



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DA
LIDERANÇA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Marisa Bettencourt Mota

Março de 2015



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DA
LIDERANÇA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Marisa Bettencourt Mota

Orientadora: Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria

Ponta Delgada, março de 2015

“É hoje universalmente aceite que, quanto mais eficazmente uma organização gere os seus recursos humanos, maior é a probabilidade de se tornar bem sucedida.”

(Pina e Cunha *et al.*, 2008: 27).

AGRADECIMENTOS

É com muita satisfação que dedico este espaço a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar, um profundo agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Sandra Micaela Costa Dias Faria, por todo o apoio, dedicação, competência e disponibilidade demonstradas em todas as fases deste trabalho. O seu contributo foi inestimável.

À minha querida Mãe e ao meu querido Pai, um agradecimento muito especial pelo apoio incansável, pelos conhecimentos partilhados, os quais foram fundamentais para a realização deste trabalho.

Uma nota de apreço ainda à Direção dos Recursos Humanos da empresa (EDA – Eletricidade dos Açores), que prontamente disponibilizou todo o material necessário à recolha de dados.

Finalmente, mas não menos importante, um agradecimento a toda a minha família e amigos pelo carinho, incentivo e apoio incondicional ao longo destes anos.

RESUMO

Atualmente, a preocupação central da Gestão de Recursos Humanos prende-se com a forma como o sistema de recursos humanos é crítico para a *performance* organizacional. A Gestão de Recursos Humanos é frequentemente apontada como uma variável que influencia positivamente a *performance* das organizações.

No sentido de contribuir para a clarificação desta relação, Bowen e Ostroff (2004) introduziram o conceito de Força das Práticas de Gestão de Recursos Humanos partindo do pressuposto de que as práticas de Recursos Humanos caracterizadas por elevada distintividade, consistência e consenso, só poderão contribuir para a *performance* organizacional se motivarem os colaboradores a adotarem atitudes e comportamentos desejáveis. Desta forma, o sistema de Gestão de Recursos Humanos consegue fomentar situações fortes, o que irá contribuir de igual forma para um clima organizacional forte.

A liderança assume igualmente um papel de relevância dado que é através dos líderes que as práticas de Gestão de Recursos Humanos são transmitidas aos colaboradores.

Neste sentido, a presente dissertação tem como objetivo analisar, junto de uma empresa do setor de energia, as características das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, os comportamentos de liderança e a sua relação com o clima organizacional. Pretende-se igualmente compreender, se as características mencionadas anteriormente, têm impacto na *performance* organizacional.

Palavras-chave: Força das práticas de Gestão de Recursos Humanos, Liderança, Clima organizacional e *Performance* organizacional

ABSTRACT

Nowadays, the main concern of the Human Resource Management relates to how the system of human resources is critical to organizational performance. The Human Resource Management is often identified as a variable that positively influences the performance of organizations.

In order to contribute for the clarification of this relationship, Bowen and Ostroff (2004) introduced the concept of Strength of Human Resource Management Practices assuming that the Human Resources Practices characterized by high distinctiveness, consistency and consensus, can only contribute for organizational performance by motivating employees to have desired behaviors and attitudes. Thus, the system of Human Resource Management can foster strong situations, which will contribute equally to a strong organizational climate.

The leadership also plays a relevant role since the Practices of Human Resource Management are communicated to employees by leaders.

Overall, this thesis aims to analyze the characteristics of the Practice of Human Resource Management, leadership behaviors and their relationship with organizational climate, along a company in the energy sector. It also seeks to understand if the characteristics mentioned above have an impact on the organizational performance.

Keywords: Strength of Human Resource Management Practices, Leadership, Organizational Climate and Organizational Performance.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	iv
RESUMO	v
ABSTRACT.....	vi
LISTA DAS TABELAS.....	10
LISTA DAS FIGURAS	11
LISTA DE QUADROS.....	12
LISTA DE ABREVIATURAS	13
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	14
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. O que é a gestão de Recursos Humanos.....	17
2.2. Gestão de Recursos Humanos e Performance Organizacional.....	20
2.3. Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	24
2.4. Características do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	26
2.4.1. Distintividade	28
2.4.2. Consistência	30
2.4.3. Consenso	32
2.5. Força do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	34
2.6. Liderança.....	38
2.7. Clima organizacional.....	46
CAPÍTULO III – MODELO E HIPÓTESES A TESTAR.....	50
3.1. Hipóteses a Testar	50
3.1.1. Força da Gestão dos Recursos Humanos - <i>Performance</i> organizacional	50
3.1.2. Liderança - <i>Performance</i> Organizacional	52
3.2. Modelo Concetual	54
3.3. Variáveis de investigação.....	54
CAPÍTULO IV – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	56
4.1. Etapas da Investigação	56
4.2. Metodologia	57
4.3. Instrumento	58
4.5. Caracterização da amostra.....	60
CAPÍTULO V – TRATAMENTO DE DADOS.....	65
5.1. Testes estatísticos	65

