Fisher, 1993). Foi utilizada a escala de Hays et al. (1989), composta por 5 itens adaptados para português (e.g., “Eu sou sempre cordial, mesmo com pessoas desagradáveis.”; “Houve ocasiões em que aproveitei a situação para obter vantagem sobre alguém.”) e as respostas seguem uma escala *Likert* de sete pontos (1 = Discordo totalmente; 7 = Concordo totalmente). Foi necessário realizar no SPSS a inversão de 3 itens desta escala (e.g. “Houve ocasiões em que aproveitei a situação para obter vantagem sobre alguém”; “Às vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer”; “Às vezes, sinto ressentimento quando não consigo o que quero”), tendo a escala completa apresentado um alfa de *Cronbach* de 0,371 (*Anexo R*). Visto que este valor deveria ser o mais próximo de 0.7 possível, com recurso à tabela do SPSS “Estatísticas de item-total”, que indica o valor do alfa caso cada um dos itens seja retirado da escala, foi removido um item (e.g. “Às vezes, sinto ressentimento quando não consigo o que quero”) que permitiu aumentar o valor do alfa de *Cronbach* para 0.57 (um valor bastante próximo de 0.6 e já aceitável, obtido com a remoção de apenas 1 item), tendo passado a escala a possuir 4 itens.

Caraterísticas Sociodemográficas

Com o objetivo de caracterizar a amostra, foram incluídas no questionário algumas questões relacionadas com o género, idade, habilitações literárias, escolaridade, antiguidade da relação com a chefia (de forma a encurtar o questionário e a obter mais dados com menos questões, nomeadamente sobre a antiguidade na organização e a taxa de rotatividade, não só dos subordinados como também das chefias), experiência de trabalho, vínculo contratual, exercício (ou não) de um cargo de chefia, dias de trabalho remoto e, por fim, setor, antiguidade e dimensão da organização (*Anexo S*).

3.4. Análise do Erro do Método Comum / Fonte única

A variável *marker* “bem-estar psicológico” apresentou uma correlação significativa com a cultura organizacional ($B=0.21$; $p<0.01$) e com as práticas de RH ($B=0.28$; $p<0.01$), mas não com o desempenho organizacional ($B=0.01$; $p<0.01$). A variável *marker* apresentou então uma relação estatisticamente significativa, ainda que fraca, com a variável preditora e mediadora, ou seja, não é possível garantir que o enviesamento da fonte única não esteja presente na amostra (Podsakoff et al., 2003), devendo ter-se em consideração na análise e interpretação dos resultados.

Em adição, foi aplicado o Teste de Harman, com o objetivo de perceber qual o nível de possível enviesamento devido ao erro de variância comum, sendo utilizado para testar o erro de variância comum e não para controlá-lo (Podsakoff et al., 2003). Para tal, procedeu-se realização de uma análise fatorial exploratória sem rotação, para perceber qual o número de fatores necessários para explicar a variância nas variáveis e devendo o primeiro fator extraído possuir uma variância inferior a 50%, visto que assim o erro de variância comum não afetaria os dados. É também sugerido por Fuller et al. (2016) que, em vez de 50%, sejam considerados os 70% de variância total como limite.

Por outro lado, foi também utilizada uma medida de desejabilidade social, visto que a aplicação do teste de Harman poderá não ser suficiente para garantir a ausência de enviesamento devido ao erro de método comum, por poder ser insensível e gerar falsos positivos (Hulland et al., 2018; Podsakoff et al., 2003). Quando o Teste de Harman é realizado com a inclusão da variável *marker*, da desejabilidade social e das duas variáveis sociodemográficas que apresentam maior correlação e nível de significância em relação à variável critério (desempenho organizacional), o valor obtido é 27,75%. Desta forma, é possível perceber a importância de incluir covariáveis como a variável *marker*, desejabilidade social e variáveis sociodemográficas para controlar o enviesamento derivado do erro de método comum.

Assim, apesar das várias precauções tomadas, não é possível garantir totalmente que o efeito de variância comum não se encontra presente neste estudo, podendo assim existir um enviesamento nos resultados (Tehseen et al., 2017).

Capítulo IV - Resultados

Neste capítulo serão analisadas as hipóteses de investigação anteriormente referidas, tendo sido utilizado o software *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* na versão 29 para descrição estatística das variáveis e análise de correlações e descrição estatística, bem como a *macro Process* (modelo 4) na versão 4.2 (Hayes, 2017), para a análise dos modelos de mediação.

4.1. Análise Descritiva das Variáveis e Correlações

A partir do *Anexo T*, é possível verificar que as práticas de RH ($M=4.8$; $DP=0.84$) apresentam valores acima da média da escala, sendo possível afirmar que as organizações participantes neste estudo tendem a adotá-las significativamente e de forma positiva. O mesmo acontece com o desempenho organizacional, embora de forma mais ligeira ($M=4.23$; $DP=0.97$), apresentando um valor acima do ponto médio da escala de resposta e demonstrando, assim, que os colaboradores apresentam uma percepção positiva acerca do desempenho da sua organização. No entanto, a cultura organizacional encontra-se ligeiramente abaixo do ponto médio ($M=3.74$; $DP=0.7$).

Por outro lado, para verificar as correlações entre as variáveis, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* visto que, ao contrário do coeficiente de *Pearson*, não é necessário que os dados sigam uma distribuição normal e que a relação entre as variáveis seja linear, é útil na presença de variáveis dicotómicas e permite calcular a relação entre as variáveis, verificando se a associação é positiva ou negativa (dependendo da proximidade do 1 ou -1, respetivamente) e permitindo perceber se a relação é ou não significativa (Schober et al., 2018).

Com base nas correlações apresentadas no *Anexo T*, é possível verificar que a cultura organizacional se encontra positivamente relacionada com as práticas de RH ($B=0.55$; $p<0.01$), sendo isto refletido em todos os tipos de cultura: cultura de Apoio ($B=0.66$; $p<0.01$), cultura de Inovação ($B=0.50$; $p<0.01$), cultura de Mercado ($B=0.38$; $p<0.01$) e ainda cultura Hierárquica ($B=0.40$; $p<0.01$). Desta forma, quanto mais forte for a cultura organizacional, maior será o efeito nas (e das) práticas de RH. Em adição, o desempenho organizacional encontra-se positivamente relacionado com a cultura organizacional ($B=0.56$; $p<0.01$), sendo esta relação evidente em todos os tipos de cultura, embora seja mais forte num do que noutros: cultura de Apoio ($B=0.47$; $p<0.01$), de Inovação ($B=0.58$; $p<0.01$) de Mercado ($B=0.49$; $p<0.01$) e Hierárquica ($B=0.41$; $p<0.01$). O desempenho organizacional apresenta também uma relação positiva com todas as práticas de RH ($B=0.52$; $p<0.01$), especialmente com a atribuição de recompensas ($B=0.55$; $p<0.01$) e a avaliação de desempenho ($B=0.45$; $p<0.01$). Nesta linha, é possível perceber que tanto a cultura organizacional quanto as práticas de RH influenciam positivamente o desempenho organizacional, sendo que quanto mais forte for a cultura e quanto mais

as práticas de RH estiverem presentes nas organizações, melhores níveis de desempenho e resultados poderão ser alcançados. Assim, todas as relações entre as principais variáveis em análise neste estudo – variável preditora, mediadora e critério - são significativas e positivas.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas (e.g. idade, género, habilitações literárias, antiguidade da relação com a chefia, vínculo contratual, pertença a uma multinacional e ao setor público ou privado), aquelas que apresentaram uma relação estatisticamente significativa e positiva com a variável critério (desempenho organizacional) dizem respeito à natureza da organização onde os participantes trabalham, nomeadamente se pertencem ao setor público ou privado ($B=0.39$; $p<0.01$) e se se tratam ou não de multinacionais ($B=0.25$; $p<0.01$). Estas variáveis serão incluídas nas análises posteriores como covariáveis, sendo que as restantes variáveis sociodemográficas não apresentaram uma correlação estatisticamente significativa com a variável critério, pelo que não serão utilizadas.

Por fim, verificou-se que existe uma diferença significativa entre setores relativamente à cultura organizacional ($F=3.904$, $p=0.002$), práticas de RH ($F=10.447$, $p<0.001$) e desempenho organizacional ($F=15.224$, $p<0.001$) através do procedimento *Compare Means - One-Way ANOVA* no SPSS. De seguida, foi utilizada a correlação de *Spearman* entre cada setor e as variáveis cultura organizacional no geral e culturas organizacionais específicas, práticas de RH no geral e práticas de RH específicas e desempenho organizacional. No entanto, desta análise resultaram apenas as seguintes correlações significativas: o setor de *Consultoria* apresentou uma correlação positiva com a cultura de Mercado ($B=0.12$; $p<0.05$) e uma correlação negativa com a cultura Hierárquica ($B=-0.13$; $p<0.05$), o que se pode justificar pela natureza competitiva e orientada para o cliente das consultoras, que valoriza a flexibilidade e a adaptação rápida (características associadas à cultura de Mercado) e estruturas menos rígidas (contrárias à cultura Hierárquica); o *Bancário* apresentou uma correlação negativa com as culturas de Inovação ($B=0.25$; $p<0.001$) e de Mercado ($B=-0.31$; $p<0.001$) e com o desempenho organizacional ($B=-0.15$; $p<0.001$), e uma correlação positiva com a cultura Hierárquica ($B=0.13$; $p<0.05$), o que pode ser justificado pela natureza tradicional e regulamentada dos bancos, que valorizam a estabilidade e no controlo (cultura Hierárquica), sendo que culturas que incentivam mudanças rápidas e competitividade podem ser vistas como inadequadas ou difíceis de adotar (culturas de Inovação e de Mercado); o setor dos *Seguros* apresentou uma correlação positiva com positiva com a cultura de Apoio ($B=0.12$; $p<0.05$) e a prática de RH “partilha de informação” ($B=0.15$; $p<0.05$), e uma correlação negativa com a cultura Hierárquica ($B=-0.12$; $p<0.05$), o que pode ser justificado pela valorização de um ambiente colaborativo e informativo, característico de um setor que depende do atendimento e da confiança dos clientes (cultura de Apoio) e uma estrutura menos rígida e formal (oposta da cultura Hierárquica); o setor do *Comércio* apresentou uma correlação positiva com as culturas de Apoio ($B=0.12$; $p<0.05$) e de Inovação ($B=0.17$; $p<0.001$) e com o desempenho organizacional ($B=0.31$; $p<0.001$), as práticas de RH no geral ($B=0.13$; $p<0.05$) e as práticas de RH “avaliação de desempenho” ($B=0.12$; $p<0.05$) e “atribuição de

recompensas” ($B=0.15$; $p<0.05$), o que pode ser justificado pela valorização de abordagem colaborativa e inovadora (culturas de Apoio e Inovação), sendo que o desempenho e reconhecimento são fatores críticos; o setor da *Indústria* apresentou uma correlação positiva as culturas de Mercado ($B=0.27$; $p<0.001$) e Hierárquica ($B=0.18$; $p<0.001$), com o desempenho organizacional ($B=0.18$; $p<0.001$) e a prática de RH “atribuição de recompensas” ($B=0.19$; $p<0.001$), o que pode ser justificado pela orientação para resultados e a estabilidade essenciais neste setor, sendo que a atribuição de recompensas é uma estratégia importante para motivar e reter talento, especialmente em contextos industriais competitivos; o setor da *Administração Pública* apresentou uma correlação negativa com as culturas de Apoio ($B=-0.19$; $p<0.001$) e a cultura Hierárquica ($B=-0.12$; $p<0.05$), o desempenho organizacional ($B=0.22$; $p<0.001$), as práticas de RH no geral ($B=-0.32$; $p<0.001$) e ainda as práticas “partilha de informação” ($B=-0.190$; $p<0.001$), “recrutamento e seleção” ($B=-0.20$; $p<0.001$), “formação” ($B=-0.23$; $p<0.001$) e “atribuição de recompensas” ($B=-0.40$; $p<0.001$), o que pode ser justificado pela dificuldade em adotar práticas de RH mais recentes e inovadoras dentro das instituições públicas, refletindo os desafios do setor para modernizar processos e promover uma cultura organizacional que valorize a eficiência, inovação, colaboração e o desempenho.

4.2. Teste ao Modelo de Investigação

Antes de ser efetuado o teste das hipóteses previamente apresentadas, procedeu-se à verificação de alguns pressupostos, nomeadamente: independência e normalidade dos erros, homocedasticidade dos erros, ausência de multicolinearidade e variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo. A independência dos erros foi verificada através do teste de *Durbin-Watson*, sendo que um valor próximo de 2 – neste caso foi 1.71 – sugere que não há autocorrelação entre os resíduos, ou seja, os erros são independentes (Field, 2013). Por outro lado, a avaliação do pressuposto da normalidade dos erros foi realizada através de métodos gráficos e testes estatísticos. Embora o gráfico tenha sugerido uma distribuição simétrica, o teste de *Kolmogorov-Smirnov* indicou um $p<0.001$, levando à rejeição da hipótese nula de normalidade dos resíduos e podendo influenciar a validade dos resultados da regressão. No entanto, é comum que em amostras de maior dimensão os testes de normalidade rejeitem a hipótese nula (Field, 2013). Assim, a análise visual dos resíduos deve ser considerada em conjunto com os testes estatísticos e, embora a normalidade não tenha sido verificada, o que é uma limitação, a análise foi mantida, dado que os resultados se mostraram robustos. No que diz respeito à homocedasticidade dos erros, a análise indicou possível presença de heterocedasticidade, o que pode ser parcialmente justificado pela utilização de uma escala de 1 a 7 nas variáveis: a limitação da variabilidade nas respostas pode resultar em concentrações de dados, afetando a variância dos erros. (Field, 2013). Desta forma, a interpretação dos resultados deve ser feita com atenção, uma vez que a

heterocedasticidade pode comprometer a validade das inferências estatísticas (Field, 2013). A multicolinearidade foi avaliada através dos Valores de Inflação da Variância (*VIF*) e dos coeficientes de correlação entre as variáveis independentes. Os resultados mostraram que todos os valores são bastante inferiores a 10, o que sugere que não há problemas de multicolinearidade (Field, 2013). O último pressuposto era o de que os resíduos possuam um valor esperado nulo e foi verificado que a média dos resíduos corresponde a 0 ($M = 0.000$), confirmando que os erros estão distribuídos de forma aleatória e que o modelo de regressão não subestima nem sobrestima sistematicamente os valores da variável critério (Field, 2013).

De seguida, procedeu-se ao teste das hipóteses do modelo de investigação proposto, recorrendo ao modelo 4 da *macro Process*, visto que se trata de um modelo de mediação simples (Hayes, 2017). No que toca ao efeito mediador, é possível que o mesmo exista mesmo que não se verifique um efeito total significativo, ou seja, mesmo que não haja relação entre a variável preditora e a critério (efeito total), pode haver um efeito indireto através da variável mediadora (Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2008). Importa referir que, para além das variáveis principais do modelo, ou seja, a cultura organizacional e respetivos tipos de cultura (variável preditora), práticas de RH (variável mediadora) e desempenho organizacional (variável critério), foram incluídas no modelo algumas covariáveis, sendo elas: a variável *marker* “bem estar psicológico”, a desejabilidade social e ainda as duas variáveis sociodemográficas que apresentaram uma correlação significativa com a variável critério (desempenho organizacional), que dizem respeito à natureza da organização onde os participantes trabalham, nomeadamente se pertencem ao setor público ou privado e se se tratam ou não de multinacionais. A inclusão de todas estas covariáveis é de elevada importância, visto que tanto a variável *marker* “bem-estar psicológico” quanto a desejabilidade social permitem controlar o enviesamento causado pelo erro do método comum, estando assim diretamente associadas ao comportamento dos respondentes e à forma como as respostas são dadas. Já as variáveis sociodemográficas, que podem explicar parte da variância no desempenho organizacional, ajudam a isolar o efeito das variáveis de maior interesse (cultura organizacional e práticas de RH) e também a controlar o erro e variância presentes no modelo, nomeadamente potenciais influências que estas características organizacionais possam ter no desempenho organizacional, permitindo compreender as dinâmicas contextuais que podem afetar os resultados e efetuar uma análise mais rigorosa e fundamentada dos efeitos da cultura organizacional e das práticas de RH no desempenho organizacional. Assim, as covariáveis são fundamentais para ajudar a melhorar a robustez do modelo e a aumentar a validade dos resultados (Field, 2013).

4.2.1. A Relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

O presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional (variável preditora), as práticas de RH (variável mediadora) e o desempenho organizacional (variável critério). De forma a realizar uma análise mais aprofundada do impacto da cultura organizacional nas práticas de RH e no desempenho organizacional, este estudo não se limita a considerar a cultura organizacional de forma global, sendo explorado o impacto específico dos diferentes tipos de cultura organizacional, com base no Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011): a cultura de Apoio, a cultura de Inovação, a cultura de Mercado e a cultura Hierárquica. Para tal, nesta análise foram testados cinco modelos através do SPSS, nomeadamente da *macro PROCESS*, onde a variável que se altera entre os modelos é a cultura organizacional: o primeiro modelo analisa a cultura organizacional na sua totalidade (*CO*), seguido dos modelos que se focam cada uma das culturas específicas (*CApoio*, *CInovação*, *CMercado* e *CHierárquica*). É também importante referir que foram introduzidas quatro covariáveis para aumentar a robustez dos resultados: a *variável marker (VM)*, que corresponde ao bem-estar psicológico, a desejabilidade social (*DS*), a caracterização da organização como multinacional (*MT*) e a distinção entre o setor público e o setor privado (*TO*). A inclusão destas covariáveis visa mitigar o erro do modelo, controlar a variância do método comum e assegurar a confiabilidade dos resultados obtidos. Através deste enquadramento, pretende-se avaliar a importância da cultura organizacional e das práticas de RH no do desempenho organizacional, contribuindo para uma melhor compreensão da dinâmica organizacional e da eficácia das práticas de GRH.

i) *Modelo de mediação com Cultura Organizacional, Práticas de RH e Desempenho Organizacional*

No que diz respeito à influência da cultura organizacional nas práticas de RH (*H1*), os resultados mostram que a mesma é positiva e significativa ($B=0.63$; $t=12.005$; $p<0.001$), sendo que cerca de 38,73% da variância nas práticas de RH pode ser explicada pela cultura organizacional ($R^2=0.3873$). Face a estes resultados, é possível de confirmar a *H1*, ou seja, a cultura organizacional relaciona-se positivamente com as práticas de RH. Relativamente à relação entre a cultura e desempenho organizacional (*H2*), a mesma revela-se positiva e significativa ($B=0.48$; $t=7.077$; $p<0.001$), o que é suportado pelo facto de 40,31% da variância no desempenho organizacional poder ser atribuída à cultura organizacional ($R^2=0.4031$). Assim, é possível confirmar a *H2*, ou seja, a cultura organizacional relaciona-se positivamente com o desempenho organizacional. No que toca à relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional (*H3*), verificou-se que a mesma é positiva e significativa ($B=0.38$; $t=6.715$; $p<0.001$). Desta forma, é confirmada a *H3*, ou seja, as práticas de RH relacionam-se

positivamente com o desempenho organizacional. Por fim, no que diz respeito à mediação das práticas de RH na relação entre a cultura e desempenho organizacional (*H4*), o efeito total da cultura no desempenho organizacional, após considerar as práticas de RH, é de 0.72 ($t=11.92$; $p<0.001$), o efeito direto de 0.48 ($t=7.077$); $p<0.001$) e as análises de *bootstrap* (5000 replicações) mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, visto que o 0 não está incluído no Intervalo de Confiança ($B=0.24$; 95% $IC=0.155, 0.337$), confirmando a mediação. É então sugerido que a cultura organizacional se relaciona indiretamente com o desempenho organizacional por via das práticas de RH, ou seja, uma parte significativa do impacto da cultura no desempenho organizacional é mediada pelas práticas de RH implementadas, confirmando-se a *H4*. Dado que o efeito direto se mantém significativo após a inclusão das práticas de RH como variável mediadora, conclui-se que se trata de uma mediação parcial: além do efeito indireto exercido pelas práticas de RH, a cultura organizacional também se relaciona diretamente com o desempenho organizacional, reforçando a importância de ambos os fatores para a explicação dos resultados (*Anexo U*).

ii) *Modelo de mediação com Cultura de Apoio, Práticas de RH e Desempenho Organizacional*

No que diz respeito à relação entre a cultura de apoio nas práticas de RH (*H1*), os resultados mostram que a mesma é positiva e bastante significativa ($B=0.53$; $t=15.507$; $p<0.001$), sendo que cerca de 48,58% da variância nas práticas de RH pode ser explicada pela cultura de Apoio ($R^2=0.4558$), o que comprova a *H1a*. Relativamente à relação entre a cultura de Apoio e o desempenho organizacional (*H2*), a mesma revela-se positiva e significativa ($B=0.22$; $t=4.105$; $p<0.001$), sendo possível confirmar a *H2a*. No que toca à relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional (*H3*), verificou-se que a mesma é positiva e significativa ($B=0.43$; $t=6.621$; $p<0.001$), sendo confirmada a *H3a*. Por fim, no que diz respeito à mediação das práticas de RH na relação entre a cultura de Apoio e desempenho organizacional (*H4a*), o efeito total da cultura de Apoio no desempenho organizacional, após considerar as práticas de RH, é de 0.45 ($t=10.136$; $p<0.001$), sendo que o efeito direto da cultura de Apoio no desempenho organizacional ($B=0.22$; $t=4.105$; $p<0.001$) é inferior ao do efeito indireto através das práticas de RH ($B=0.23$; 95% $IC=0.145, 0.313$) e as análises de *bootstrap* (5000 replicações) mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, visto que o 0 não está incluído no Intervalo de Confiança ($B=0.23$; 95% $IC=0.145, 0.313$), confirmando a mediação. Assim, a maior parte do efeito da cultura de Apoio sobre o desempenho organizacional é explicada por meio das práticas de RH, atuando estas como mediadoras e sendo confirmada a *H4a*. Como ambos os efeitos (direto e indireto) são significativos após a inclusão das práticas de RH como variável mediadora, conclui-se que as práticas de RH não explicam completamente a relação entre a cultura de apoio e o desempenho organizacional, sendo a mediação parcial e não total (*Anexo V*).

iii) *Modelo de mediação com Cultura de Inovação, Práticas de RH e Desempenho Organizacional*

No que diz respeito à relação entre a cultura de Inovação e as práticas de RH (*H1b*), os resultados mostram que a mesma é positiva e significativa nas práticas de RH ($B=0.32$; $t=8.30$; $p<0.001$), confirmando-se a *H1b*. Relativamente à relação entre a cultura de Inovação e o desempenho organizacional (*H2b*), a mesma revela-se positiva e significativa ($B=0.34$; $t=8.136$; $p<0.001$), sendo possível confirmar a *H2b*. No que toca à relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional (*H3b*), verificou-se que a mesma é positiva e significativa ($B=0.43$; $t=8.345$; $p<0.001$), sendo confirmada a *H3b*. Por fim, no que diz respeito à mediação das práticas de RH na relação entre a cultura de Inovação e o desempenho organizacional (*H4b*), o efeito total da cultura de Inovação, após considerar as práticas de RH, é de 0.48 ($t=11.48$; $p<0.001$), o efeito direto de 0.34 ($t=8.136$; $p<0.001$) e as análises de *bootstrap* (5000 replicações) mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, visto que o 0 não está incluído no Intervalo de Confiança ($B=0.14$; 95% $IC=0.084, 0.198$), confirmando a mediação e a *H4b*. Dado que ambos os efeitos - direto e indireto - são significativos, as práticas de RH não explicam completamente a relação entre a cultura de Inovação e o desempenho organizacional, sendo a mediação parcial (*Anexo W*).

iv) *Modelo de mediação com Cultura de Mercado, Práticas de RH e Desempenho Organizacional*

No que diz respeito à relação entre a cultura de Mercado e as práticas de RH (*H1c*), os resultados mostram que a mesma é positiva e significativa nas práticas de RH ($B=0.25$; $t=6.263$; $p<0.001$), sendo assim possível confirmar a *H1c*. Relativamente à relação entre a cultura de Mercado e o desempenho organizacional (*H2c*), a mesma revela-se positiva e significativa ($B=0.26$; $t=6.272$; $p<0.001$), confirmando a *H2c*. No que toca à relação entre as práticas de RH no desempenho organizacional (*H3c*), verificou-se que a mesma é positiva e significativa ($B=0.50$; $t=9.667$; $p<0.001$), sendo confirmada a *H3c*. Por fim, no que diz respeito à mediação das práticas de RH na relação entre a cultura de Mercado e o desempenho organizacional (*H4c*), o efeito total da cultura de Mercado, após considerar as práticas de RH, é de 0.38 ($t=8.835$; $p<0.001$), o efeito direto de 0.26 ($t=6.272$; $p<0.001$) e as análises de *bootstrap* (5000 replicações) mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, visto que o 0 não está incluído no Intervalo de Confiança ($B=0.12$; 95% $IC=0.065, 0.189$), confirmando a mediação e a *H4c*. Como ambos os efeitos (direto e indireto) são significativos, isto confirma que as práticas de RH apenas medeiam parcialmente o impacto da cultura de Mercado no desempenho organizacional (*Anexo X*).

v) *Modelo de mediação com Cultura Hierárquica, Práticas de RH e Desempenho Organizacional*

No que diz respeito à relação entre a cultura Hierárquica e as práticas de RH (*H1d*), os resultados mostram que a β é positiva e significativa nas práticas de RH ($B=0.44$; $t=9.702$; $p<0.001$), sendo possível confirmar a *H1d*. Relativamente à relação entre a cultura Hierárquica e o desempenho organizacional (*H2d*), a mesma revela-se positiva e significativa ($B=0.26$; $t=4.819$; $p<0.001$), comprovando a *H2d*. No que toca à relação entre as práticas de RH e o desempenho organizacional (*H3d*), verificou-se que a mesma é positiva e significativa ($B=0.48$; $t=8.499$; $p<0.001$), sendo confirmada a *H3d*. Por fim, no que diz respeito à mediação das práticas de RH na relação entre a cultura Hierárquica e o desempenho organizacional (*H4d*), o efeito total da cultura Hierárquica, após considerar as práticas de RH, é de 0.47 ($t=8.921$; $p<0.001$), o efeito direto de 0.26 ($t=4.819$; $p<0.001$) e as análises de *bootstrap* (5000 replicações) mostram que o efeito indireto é positivo e significativo, visto que o 0 não está incluído no Intervalo de Confiança ($B=0.21$; 95% *IC*=0.123, 0.298), confirmando a mediação e a *H4d*. Como ambos os efeitos (direto e indireto) são significativos, o papel mediador das práticas de RH é parcial (*Anexo Y*).

Capítulo V - Discussão dos Resultados e Conclusões do Estudo

5.1. Discussão dos Resultados e Apresentação de Sugestões

No presente estudo pretendeu-se analisar a relação entre cultura organizacional, práticas de RH e desempenho organizacional, bem como perceber se as práticas de RH desempenham um papel mediador na relação entre a cultura e o desempenho organizacional. Neste sentido, foi necessário recorrer a um modelo de mediação a partir do qual foram testadas as hipóteses propostas, tendo a cultura organizacional sido definida como variável preditora, as práticas de RH como variável mediadora e o desempenho organizacional como variável critério. Os resultados da análise de dados corroboram as hipóteses propostas, evidenciando a relevância da cultura organizacional como variável preditora do desempenho organizacional, mediada pelas práticas de RH. A confirmação das hipóteses *H1*, *H2*, *H3* e *H4* indica que as práticas de RH não só são influenciadas pela cultura organizacional, como também desempenham um papel crucial na mediação da relação entre a cultura e o desempenho organizacional. Adicionalmente, foram verificadas diferenças significativas entre setores em relação à cultura organizacional, práticas de RH e desempenho organizacional: o setor de Consultoria apresentou uma correlação positiva com a cultura de Mercado e negativa com a cultura Hierárquica, refletindo a necessidade de flexibilidade e adaptação rápida num ambiente competitivo; o setor Bancário demonstrou correlações negativas com as culturas de Inovação e Mercado, evidenciando uma preferência por estruturas hierárquicas que promovem estabilidade e controlo, típicas de um ambiente regulamentado; o setor dos Seguros evidenciou uma correlação positiva com a cultura de Apoio, sugerindo a valorização de um ambiente colaborativo; o setor do Comércio apresentou correlações positivas com as culturas de Apoio e Inovação, destacando a importância da experiência do cliente e da criatividade para o desempenho organizacional; o setor da Indústria apresentou correlações positivas com as culturas de Mercado e Hierárquica, refletindo a necessidade de uma orientação para resultados e eficiência; o setor da Administração Pública apresentou correlações negativas com várias práticas de RH, sugerindo alguma dificuldade na adoção de práticas inovadoras e na modernização de processos. Estas variações evidenciam como as práticas de RH devem ser adaptadas de acordo com as especificidades de cada setor, enfatizando a importância de personalizar as estratégias de gestão de pessoas para melhorar o desempenho organizacional.

No que diz respeito à *H1*, ou seja, à influência da cultura organizacional nas práticas de RH, comprovou-se que a mesma é positiva e significativa, tendo estes resultados sido verificados não apenas ao nível da cultura organizacional no geral, mas em cada uma das culturas testadas (*H1a*, *H1b*, *H1c*, *H1d*), com base no Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011): cultura de Apoio, cultura de Inovação, cultura de Mercado e cultura Hierárquica, sendo que a cultura de Apoio foi a que

apresentou maior relação com as práticas de RH, seguida da cultura Hierárquica, cultura de Inovação e cultura de Mercado. Observa-se, portanto, uma relação significativa entre cada tipo de cultura organizacional proposto no Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn (2011) e as práticas de RH, com particular destaque para a cultura de Apoio: esta relação vai ao encontro da literatura, que indica que a cultura de Apoio, ao valorizar a colaboração e o desenvolvimento dos colaboradores, tende a implementar práticas de RH que promovem o bem-estar e a coesão (Ostroff et al., 2003), resultando numa maior motivação e produtividade, como referido por Schuler e Jackson (1987). Por sua vez, a cultura Hierárquica, que surge como a segunda mais significativa, sugere que a estabilidade e previsibilidade também podem ser favoráveis para o alcance do desempenho organizacional, especialmente em contextos que valorizam conformidade e eficiência, o que está em consonância com Delery e Doty (1996). Por fim, as culturas de Inovação e a de Mercado alinham-se com práticas de flexibilidade e competitividade, indicando que culturas orientadas para inovação e mercado podem contribuir para o desempenho organizacional, mas de forma mais eficaz quando alinhadas com práticas específicas de RH que valorizam a adaptabilidade e a competitividade (Cameron & Quinn, 2011; Harrison & Bazy, 2017). Estes resultados estão de acordo com a literatura, que destaca a importância do alinhamento interno entre a cultura organizacional e as práticas de RH e a relevância do estudo desta relação (Delery & Doty, 1996; Jackson et al., 2014; Schuler & Jackson, 1987). É então demonstrado que, em concordância com o estudo Harrison e Bazy (2017), uma cultura organizacional forte e bem definida cria condições propícias para a implementação de práticas de RH que estão alinhadas com os valores e objetivos da organização, sendo a eficácia das mesmas maximizada quando refletem a cultura organizacional, contribuindo assim para uma maior coesão interna, uma resposta mais ágil às mudanças e, conseqüentemente, o alcance de uma vantagem competitiva sustentável (Wright et al., 1994; Jackson et al., 2014). Desta forma, a implementação de práticas de RH deve ser adaptada às características e necessidades culturais de cada organização, bem como aos objetivos estratégicos (Delery & Doty, 1996; Jackson et al., 2014). Assim, o alinhamento entre as práticas de RH e a cultura organizacional revela-se fundamental, promovendo não só a retenção de talentos, como também o alcance de níveis de desempenho superiores (Delery & Doty, 1996; Harrison & Bazy, 2017; Jackson et al., 2014; Schuler & Jackson, 1987). Por outro lado, é importante considerar que a cultura organizacional é dinâmica e pode tornar-se rapidamente desalinhada com a estratégia pretendida, o que pode comprometer os resultados da GRH e levar a um desempenho organizacional negativo. Deste modo, os gestores devem estar atentos a essa dinâmica e implementar intervenções que promovam a coesão entre a cultura e as práticas de RH (Harrison & Bazy, 2017).

Relativamente à H2, ou seja, à influência da cultura no desempenho organizacional, comprovou-se que a mesma é positiva e significativa, tendo estes resultados sido verificados não apenas ao nível

da cultura organizacional no geral, mas em cada uma das culturas testadas (*H2a, H2b, H2c, H2d*) com base no Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011), sendo que a cultura de Inovação foi a que apresentou maior relação com o desempenho organizacional, seguida da cultura de Mercado e Hierárquica e, por fim, da cultura de Apoio. Esta relação é apoiada por estudos anteriores que utilizaram o Modelo dos Valores Contrastantes de Cameron e Quinn (2011), nomeadamente os de Chan et al. (2004) e Naranjo-Valencia et al. (2016), que também identificaram associações positivas entre a cultura de Inovação e o desempenho organizacional, sugerindo que ambientes que promovem a criatividade e a colaboração são propícios para o alcance de resultados positivos. Já os estudos desenvolvidos por Zhang e Zhu (2012), Ogbonna e Harris (2000) e Naranjo-Valencia et al. (2016) evidenciaram que as organizações com uma forte cultura de Mercado, focadas na competitividade e na orientação para resultados, demonstram uma capacidade superior de dar resposta às necessidades dos clientes, gerando um desempenho organizacional superior. Por fim, embora a cultura Hierárquica tenha apresentado um impacto misto no desempenho organizacional, este estudo confirma a afirmação de Reino et al. (2020), que sugere que a cultura organizacional deve ser compreendida dentro do contexto em que a organização opera, enfatizando a ideia de que a cultura organizacional influencia o desempenho, mas não existe um único tipo de cultura que garanta o sucesso em todos os contextos (Marques, 2015). Neste sentido, um equilíbrio entre as várias dimensões culturais pode ser crucial para otimizar os resultados organizacionais, tal como sugerido por Gregory et al. (2009).

No que toca à *H3*, ou seja, à influência das práticas de RH no desempenho organizacional, comprovou-se que a mesma é positiva e significativa, tendo estes resultados sido verificados não apenas ao nível da cultura organizacional no geral, mas em cada uma das culturas testadas (*H3a, H3b, H3c, H3d*), com base no Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011), sendo que a cultura de Mercado foi a que apresentou maior relação com o desempenho organizacional, seguida da cultura Hierárquica e, por fim, das culturas de Apoio e de Inovação. Os estudos desenvolvidos por Zhang e Zhu (2012), Ogbonna e Harris (2000) e Naranjo-Valencia et al. (2016) evidenciaram que as organizações com uma forte cultura de Mercado, focadas na competitividade e na orientação para resultados, demonstram uma capacidade superior de dar resposta às necessidades dos clientes e adotam práticas de RH que estimulam a eficácia, como sistemas de recompensas que valorizam o desempenho individual e coletivo (Wright et al., 1994; Becker et al., 2001), levando a um desempenho organizacional superior. Já a cultura Hierárquica, embora não tão impactante quanto a cultura de Mercado, também apresentou uma relação significativa com o desempenho organizacional. As organizações que operam sob uma estrutura hierárquica tendem a ter práticas de RH bem definidas e processos claros, que podem facilitar a eficiência operacional e a coordenação de tarefas, o que pode resultar num bom desempenho organizacional, especialmente em contextos onde a precisão e a conformidade são essenciais (Delery & Doty, 1996). Por outro lado, as culturas de Apoio e Inovação

mostraram uma relação menos intensa com o desempenho organizacional, o que pode ser explicado pelo facto de que estas culturas tendem a valorizar a criatividade e o bem-estar dos colaboradores, bem como a sua satisfação e desenvolvimento pessoal, em vez de se focarem em resultados imediatos (Cameron & Quinn, 2011; Jackson et al., 2014) e, embora estas características sejam importantes, podem não ser diretamente traduzidas num desempenho elevado, especialmente em ambientes altamente competitivos. Assim, práticas de RH que incentivam a participação dos colaboradores, a colaboração e a inovação podem ser mais eficazes em culturas que valorizam a adaptabilidade e o crescimento pessoal, enquanto que em culturas que se focam na eficiência e nos resultados, práticas de RH orientadas para o desempenho e a competitividade podem ser mais benéficas (Guest, 1997; Paauwe, 2009). A relação positiva entre as práticas de RH e o desempenho organizacional vai ao encontro de estudos anteriores, como os de Dimba (2010), Katou e Budhwar (2006) e Pfeffer (1994), que evidenciam a importância das práticas de RH na obtenção de um desempenho organizacional superior. São também destacados os *HPWS*, visto que contribuem para o aumento da motivação e a lealdade dos colaboradores, refletindo-se num desempenho organizacional superior (Alatailat et al., 2019; Huselid, 1995). Para além disto, tal como demonstrado por Alatailat et al. (2019), as práticas individuais de RH, por si só, podem não ser fontes de vantagem competitiva, mas a sua integração sim, conduzindo a um desempenho organizacional superior. Em adição, a literatura identifica um conjunto comum de práticas de RH que são associadas a resultados organizacionais superiores, incluindo a existência de um sistema de gestão de desempenho alinhado com os objetivos organizacionais e uma cultura que promove a comunicação aberta e a preocupação com os colaboradores (Hinkin & Tracey, 2010). Por outro lado, os resultados do presente estudo estão alinhados com a Teoria AMO (Appelbaum et al. (2000), uma vez que as práticas de RH, ao promoverem as competências, motivação e oportunidades de participação dos colaboradores através da formação e desenvolvimento contínuos, criam um ambiente propício à maximização do desempenho organizacional. O estudo realizado por Otoo (2019) reforça também esta ideia, tendo sido demonstrado que as práticas de RH têm um impacto positivo no desempenho organizacional, mediado pelas competências dos colaboradores. Desta forma, o presente estudo está alinhado com estas conclusões, visto que suporta a importância da adoção de práticas eficazes de recrutamento e seleção, do investimento em formação e na participação ativa na tomada de decisões, indo ao encontro dos estudos de Armstrong (2009) e Pfeffer (1994). Assim, é possível verificar que a GRH tem a capacidade de contribuir para o alcance de níveis de desempenho organizacional superiores e é crucial para a gestão estratégica das organizações (Alatailat et al., 2019), sendo que práticas de RH eficazes podem levar ao alcance da vantagem competitiva, através de uma integração e complementaridade entre todas elas, para além da implementação de uma estratégia competitiva (Huselid, 1995).

Por fim, no que diz respeito à *H4*, correspondente à mediação das práticas de RH na relação entre a cultura e desempenho organizacional, após considerar as Práticas de RH, o efeito total da cultura no desempenho organizacional é positivo e significativo, bem como o efeito direto e indireto. Desta forma, a mediação foi comprovada, sendo que uma parte significativa do impacto da cultura sobre o desempenho organizacional é mediada pelas práticas de RH implementadas, desempenhando estas últimas um papel de relevo. Estes resultados foram verificados não apenas ao nível da cultura organizacional no geral, mas em cada uma das culturas testadas (*H4a*, *H4b*, *H4c*, *H4d*) com base no Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011), sendo que a cultura de Apoio foi a que apresentou maior relação com o desempenho organizacional, seguida da cultura Hierárquica, da cultura de Inovação e, por fim, da cultura de Mercado. Estes resultados são suportados pela literatura, especialmente pelo estudo de Harrison e Bazy (2017), que demonstra que o alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas de RH permite o alcance de níveis de desempenho organizacional superiores. Em adição, de acordo com o estudo de Harrison & Bazy (2017) as culturas de Apoio e Inovação (Cameron & Quinn, 2011) seriam as que teriam maior capacidade de aplicar práticas de RH eficazes e atingir melhores resultados. No entanto, no presente estudo, o maior efeito indireto foi verificado na cultura de Apoio, seguida da cultura Hierárquica, de Inovação e de Mercado. Já o maior efeito total diz respeito à cultura de Inovação, seguida da cultura Hierárquica, cultura de Apoio e cultura de Mercado. Verifica-se que a cultura de Apoio apresenta a maior associação com o desempenho organizacional, uma vez que práticas de RH direcionadas para o bem-estar, a confiança e o compromisso fomentam a coesão e satisfação dos colaboradores, de acordo com estudos que destacam o impacto positivo de um ambiente de trabalho harmonioso na retenção e motivação dos colaboradores (Chambel, 2010; Cameron & Quinn, 2011). A cultura Hierárquica, focada na estabilidade e eficiência, também revelou uma relação significativa, sugerindo que práticas de RH que enfatizam a conformidade e processos estruturados são eficazes para organizações que valorizam a previsibilidade e o controlo (Delery & Doty, 1996). No caso da cultura de Inovação, os resultados indicam que práticas de RH que promovem a criatividade e a aprendizagem contínua são cruciais para a adaptação e inovação organizacional, impactando positivamente o desempenho organizacional, em linha com o estudo de Harrison e Bazy (2017). Contudo, esta cultura demonstrou uma associação menos forte com o desempenho organizacional comparativamente à cultura de Apoio, indicando que, para organizações cujo foco é a inovação, o alinhamento das práticas de RH é importante, mas a estabilidade proporcionada pelas culturas de Apoio e Hierárquica pode ser ainda mais determinante: as culturas de Apoio e Hierárquica criam um ambiente estável que promove a motivação e o compromisso dos colaboradores, facilitando a colaboração e a implementação de novas práticas e processos, sendo que a retenção de talentos e a clareza em normas e processos são fundamentais para garantir que esta inovação seja integrada de forma eficaz. Assim, enquanto a cultura de Inovação

estimula a criatividade, as culturas de Apoio e Hierárquica garantem que essa criatividade se traduz num desempenho organizacional sustentável. Já a cultura de Mercado, orientada para resultados e competitividade, revelou a menor relação com o desempenho organizacional com a mediação das práticas de RH. Embora as práticas que incentivam o desempenho individual e recompensas sejam relevantes, a ênfase nos resultados a curto prazo poderá não gerar um impacto tão forte quanto o desenvolvimento de uma cultura focada no compromisso e coesão a longo prazo (Wright & McMahan, 1992). Estes resultados indicam que o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional é, em parte, influenciado pela adequação das práticas de RH, que traduzem os valores culturais em ações que influenciam os processos e os comportamentos dos colaboradores (Chambel, 2010; Delery & Doty, 1996; Jackson et al., 2014). Adicionalmente, no estudo de Wright e McMahan (1992) é afirmado que a congruência entre as práticas de RH e a cultura organizacional é crucial para a redução do *turnover* e o aumento da produtividade dos colaboradores a longo prazo, refletindo-se no desempenho organizacional.

Assim, a confirmação do papel mediador das práticas de RH neste estudo reforça a ideia de que organizações que investem na construção de uma cultura organizacional sólida e alinhada com as suas práticas de RH têm maior probabilidade de alcançar um desempenho organizacional superior e sustentável, visto que conseguem adaptar-se às mudanças no mercado e nas necessidades dos colaboradores, mantendo a motivação e a retenção de talentos ao longo do tempo (Bowen & Ostroff, 2004; Harrison & Bazzy, 2017; Jackson et al., 2014).

5.2. Implicações Teóricas e para a Gestão

Este estudo contribui significativamente para a literatura sobre a relação entre cultura organizacional, práticas de RH e desempenho organizacional, tendo todas estas relações diretas sido confirmadas e destacado o papel mediador das práticas de RH nesta dinâmica. Em termos teóricos, os resultados reforçam a relevância do alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas de RH, em concordância com estudos prévios que sugerem que culturas organizacionais fortes e bem definidas criam condições propícias para a implementação eficaz de práticas de RH (Harrison & Bazzy, 2017). Adicionalmente, a utilização do Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011) neste estudo alarga a compreensão do impacto que cada tipo de cultura – cultura de Apoio, Inovação, Mercado e Hierárquica – pode ter tanto nas práticas de RH quanto no desempenho organizacional, confirmando que a cultura de Apoio apresenta uma maior relação com as práticas de RH, enquanto a cultura de Inovação está mais associada ao desempenho organizacional. Estes resultados são suportados pela Teoria AMO (Appelbaum et al., 2000), que explica a importância das práticas de RH na maximização do desempenho dos colaboradores através da promoção das suas competências,

motivação e oportunidade de participação. Outro contributo importante deste estudo é a validação do papel mediador das práticas de RH, algo que tem vindo a reforçar a visão de que práticas de RH alinhadas com a cultura organizacional podem amplificar os efeitos positivos da cultura no desempenho organizacional. Este aspeto alinha-se com a ideia de que a congruência entre práticas de RH e cultura organizacional é fundamental para um desempenho organizacional sustentável (Bowen & Ostroff, 2004).

Por outro lado, este estudo apresenta também implicações práticas relevantes para a GERH, fornecendo diretrizes para os gestores que pretendem otimizar o desempenho organizacional. Em primeiro lugar, comprova-se que as práticas de RH têm um impacto direto no desempenho organizacional, o que reforça a importância de implementar práticas de RH eficazes e eficientes como uma ferramenta para aumentar o desempenho organizacional, independentemente da influência da cultura. Contudo, é igualmente importante destacar que o alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas de RH aumenta o impacto positivo no desempenho organizacional, sendo fundamental que as práticas de RH sejam ajustadas ao tipo de cultura existente em cada organização. Em contextos de culturas de Apoio ou de Inovação, as práticas de RH devem focar-se na promoção da colaboração, criatividade e desenvolvimento contínuo dos colaboradores, contribuindo para um ambiente onde a inovação e a valorização pessoal se destacam. Já nas culturas de Mercado e Hierárquica, é mais apropriado que as práticas de RH enfatizem a eficiência e o alcance de metas, através de sistemas de recompensas baseados em resultados e uma estrutura clara de objetivos, alinhada com a produtividade e a realização de resultados concretos. Desta forma, a GERH deve incorporar a cultura organizacional como um elemento estratégico na escolha e aplicação das práticas de RH, promovendo a congruência entre a cultura e as práticas, sendo que este alinhamento contribui para um ambiente onde todos os colaboradores possam prosperar e colaborar para o sucesso da organização. Outro aspeto importante é a necessidade de os gestores monitorizarem a evolução da cultura organizacional e a sua adequação contínua às práticas de RH, visto que alterações na estratégia organizacional podem gerar desalinhamentos entre cultura e práticas de RH, tendo um impacto negativo no desempenho organizacional. Assim, os gestores devem ser proativos, promovendo intervenções que assegurem a coesão entre cultura e práticas de RH, mesmo em contextos de mudança.

Desta forma, as práticas de RH devem estar alinhadas não só com a cultura organizacional, mas também com os objetivos estratégicos da organização, promovendo o compromisso dos colaboradores e maximizando os resultados organizacionais.

5.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Embora o presente estudo tenha contribuído para uma melhor compreensão da relação entre cultura organizacional, práticas de RH e desempenho organizacional, é importante reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, os dados foram recolhidos exclusivamente através de questionários de autorrelato, o que pode aumentar o risco de enviesamento de fonte única (Podsakoff et al., 2003). Para mitigar este efeito, futuras investigações podem utilizar múltiplas fontes de recolha de dados, tanto de colaboradores como de gestores, bem como a inclusão do desempenho organizacional objetivo na análise de dados, para além de ser utilizado na caracterização da amostra. Neste estudo, procurou-se controlar este enviesamento através da inclusão de variáveis adicionais - variável *marker*, deseabilidade social e variáveis sociodemográficas - e da caracterização da amostra a partir indicadores financeiros, como forma de suportar o *desempenho organizacional e de mercado percebido* utilizado na análise de dados com recurso ao SPSS.

A natureza transversal deste estudo constitui uma limitação, visto que os dados foram recolhidos num único momento: este método limita a capacidade de estabelecer relações causais entre as variáveis, uma vez que não permite observar se mudanças nas práticas de RH ou na cultura organizacional resultam em alterações no desempenho organizacional ao longo do tempo. Investigações futuras poderiam adotar métodos longitudinais, permitindo captar a evolução destas variáveis e aprofundar a compreensão das suas dinâmicas temporais. Adicionalmente, a amostra utilizada foi composta por colaboradores de 16 organizações em Portugal, distribuídas por diferentes setores. Contudo, o número de respostas por setor não foi o “ideal” por ser uma amostra de conveniência, dificultando a representatividade dos dados. Apesar da relevância dos resultados para o contexto português, a sua generalização para outros países ou culturas pode ser limitada, uma vez que a cultura organizacional pode variar significativamente consoante o contexto cultural (Hofstede, 1991). Futuras investigações poderiam replicar este estudo em diversos contextos culturais, verificando se as relações entre cultura organizacional, práticas de RH e desempenho organizacional diferem em função das especificações culturais. Ainda nesta linha, o estudo focou-se nas quatro tipologias de cultura organizacional do Modelo dos Valores Contrastantes (Cameron & Quinn, 2011) e, embora seja amplamente utilizado na literatura, outras tipologias culturais poderão oferecer perspetivas adicionais sobre a relação entre cultura e desempenho organizacional, sugerindo-se assim que futuras investigações explorem modelos como o das dimensões culturais de Hofstede (1991) ou o modelo de Denison (2000) para uma análise comparativa e mais abrangente.

Para além destas limitações, sugere-se que futuras investigações analisem o impacto das práticas de RH no desempenho organizacional, incluindo fatores externos, como variáveis económicas (e.g. taxa de crescimento económico; taxa de desemprego; taxas de juro) e tecnológicas (e.g. digitalização;

trabalho remoto; utilização de inteligência artificial), que possam influenciar desempenho organizacional, as estruturas organizacionais e as práticas de RH, a oferta de talentos disponíveis para contratação e ainda o investimento e financiamento de atividades organizacionais, bem como as consequentes alterações nas estratégias de RH e as metas de desempenho. Outra recomendação seria analisar o papel do bem-estar dos colaboradores como mediador na relação entre práticas de RH e desempenho, explorando, por exemplo, como a satisfação e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal podem fortalecer esta relação. Por fim, seria bastante relevante realizar a mesma outra investigação com a inclusão do desempenho organizacional objetivo na análise de dados, para além da sua utilização para caracterizar a amostra.

Conclusão

O presente estudo contribuiu para a compreensão da relação entre cultura organizacional, práticas de RH e desempenho organizacional, evidenciando o papel mediador das práticas de RH neste processo. A análise dos dados recolhidos de 365 colaboradores em Portugal permitiu confirmar que a cultura influencia diretamente o desempenho organizacional, e que esse impacto é amplificado quando as práticas de RH estão devidamente alinhadas com a cultura da organização. Estes resultados reforçam a importância de uma GERH que tenha em consideração as especificidades culturais, como forma de maximizar o desempenho organizacional.

Por outro lado, a utilização do bem-estar psicológico como variável *marker* (para além das restantes covariáveis, nomeadamente a deseabilidade social e as duas variáveis sociodemográficas) no controlo do erro de variância comum proporcionou uma abordagem metodológica robusta, contribuindo para que os resultados reflitam as verdadeiras relações entre os construtos em estudo e não sejam meramente fruto de enviesamentos de medição. Esta abordagem metodológica representa uma contribuição relevante para futuras investigações, reforçando também a importância de considerar fatores psicológicos nas análises que envolvem práticas de RH e cultura organizacional.

Os resultados obtidos corroboram a literatura existente, que destaca a necessidade de uma congruência entre a cultura organizacional e as práticas de RH para alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Desta forma, organizações que promovem uma cultura forte, alinhada com as suas práticas de RH, têm uma maior capacidade de reter talento, promover o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho organizacional.

Por fim, este estudo abre portas para novas investigações, sugerindo a exploração de outros contextos culturais e estudos longitudinais que possam oferecer uma visão mais detalhada das dinâmicas temporais entre cultura, práticas de RH e desempenho.

Assim, é reforçada a importância do alinhamento estratégico entre cultura organizacional e as práticas de RH como forma de alcançar níveis de desempenho organizacional superiores.

Referências

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M. & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Ahmed, M., & Shafiq, S. (2014). The impact of organisational culture on organisational performance: A case study of the telecom sector. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 14(3), 21–30. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/323799766_The_Impact_of_Organizational_Culture_on_Organizational_PerformanceA_Case_Study_on_Telecom_Sector
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J., & Aren, S. (2007). Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. *Technovation*, 27(9), 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.03.001>
- Alatailat, M., Elrehail, H. & Emeagwali, O. L. (2019). High Performance Work Practices, Organizational Performance and Strategic Thinking. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2017-1260>
- Anthony, R. N., & Bhattacharyya, A. K. (2010). *Accounting: Text and cases* (3ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. *Academy of Management Review*, 26(3), 568-579. <https://doi.org/10.2307/259189>
- Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (11ª ed.). London: Kogan Page Publishing
- Arnold, H. J., Feldman, D. C., & Purbhoo, M. (1985). The role of social-desirability response bias in turnover research. *Academy of Management Journal*, 28(4), 955–966. <https://doi.org/10.2307/256249>.
- Arthur, J.B. (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(3), 488-506. <https://doi.org/10.1177/0019793992045003>
- Arthur, J.B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). *Handbook of organizational culture and climate* (2ª ed.). SAGE Publications.
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.039>
- Atkinson, A. A., & Brander-Brown, J. (2001). *Management accounting: Principles and applications*. Prentice Hall.

- Bailey, T. (1993). Organizational innovation in the apparel industry. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 32(1), 30–48. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1993.tb01017.x>
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452243351>
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (2^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/0149206391017001>
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159–166. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.159>
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597. <https://doi.org/10.2307/3069383>
- Becker, B., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101. Retirado de: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf
- Becker, G.S. (1993) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3^aed.). University of Chicago Press, Chicago.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent.” *Journal of International Management*, 15(3), 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633. <https://doi.org/10.1002/job.499>
- Boselie, J., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 15(4), 67-94. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930280408>

- Boswell, W. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of 'line of sight', out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489–1511. <https://doi.org/10.1080/09585190600878071>
- Bourne, M., Pavlov, A., Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Mura, M. (2013). Generating organisational performance: The contributing effects of performance measurement and human resource management practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11-12), 1599–1622. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2010-0200>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.2307/20159029>
- Boxall, P. (1996). The Strategic HRM Debate and the Resource-Based View of the Firm, *Human Resource Management Journal*, 6(3), 59-75. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1996.tb00412.x>
- Boyce, A. S., Nieminen, L. R. G., Gillespie, M. A., Ryan, A. M., & Denison, D. R. (2015). Which comes first, organizational culture or performance? A longitudinal study of causal priority with automobile dealerships. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 339–359. <https://doi.org/10.1002/job.1985>
- Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practice* (6^a ed.). Red Globe Press.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3^a ed.). Jossey-Bass.
- Chambel, M. J. (2010). *Relação de emprego nos trabalhadores temporários: As implicações da gestão de recursos humanos* (Relatório intercalar do projeto financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, referência PTDC/PSI-PTO/102046/2008). Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.
- Chambel, M. J., & Oliveira-Cruz, F. (2010). Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission. *Military Psychology*, 22(2), 110–127. <https://doi.org/10.1080/08995601003638934>
- Chan, L.L.M., Shaffer, M.A. & Snape, E. (2004). In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35. <http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000157320>
- Chang, W. A. & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449. <https://doi.org/10.1108/01437720510615125>

- Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522–553. <https://doi.org/10.2307/256699>
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136–154. <https://doi.org/10.1080/095851998341233>
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. (S.), & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.04.001>
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Cristiani, A. & Peiró, J. M. (2018). Human resource function, unions and varieties of capitalism: Exploring their impact on human resource management practices based on CRANET data. *Employee Relations*, 40(6), 1072-1098. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2016-0198>
- Cristiani, A. & Peiró, J. M. (2015). Human resource function strategic role and trade unions: exploring their impact on human resource management practices in Uruguayan firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 381-400. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.925946>
- Cropanzano, R. & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Cruz, S.G. & Ferreira, M. M. F. (2015). Percepção de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Revista de Enfermagem Referência*. 4(5), 75-83. <https://doi.org/10.12707/RIV14065>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/247900192_The_Impact_of_Human_Resource_Practices_on_Perceptions_Organizational_Performance
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <https://doi.org/10.2307/256713>
- Denison, D.R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2004). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2003.11.008>

- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D.-w., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research, 97*(2), 143–156. <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Dimba, B. A. (2010). Strategic human resource management practices: Effect on performance. *African Journal of Economic and Management Studies, 1*(2), 128-137. <https://doi.org/10.1108/20400701011073455>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006), Competency based management: a review of systems and approaches, *Information Management & Computer Security, 14*(1), 51-64. <https://doi.org/10.1108/09685220610648373>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Fisher, R.J. (1993) Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research, 20*(2), 303-315. <http://dx.doi.org/10.1086/209351>
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2008). *Explaining the performance of human resource management* (1st ed.). Cambridge University Press.
- Fleetwood, S., & Hesketh, A. (2006). HRM-performance research: Under-theorized and lacking explanatory power. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(12), 1977-1993. <https://doi.org/10.1080/09585190601041026>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78-90. Retirado de: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly, 44*(3), 507-531. <https://doi.org/10.2307/2666960>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review, 33*(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

- Gratton, L. & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74-86. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10954760>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 291-314. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00273>
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Guo, H., Zhao, J. & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447-469. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2013-0050>
- Harris, L., & Mongiello, M. (2001). The balanced scorecard in the public sector: A review of the literature. *Measuring Business Excellence*, 5(3), 30-36. <https://doi.org/10.1108/13683040110401685>
- Harrison, T. & Bazy, J.D. (2017), Aligning organizational culture and strategic human resource management, *Journal of Management Development*, 36(10), 1260-1269. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0335>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D., & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 832-850. <https://doi.org/10.1037/apl0000380>
- Hayes, A.F. (2017) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). Guilford Press, New York.
- Hayes, A.F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>

- Hays, R. D., Hayashi, T., & Stewart, A. L. (1989). A five-item measure of socially desirable response set. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 629–636. <https://doi.org/10.1177/001316448904900315>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What Makes It So Great?: An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158–170. <https://doi.org/10.1177/1938965510362487>
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and Organizations across Nations. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 861–862. [https://doi.org/10.1016/s0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/s0005-7967(02)00184-5)
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hoge, M. A., Tondora, J., & Marrelli, A. F. (2005). The fundamentals of workforce competency: Implications for behavioral health. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 32(3), 321–331. <https://doi.org/10.1007/s10488-005-3263-1>
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171–188. <https://doi.org/10.2307/257025>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>
- Jackson, S. E., Schuler, R.S. & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2006). Human resource management systems and organizational performance: A test of a mediating model in the Greek manufacturing context. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1223–1253. <https://doi.org/10.1080/09585190600756525>
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>

- Kepes, S., & Delery, J. E. (2009). HRM Systems and the Problem of Internal Fit. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 385-404). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0019>
- Kianto, A., Andreeva, T., & Pavlov, Y. (2013). The impact of intellectual capital management on company competitiveness and financial performance. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(2), 112–122. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.9>
- Kim, T., & Chang, J. (2019). Organizational culture and performance: A macro-level longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 65–84. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Kohtamaki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 36-46. <https://doi.org/10.1108/jbim-07-2014-0141>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., van der Beek, A.J. & de Vet, H.C.W. (2013), Development of an individual work performance questionnaire, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (Cap. 1, pp. 3–90). Wiley.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (2^a ed.). Palgrave MacMillan.
- Legge, K. (1995). *What is human resource management?* In *Human resource management: Management, work and organisations* (pp. 62–95). Palgrave. https://doi.org/10.1007/978-1-349-24156-9_3
- Levenson, A. R., Van der Stede, W. A., & Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management Studies*, 32(3), 360–380. <https://doi.org/10.1177/0149206305280789>
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21. <http://dx.doi.org/10.1108/01437739510088491>
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111. Retirado de: <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC92883>
- Marques, C. P. P. da S. (2015). *Cultura e desempenho nas organizações de economia social: Um estudo em cooperativas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/5747>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.

- Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (4ª ed.). Publicações D. Quixote.
- Molineux, J. (2018), Using action research for change in organizations: processes, reflections and outcomes, *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 19-34. <https://doi.org/10.1108/JWAM-03-2017-0007>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Neves, J. G. (2001). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (2ª ed.). Editora RH.
- Noe, R. (2013) *Fundamentals of Human Resource Management* (8ª ed.). McGraw-Hill Education
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *The Academy of Management Review*, 41(2), 196–214. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 565–593). John Wiley & Sons, Inc.. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1222>
- Otoo, F.N.K. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance: The mediating role of employee competencies. *Employee Relations*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Paauwe, J. & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>
- Peccei, R. E. (2004). *Human Resource Management And The Search For The Happy Workplace*. ERIM Inaugural Address Series, Research in Management. Retirado de: <https://ideas.repec.org/p/ems/euriar/1108.html>
- Pelham, A.M. & Wilson, D.T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Organization Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Organization Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43. <https://doi.org/10.1007/BF02893935>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies* (1ª ed.). Harper & Row.

- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124. Retirado de: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/seven-practices-successful-organizations/docview/216128402/se-2>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce* (1ª ed.). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Randeree, K. & Al Youha, H. (2009). Strategic Management of Performance. *The International Journal of Knowledge Culture and Change Management Annual Review*, 9(4), 123-134. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v09i04/49722>
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M. & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Reino, A., Rõigas, K., & Mürsepp, M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 375–393. doi:10.1108/bjm-01-2019-0017
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Rolstadås, A. (1998), Enterprise performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989-999. <https://doi.org/10.1108/01443579810225577>
- Rosa, A., & Teixeira, A. F. (2002). *Perspectivas da gestão estratégica* (1ª ed.). Ad Litteram.
- Saad, G.B. & Abbas, M. (2018) The Impact of Organizational Culture on Job Performance: A Study of Saudi Arabian Public Sector Work Culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207-218. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)
- Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4ª ed.). Jossey-Bass.
- Schober, P., Boer C. & Schwarte L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>

- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Sharma, G. & Good, D. (2013). The Work of Middle Managers: Sensemaking and Sensegiving for Creating Positive Social Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122. <https://doi.org/10.1177/0021886312471375>
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3rd ed.). Andover: Cengage Learning EMEA.
- Swanson, R. A. (2001). Human Resource Development and Its Underlying Theory. *Human Resource Development International*, 4(3), 299-312. <https://doi.org/10.1080/13678860110059311>
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and Controlling for Common Method Variance: A Review of Available Methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Thang, N. N., Quang, T. & Buyens, D. (2010). The Relationship Between Training and Firm Performance: A Literature Review. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 28-45. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/259080013_The_relationship_between_training_and_firm_performance_A_literature_review
- Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management. *The Journal of Socio-Economics*, 30(1), 63-73. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(01\)00093-2](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(01)00093-2)
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2008), *Human Resource Management* (7th ed.). Financial Times/Prentice Hall.
- Tseng, S. M. (2010). The Correlation between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269-284. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271011032409>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121. <https://www.jstor.org/stable/256928>
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, M. Z. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n2p63>
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (1st ed.). Harvard Business School Press.

- Van De Voorde, K., Paauwe, J. & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM-Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed attention and shared emotions in the innovation process: How Nokia lost the smartphone battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51. <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462. <https://doi.org/10.1177/0018726705055032>
- Way, S. A. & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2005.01.004>
- Wood, S., & Wall, T. (2002). Human resource management and business performance. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed.). Penguin Press.
- Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2006), Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series* (pp. 43-66). Cornell University. Retirado de: <https://hdl.handle.net/1813/77283>
- Wright, P.M., McMahan, G. & McWilliams, A. (1994) Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326. <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>
- Yesil, S. & Kaya, A. (2013) The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81(3), 428-437. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836–866. <https://doi.org/10.2307/256714>
- Zhang, Y., & Zhu, B. (2012). Market-oriented culture and corporate performance: The effect of innovation strategy. In *Proceedings of the 2012 International Conference on Information Technology and Computer Science* (pp. 763-766). Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/citcs.2012.14>

- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The Effects of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction on Transfer of Training. *Personnel Review*, 44(2), 236-254. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2013-0029>

Anexo A - Introdução do Questionário



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Caro/a Participante, com o presente questionário pretende-se efetuar uma recolha de dados no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão na ISCTE Business School, cujo objetivo principal é analisar, quantitativamente, o papel mediador das Práticas de Recursos Humanos (RH) na relação entre a Cultura e o Desempenho Organizacional.

Este questionário é de natureza confidencial e anónima. As suas respostas serão mantidas em sigilo e serão utilizadas apenas para fins académicos e estatísticos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se saber apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Pedimos que responda ao questionário da forma mais objetiva e rigorosa possível. A sua colaboração e feedback são fundamentais!

Por favor, note que para participar neste estudo é necessário ser maior de idade e trabalhar na organização há pelo menos 3 meses.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração e participação neste estudo.

Para eventuais dúvidas ou esclarecimentos adicionais, por favor, entre em contacto através do e-mail: cvzaa@iscte-iul.pt

Muito obrigada!

*Gratos pela atenção e com os melhores cumprimentos,
Carlota Vaz, Prof. Doutora Maria João Velez e Prof. Luís Miguel Simões,
ISCTE Business School*

Anexo B - Consentimento de Participação no Estudo



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Consentimento:

Confirmo que fui devidamente informado/a, que compreendo o principal objetivo do estudo e que as respostas recolhidas serão apenas usadas para fins académicos. Mais informo que a minha participação é anónima e voluntária, estando ciente de que a qualquer momento posso optar por interromper a minha participação.

<i>Concordo em participar no estudo.</i>	<i>Não concordo em participar no estudo.</i>

Anexo C - Instruções para o/a Participante



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Instruções para o/a Participante:

Pedimos que utilize a seguinte escala para selecionar a opção com que mais se identifica nas questões de escolha múltipla, sendo as restantes de resposta curta:

Escala de resposta

1	<i>Discordo totalmente</i>
2	<i>Discordo</i>
3	<i>Discordo parcialmente</i>
4	<i>Nem concordo nem discordo</i>
5	<i>Concordo parcialmente</i>
6	<i>Concordo</i>
7	<i>Concordo totalmente</i>

Reforçamos que o objetivo não é identificar, mas sim caracterizar o/a respondente para fins académicos e estatísticos, sendo seguro facultar-nos estas informações.

Para qualquer dúvida ou esclarecimento adicional, por favor, entre em contacto através do e-mail: cvzaa@iscte-iul.pt

Muito obrigada!

*Gratos pela atenção e com os melhores cumprimentos,
Carlota Vaz, Prof. Doutora Maria João Velez e Prof. Luís Miguel Simões,
ISCTE Business School*

Anexo D - Garantia da Legitimidade das Respostas



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Possui uma chefia?

Sim	Não
-----	-----

Anexo E - Escala de Diagnóstico da Cultura Organizacional – OCAI (Cameron & Quinn, 2011)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>A minha organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.</i>							
<i>A minha organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.</i>							
<i>A minha organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados.</i>							
<i>A minha organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para os resultados.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua da eficiência.</i>							
<i>Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa, consenso e participação.</i>							

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.</i>							
<i>Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.</i>							
<i>Para a minha organização, é importante o desenvolvimento das pessoas. Valoriza-se a confiança, a abertura e a participação.</i>							
<i>Para a minha organização, são importantes a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se as novas experiências e a prospeção de novas oportunidades.</i>							
<i>Para a minha organização, são importantes a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.</i>							
<i>Na minha organização, são importantes a permanência e a estabilidade. Privilegia-se o controle, eficiência e fluidez das operações</i>							
<i>O sucesso da minha organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus colaboradores e na preocupação para com as pessoas.</i>							

	1	2	3	4	5	6	7
<i>O sucesso da minha organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.</i>							
<i>O sucesso da minha organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva.</i>							
<i>O sucesso da minha organização define-se com base na eficiência. Os aspetos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planeamento e o controlo de custos.</i>							

Anexo F - Escala de Diagnóstico da Cultura de Apoio – OCAI (Cameron & Quinn, 2011)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>A minha organização é muito familiar. As pessoas parecem partilhar muito de si próprias.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de apoio, aconselhamento e treino.</i>							
<i>Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por promover o trabalho de equipa, consenso e participação.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.</i>							
<i>Para a minha organização, é importante o desenvolvimento das pessoas. Valoriza-se a confiança, a abertura e a participação.</i>							
<i>O sucesso da minha organização define-se com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho de equipa, no grau de envolvimento dos seus colaboradores e na preocupação para com as pessoas.</i>							

Anexo G - Escala de Diagnóstico da Cultura de Inovação– OCAI (Cameron & Quinn, 2011)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>A minha organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas estão dispostas a comprometer-se e a assumir riscos.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de empreendedorismo, inovação e disposição para correr riscos.</i>							
<i>Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por valorizar a autonomia, o risco e o espírito criativo.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa é o compromisso para com a inovação e crescimento. O que importa é estar na vanguarda.</i>							
<i>Para a minha organização, são importantes a aquisição de novos recursos e a criação de novos desafios. Valoriza-se as novas experiências e a prospeção de novas oportunidades.</i>							
<i>O sucesso da minha organização define-se com base na singularidade e novidade dos seus produtos e serviços. É líder no produto e na inovação.</i>							

Anexo H - Escala de Diagnóstico da Cultura de Mercado – OCAI (Cameron & Quinn, 2011)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>A minha organização é muito orientada para os resultados. Uma das maiores preocupações é concretizar o trabalho. As pessoas são competitivas e orientadas para os resultados.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de objetividade, combatividade e orientação para os resultados.</i>							
<i>Na minha organização, o estilo de gestão dos colaboradores é caracterizado por desenvolver a competitividade, promover os resultados e cumprimento dos objetivos.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa é o compromisso para com a consecução e superação dos objetivos. Ganhar, ser enérgico e combativo, são temas correntes.</i>							
<i>Para a minha organização, são importantes a competitividade e os resultados. A ênfase está na superação dos objetivos ambiciosos e na supremacia de mercado.</i>							
<i>O sucesso da minha organização define-se com base na conquista e supremacia de mercado. Os pontos-chave são a liderança de mercado e vantagem competitiva.</i>							

Anexo I - Escala de Diagnóstico da Cultura Hierárquica – OCAI (Cameron & Quinn, 2011)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>A minha organização é muito controlada e estruturada. As pessoas são orientadas por normas formais e estabelecidas.</i>							
<i>Na minha organização, a liderança é geralmente exemplo de coordenação e de gestão contínua da eficiência.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa é a lealdade e confiança mútua. O compromisso para com a organização é elevado.</i>							
<i>O que mantém a minha organização coesa são as políticas e regras formais. A estabilidade e o equilíbrio são fundamentais.</i>							
<i>Na minha organização, são importantes a permanência e a estabilidade. Privilegia-se o controlo, eficiência e fluidez das operações</i>							
<i>O sucesso da minha organização define-se com base na eficiência. Os aspetos cruciais são a satisfação dos compromissos, o planeamento e o controlo de custos.</i>							

Anexo J - Escala de Análise das Práticas de RH (Chambel, 2010)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Na minha organização, eu tenho a informação de que preciso para realizar bem o meu trabalho.</i>							
<i>Eu recebo informação importante acerca da minha organização (p. ex. encomendas, níveis de qualidade, estado financeiro).</i>							
<i>Tomo conhecimento dos objetivos de negócio da minha organização pelos habituais canais de comunicação.</i>							
<i>Considero-me, na generalidade, bem informado(a) sobre os assuntos da minha organização.</i>							
<i>O meu / minha superior hierárquico(a) comunica-me os objetivos que devo alcançar na realização do meu trabalho.</i>							
<i>Os critérios de avaliação de desempenho são claros na minha organização.</i>							
<i>Na minha organização, a minha chefia comunica-me os meus critérios de avaliação de desempenho.</i>							
<i>Na minha organização, se há falhas no desempenho existe acompanhamento no sentido de as ultrapassar.</i>							
<i>Realizei provas de seleção (p. ex. entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para a minha organização.</i>							
<i>Foram tidos em consideração os meus conhecimentos e/ou experiência anterior quando me selecionaram para trabalhar na minha organização.</i>							
<i>Foram tidas em consideração as minhas capacidades de relação com os outros quando me selecionaram para trabalhar na minha organização.</i>							

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Durante a seleção na minha organização, foi tida a consideração a minha capacidade de aprendizagem.</i>							
<i>Na minha organização, tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir.</i>							
<i>Na minha organização, a formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor, tornando mais provável que me mantenha nela a trabalhar.</i>							
<i>Na minha organização, a formação/experiência que tenho recebido tem melhorado as minhas competências profissionais.</i>							
<i>Com a formação/experiência que tenho recebido na minha organização, conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra organização, se precisasse.</i>							
<i>Na minha organização, as recompensas que recebo incluem um conjunto de benefícios (prémios) que estão para além do salário fixo.</i>							
<i>Na minha organização, quem tem um melhor desempenho é mais bem recompensado.</i>							
<i>Na minha organização, as recompensas que obtenho estão associadas, pelo menos em parte, ao meu desempenho.</i>							
<i>Na minha organização, as recompensas que recebo incluem um salário adequado à função que desempenho.</i>							

Anexo K - Escala de Análise da Partilha de Informação (Chambel, 2010)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Na minha organização, eu tenho a informação de que preciso para realizar bem o meu trabalho.</i>							
<i>Eu recebo informação importante acerca da minha organização (p. ex. encomendas, níveis de qualidade, estado financeiro).</i>							
<i>Tomo conhecimento dos objetivos de negócio da minha organização pelos habituais canais de comunicação.</i>							
<i>Considero-me, na generalidade, bem informado(a) sobre os assuntos da minha organização.</i>							

Anexo L - Escala de Análise da Avaliação de Desempenho (Chambel, 2010)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>O meu / minha superior hierárquico(a) comunica-me os objetivos que devo alcançar na realização do meu trabalho.</i>							
<i>Os critérios de avaliação de desempenho são claros na minha organização.</i>							
<i>Na minha organização, a minha chefia comunica-me os meus critérios de avaliação de desempenho.</i>							
<i>Na minha organização, se há falhas no desempenho existe acompanhamento no sentido de as ultrapassar.</i>							

Anexo M - Escala de Análise do Recrutamento e Seleção (Chambel, 2010)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Realizei provas de seleção (p. ex. entrevista e/ou testes) para vir trabalhar para a minha organização.</i>							
<i>Foram tidos em consideração os meus conhecimentos e/ou experiência anterior quando me selecionaram para trabalhar na minha organização.</i>							
<i>Foram tidas em consideração as minhas capacidades de relação com os outros quando me selecionaram para trabalhar na minha organização.</i>							
<i>Durante a seleção na minha organização, foi tida a consideração a minha capacidade de aprendizagem.</i>							

Anexo N - Escala de Análise da Formação (Chambel, 2010)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Na minha organização, tenho recebido formação/experiência que me ajuda a progredir.</i>							
<i>Na minha organização, a formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor, tornando mais provável que me mantenha nela a trabalhar.</i>							
<i>Na minha organização, a formação/experiência que tenho recebido tem melhorado as minhas competências profissionais.</i>							
<i>Com a formação/experiência que tenho recebido na minha organização, conseguiria arranjar um trabalho parecido noutra organização, se precisasse.</i>							

Anexo O - Escala de Análise da Atribuição de Recompensas (Chambel, 2010)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Na minha organização, as recompensas que recebo incluem um conjunto de benefícios (prémios) que estão para além do salário fixo.</i>							
<i>Na minha organização, quem tem um melhor desempenho é mais bem recompensado.</i>							
<i>Na minha organização, as recompensas que obtenho estão associadas, pelo menos em parte, ao meu desempenho.</i>							
<i>Na minha organização, as recompensas que recebo incluem um salário adequado à função que desempenho.</i>							

Anexo P - Escala de Avaliação do Desempenho Organizacional (Delaney & Huselid, 1996)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>A qualidade dos produtos, serviços ou programas da minha organização é superior à de outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>O desenvolvimento de novos produtos, serviços ou programas pela minha organização é superior ao de outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>A organização tem maior capacidade de atrair colaboradores essenciais em comparação com outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>A minha organização tem maior capacidade de reter colaboradores essenciais em comparação com outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>A satisfação dos clientes da minha organização é superior à de outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>As relações entre a gestão e os outros colaboradores na minha organização são melhores do que em outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>As relações entre os colaboradores da minha organização, em geral, são melhores do que em outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>O desempenho da minha organização em marketing é superior ao de outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							

	1	2	3	4	5	6	7
<i>O crescimento nas vendas da minha organização é superior ao de outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>A lucratividade da minha organização é superior à de outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							
<i>A quota de mercado da minha organização é superior à de outras organizações que realizam o mesmo tipo de trabalho.</i>							

Anexo Q - Escala de Avaliação do Bem-Estar Psicológico (Diener et al., 2010)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Eu levo uma vida com propósito e significado.</i>							
<i>As minhas relações sociais são encorajadoras e gratificantes.</i>							
<i>Estou envolvido/a e interessado nas minhas atividades diárias.</i>							
<i>Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros.</i>							
<i>Sou competente e capaz nas atividades que são importantes para mim.</i>							
<i>Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida.</i>							
<i>Sou otimista em relação ao meu futuro.</i>							
<i>As pessoas respeitam-me.</i>							

Anexo R - Escala de Desejabilidade Social (Hays et al., 1989)



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	1	2	3	4	5	6	7
<i>Eu sou sempre cordial, mesmo com pessoas desagradáveis.</i>							
<i>Houve ocasiões em que aproveitei a situação para obter vantagem sobre alguém.</i>							
<i>Às vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.</i>							
<i>Às vezes, sinto ressentimento quando não consigo o que quero.</i>							
<i>Não importa com quem eu esteja a conversar, sou sempre um/a bom(a) ouvinte.</i>							

Anexo S - Questões de Caráter Sociodemográfico



A relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho: o papel mediador das Práticas de RH

Por favor, indique a sua idade:

Idade

Por favor, indique o seu género:

Género

Masculino	
Feminino	
Outro	
Prefiro não dizer	

Por favor, indique se na sua organização exerce uma função de chefia:

Função de chefia

Não	
Sim	

Por favor, indique qual a antiguidade da relação com a sua chefia:

Antiguidade da relação com a chefia

Por favor, indique as suas habilitações literárias:

Habilitações literárias

Ensino básico	
Ensino secundário	
Bacharelato	
Licenciatura pré-Bolonha	
Licenciatura pós-Bolonha	
Pós-graduação/Especialização	
Mestrado	
Doutoramento	

Por favor, indique o seu nº total de anos de experiência de trabalho:

Experiência de trabalho total (anos)

Por favor, indique qual o seu vínculo contratual:

Vínculo contratual

Sem termo / Termo indeterminado / Efetivo	
Termo certo	
Estágio	
Outro*	

***Qual?**

Por favor, indique o nº de dias de trabalho remoto semanal:

Trabalho remoto semanal (dias)

0	
1	
2	
3	
4	
5	

Por favor, indique qual o setor de atividade da sua organização:

Setor de Atividade

Consultoria	
Bancário	
Seguros	
Comércio	
Indústria	
Administração Pública	

Por favor, indique há quantos anos a sua organização está no mercado nacional:

Antiguidade no mercado nacional (anos)

Por favor, indique se a organização em que trabalha é uma multinacional:

Multinacional

<i>Não</i>	
<i>Sim</i>	

Por favor, indique qual o tipo de organização em que trabalha:

Tipo de organização

<i>Pública</i>	
<i>Privada</i>	
<i>Cooperativa</i>	

Por favor, indique qual a dimensão da sua organização, de acordo com:

Nº de colaboradores

<i>Micro (até 10 colaboradores)</i>	
<i>Pequena (de 11 a 50 colaboradores)</i>	
<i>Média (de 51 a 250 colaboradores)</i>	
<i>Grande (mais de 250 colaboradores)</i>	

Volume de negócios anual

<i>Micro (até 2 milhões de euros)</i>	
<i>Pequena (de 2 a 10 milhões de euros)</i>	
<i>Média (de 10 a 50 milhões de euros)</i>	
<i>Grande (mais de 50 milhões de euros)</i>	

Balanço total anual

<i>Micro (até 2 milhões de euros)</i>	
<i>Pequena (de 2 a 10 milhões de euros)</i>	
<i>Média (de 10 a 43 milhões de euros)</i>	
<i>Grande (mais de 43 milhões de euros)</i>	

Agradecemos a sua participação neste inquérito e o tempo despendido!

Anexo T - Quadro de Correlações de *Spearman* e Alfa de *Cronbach*

Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas com duas casas decimais

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CO</i>	<i>CA</i>	<i>CI</i>	<i>CM</i>	<i>CH</i>	<i>PRH</i>	<i>PI</i>	<i>AD</i>	<i>RS</i>	<i>F</i>	<i>AR</i>	<i>DO</i>	<i>VM</i>	<i>DS</i>	<i>MT</i>	<i>TO</i>
CO	3.74	.70	.93															
CA	4.71	1.01	.66**	.83														
CI	4.52	1.02	.77**	.60**	.89													
CM	4.68	1.02	.71**	.40**	.62**	.87												
CH	4.76	.82	.59**	.42**	.39**	.44**	.72											
PRH	4.80	.84	.55**	.66**	.50**	.38**	.40**	.91										
PI	4.99	.91	.42**	.45**	.38**	.28**	.33**	.66**	.73									
AD	4.94	1.02	.49**	.60**	.52**	.30**	.37**	.73**	.55**	.78								
RS	5.21	.91	.36**	.43**	.30**	.21**	.21**	.60**	.37**	.47**	.66							
F	5.07	1.01	.46**	.54**	.43**	.31**	.31**	.70**	.51**	.58**	.49**	.81						
AR	4.50	1.33	.51**	.48**	.39**	.41**	.71**	.71**	.45**	.53**	.32**	.51**	.84					
DO	4.23	.97	.56**	.47**	.58**	.49**	.41**	.52**	.40**	.45**	.26**	.37**	.55**	.92				
VM	5.33	.66	.21**	.31**	.20**	.06	.08	.28**	.28**	.33**	.36**	.35**	.07	.01	.82			
DS	5.18	1.00	.02	.20**	.03	-.05	-.11*	.10*	.04	.12*	.25**	.18**	-.10	-.14*	.47**	.57		
MT			.17**	.11*	.19**	.30**	.00	.17	0.08	.08	.06	.12*	.29**	.25**	-.11*	-.02		
TO			.27**	.22**	.35**	.39**	.04	.22**	.11*	.12*	.05	.17**	.37**	.39**	-.13*	-.02	.74**	

Notas: **p < 0,01; *p < 0,05; Coeficientes de alfa de *Cronbach* a negrito e itálico; 0=Não, 1=Sim em MT e TO;

M = Média;
DP = Desvio-Padrão;
CO = Cultura Organizacional;
CA = Cultura de Apoio;
CI = Cultura de Inovação;
CM = Cultura de Mercado;
CH = Cultura Hierárquica;
PRH = Práticas de RH;
PI = Partilha de Informação;
AD = Avaliação de Desempenho;
RS = Recrutamento e Seleção;
F = Formação;
AR = Atribuição de Recompensas;
DO = Desempenho Organizacional;
VM = Variável Marker (Bem-Estar Psicológico);
DS = Desejabilidade Social;
MT = Multinacional;
TO = Tipo de Organização;
Fonte: Elaboração Própria

Anexo U - Modelo de Mediação com CO, PRH e DO

Resultados de regressão para o modelo de mediação com Cultura Organizacional, Práticas de RH e Desempenho Organizacional

Variáveis Predictoras	PRH						DO					
	B	DP	t	p	LLCI	ULCI	B	DP	t	p	LLCI	ULCI
Efeito total												
Constante							1.25	0.397	3.152	0.002	0.471	2.034
CO							0.72	0.060	11.92	0.000	0.601	0.839
Efeito direto												
Constante	0.85	0.346	2.454	0.015	0.169	1.530	0.93	0.378	2.450	0.015	0.183	1.530
CO	0.63	0.053	12.005	0.000	0.528	0.736	0.48	0.068	7.077	0.000	0.345	0.611
PRH							0.38	0.057	6.715	0.000	0.271	0.496
VM	0.23	0.060	3.859	0.000	0.114	0.350	-0.09	0.066	-1.276	0.203	-0.215	0.046
DS	0.01	0.039	0.163	0.871	-0.069	0.082	-0.11	0.042	-2.727	0.007	-0.196	-0.032
MT	0.03	0.104	0.321	0.749	-0.170	0.237	-0.07	0.112	-0.657	0.512	-0.294	0.147
TO	0.15	0.117	1.318	0.188	-0.076	0.385	0.48	0.127	3.784	0.000	0.232	0.733
Efeito indireto												
	Coef.	DP	95% Bootstrap IC									
	0.24	0.046	0.155	0.337								

Notas: LLCI - Lower Limit Confidence Interval 95%;

ULCI - Upper Limit Confidence Interval 95%;

CO = Cultura Organizacional;

PRH = Práticas de RH;

DO = Desempenho Organizacional;

VM = Variável *Marker* (Bem-Estar Psicológico);

DS = Desejabilidade Social;

MT = Multinacional;

TO = Tipo de Organização

Fonte: Elaboração própria

Anexo V - Modelo de Mediação com CApoio, PRH e DO

Resultados de regressão para o modelo de mediação com Cultura de Apoio, Práticas de RH e Desempenho Organizacional

Variáveis Predictoras	PRH						DO					
	B	DP	t	p	LLCI	ULCI	B	DP	t	p	LLCI	ULCI
Efeito total												
Constante							2.04	0.397	5.089	0.000	1.252	2.829
CApoio							0.45	0.044	10.136	0.000	0.361	0.467
Efeito direto												
Constante	1.38	0.307	4.502	0.000	0.779	1.987	1.44	0.390	3.708	0.000	0.678	2.210
CApoio	0.53	0.034	15.507	0.000	0.459	0.592	0.22	0.054	4.105	0.000	0.116	0.328
PRH							0.43	0.065	6.621	0.000	0.303	0.559
VM	0.20	0.055	3.626	0.003	0.091	0.307	-0.06	0.069	-0.827	0.409	-0.193	-0.079
DS	-0.07	0.035	-2.064	0.040	-0.415	-0.003	-0.16	0.044	-3.709	0.000	-0.247	-0.076
MT	0.08	0.095	0.795	0.427	-0.111	0.262	-0.07	0.117	-0.590	0.555	-0.300	0.161
TO	0.08	0.108	0.732	0.465	-0.133	0.291	0.54	0.133	4.026	0.000	0.274	0.797
Efeito indireto												
	Coef.	DP	95% Bootstrap IC									
	0.23	0.043	0.145	0.313								

Notas: LLCI - Lower Limit Confidence Interval 95%;

ULCI - Upper Limit Confidence Interval 95%;

CApoio = Cultura de Apoio;

PRH = Práticas de RH;

DO = Desempenho Organizacional;

VM = Variável *Marker* (Bem-Estar Psicológico);

DS = Desejabilidade Social;

MT = Multinacional;

TO = Tipo de Organização

Fonte: Elaboração própria

Anexo W - Modelo de Mediação com CInovação, PRH e DO

Resultados de regressão para o modelo de mediação com Cultura de Inovação, Práticas de RH e Desempenho Organizacional

Variáveis Predictoras	PRH						DO					
	B	DP	t	p	LLCI	ULCI	B	DP	t	p	LLCI	ULCI
Efeito total												
Constante							2.18	0.387	5.644	0.000	1.423	2.945
CInovação							0.48	0.041	11.489	0.000	0.394	0.557
Efeito direto												
Constante	1.75	0.362	4.824	0.000	1.034	2.457	1.14	0.366	3.911	0.000	0.711	2.145
CInovação	0.32	0.039	8.30	0.000	0.245	0.398	0.34	0.041	8.136	0.000	0.256	0.418
PRH							0.43	0.052	8.345	0.000	0.330	0.533
VM	0.26	0.066	3.957	0.000	0.131	0.389	-0.13	0.066	-1.949	0.052	-0.258	-0.001
DS	-0.01	0.042	-0.191	0.849	-0.090	0.074	-0.11	0.041	-2.737	0.007	-0.192	-0.032
MT	0.08	0.113	0.690	0.491	-0.144	0.299	-0.01	0.110	-0.132	0.895	-0.232	0.203
TO	0.08	0.133	0.591	0.591	-0.183	0.340	0.28	0.130	2.186	0.030	0.029	0.541
Efeito indireto												
	Coef.	DP	95% Bootstrap IC									
	0.14	0.029	0.084	0.198								

Notas: LLCI - Lower Limit Confidence Interval 95%;

ULCI - Upper Limit Confidence Interval 95%;

CInovação = Cultura de Inovação;

PRH = Práticas de RH;

DO = Desempenho Organizacional;

VM = Variável Marker (Bem-Estar Psicológico);

DS = Desejabilidade Social;

MT = Multinacional;

TO = Tipo de Organização

Fonte: Elaboração própria

Anexo X - Modelo de Mediação com CMercado, PRH e DO

Resultados de regressão para o modelo de mediação com Cultura de Mercado, Práticas de RH e Desempenho Organizacional

Variáveis Predictoras	PRH						DO					
	B	DP	t	p	LLCI	ULCI	B	DP	t	p	LLCI	ULCI
Efeito total												
Constante							1.82	0.417	4.357	0.000	0.998	2.639
CMercado							0.38	0.043	8.835	0.000	0.297	0.466
Efeito direto												
Constante	1.519	0.382	3.981	0.000	0.769	2.270	1.06	0.380	2.795	0.006	0.315	1.811
CMercado	0.25	0.040	6.263	0.000	0.170	0.325	0.26	0.041	6.272	0.000	1.179	0.338
PRH							0.50	0.052	9.667	0.000	0.396	0.599
VM	0.34	0.066	5.160	0.000	0.212	0.473	-0.07	0.067	-1.029	0.304	-0.201	0.063
DS	-0.01	0.043	-0.234	0.815	-0.095	0.075	-0.11	0.042	-2.695	0.009	-0.195	-0.028
MT	-0.03	0.116	-0.239	0.812	-0.256	0.201	-0.13	0.113	-1.098	0.273	-0.348	0.099
TO	0.23	0.134	1.719	0.086	-0.033	0.495	0.41	0.132	3.147	0.002	0.155	0.672
Efeito indireto												
	Coef.		DP		95% Bootstrap IC							
	0.12		0.032		0.065	0.189						

Notas: LLCI - Lower Limit Confidence Interval 95%;

ULCI - Upper Limit Confidence Interval 95%;

CMercado = Cultura de Mercado;

PRH = Práticas de RH; DO = Desempenho Organizacional;

VM = Variável Marker (Bem-Estar Psicológico);

DS = Desejabilidade Social;

MT = Multinacional;

TO = Tipo de Organização

Fonte: Elaboração própria

Anexo Y - Modelo de Mediação com CHierárquica, PRH e DO

Resultados de regressão para o modelo de mediação com Cultura Hierárquica, Práticas de RH e Desempenho Organizacional

Variáveis Preditoras	PRH						DO					
	B	DP	t	p	LLCI	ULCI	B	DP	t	p	LLCI	ULCI
Efeito total												
Constante							0.66	0.461	1.437	0.152	-0.244	1.568
CHierárquica							0.47	0.052	8.921	0.000	0.368	0.400
Efeito direto												
Constante	0.22	0.396	0.564	0.057	-0.555	1.001	0.56	0.421	1.320	0.188	-0.027	1.384
CHierárquica	0.44	0.045	9.702	0.000	0.351	0.530	0.26	0.054	4.819	0.000	0.155	0.368
PRH							0.48	0.056	8.499	0.000	0.367	0.588
VM	0.29	0.063	4.676	0.000	0.169	0.415	-0.06	0.069	-0.844	0.399	-0.193	0.077
DS	0.35	0.041	0.847	0.398	-0.046	0.116	-0.10	0.044	-2.302	0.022	-0.187	-0.015
MT	0.01	0.014	0.127	0.899	-0.201	0.228	-0.09	0.116	-0.785	0.433	-0.319	0.137
TO	0.42	0.121	3.467	0.001	0.181	0.655	0.65	0.130	4.960	0.000	0.390	0.902
Efeito indireto												
	Coef.	DP	95% Bootstrap IC									
	0.21	0.042	0.123	0.298								

Notas: LLCI - Lower Limit Confidence Interval 95%;

ULCI - Upper Limit Confidence Interval 95%;

CHierárquica = Cultura Hierárquica;

PRH = Práticas de RH;

DO = Desempenho Organizacional;

VM = Variável *Marker* (Bem-Estar Psicológico);

DS = Desejabilidade Social;

MT = Multinacional;

TO = Tipo de Organização

Fonte: Elaboração própria