5.2.	Estatísticas descritivas.....	66
5.2.1.	Força das práticas de GRH.....	66
5.2.2.	Liderança Transformacional.....	67
5.2.3.	Clima Organizacional.....	67
5.2.4.	<i>Performance</i> organizacional.....	68
5.3.	Correlação	68
5.3.1.	Correlação linear simples (r de Pearson).....	69
5.3.1.1.	Coeficientes de correlação da Força das práticas de GRH.....	69
5.3.1.2.	Coeficientes de correlação da Liderança transformacional.....	70
5.3.1.3.	Coeficientes de correlação do clima organizacional	71
5.4.	Consistência interna	71
5.4.1.	Consistência interna da Força das práticas de GRH.....	72
5.4.2.	Consistência interna da Liderança transformacional.....	72
5.4.3.	Consistência interna do Clima Organizacional	73
5.4.4.	Consistência interna da <i>Performance</i> Organizacional	74
CAPÍTULO VI - RESULTADOS.....		75
6.1.	Estudo das Hipóteses de investigação	75
6.1.1.	Relação entre a força do sistema de GRH e o clima organizacional	75
6.1.1.1.	Cumprimento dos Pressupostos.....	75
6.1.1.2.	Qualidade do Ajustamento	77
6.1.1.3.	Estimação do Modelo de Regressão Linear	78
6.1.2.	Relação entre a força das práticas de GRH e a <i>Performance</i> organizacional, mediada pela força do clima organizacional.....	79
6.1.3.	Relação entre a liderança e o clima organizacional.....	81
6.1.3.1.	Cumprimento dos Pressupostos.....	81
6.1.3.2.	Qualidade do Ajustamento	82
6.1.3.3.	Estimação do Modelo de Regressão Linear	83
6.1.4.	Relação entre a Liderança e a <i>Performance</i> organizacional, mediada pela força do clima organizacional	84
6.1.5.	Qualidade do ajuste do modelo	86
CAPÍTULO VII – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES		88
7.1.	Conclusões Gerais	88
7.2.	Limitações	90
7.3.	Vias futuras de investigação.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		91

ANEXOS.....	99
Anexo I- Questionário.....	100
Anexo II- Total de trabalhadores EDA, Ilha de São Miguel.....	114
Anexo III – Tabela de frequências da variável Idade.....	115
Anexo IV – Tabela de frequências da variável Anos de serviço.....	116
Anexo V – Cumprimento dos pressupostos da hipótese 1a).....	117
Anexo VI – Efeito total, direto e indireto da hipótese 1b).....	119
Anexo VII – Cumprimento dos Pressupostos da hipótese 2a).....	120
Anexo VIII – Efeito total, direto e indireto da hipótese 2b).....	122

LISTA DAS TABELAS

Tabela 1. Género.....	61
Tabela 2. Habilitações literárias.	62
Tabela 3. Vínculo à organização.	63
Tabela 4. Horário de trabalho.	63
Tabela 5. Rendimento Subjetivo.	64
Tabela 6. Força das Práticas de GRH.	66
Tabela 7. Liderança Transformacional.	67
Tabela 8. Clima organizacional.	68
Tabela 9. <i>Performance</i> organizacional.	68
Tabela 10. Correlações: Dimensões da Força das Práticas de GRH.	69
Tabela 11. Correlações: Conceitos da Força das Práticas de GRH.	70
Tabela 12. Correlações: Liderança Transformacional.	70
Tabela 13. Correlações: Clima organizacional.	71
Tabela 14. Consistência interna: Força das Práticas de GRH.	72
Tabela 15. Consistência interna: Liderança transformacional.	73
Tabela 16. Consistência interna: Clima organizacional.	73
Tabela 17. Consistência interna: Performance Organizacional.	74
Tabela 18. Resumo do modelo.	77
Tabela 19. Anova.....	78
Tabela 20. Coeficientes.	78
Tabela 21. Coeficientes de regressão.	80
Tabela 22. Resumo do modelo.	82
Tabela 23. Anova.....	83
Tabela 24. Coeficientes.	84
Tabela 25. Coeficientes de regressão.	85
Tabela 26. Qualidade do ajusto do modelo.	86
Tabela 27. Qui-quadrado ponderado.	87

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1. Estrutura da investigação.	15
Figura 2. Modelo da Força da GRH.	36
Figura 3. Modelo expandido da Força da GRH.	37
Figura 4. Modelo concetual.	54
Figura 5. Etapas da Investigação.	57
Figura 6. Escalões etários.	61
Figura 7. Anos de Serviço.	62
Figura 8. Diagrama de trajetória das práticas de GRH/clima/performance.	80
Figura 9. Diagrama de trajetória da Liderança/clima/performance.	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Características do sistema de Gestão de Recursos Humanos.	27
Quadro 2. Definições de liderança.	41
Quadro 3. Líder Transformacional versus Líder Transacional.....	43
Quadro 4. Variáveis de investigação.	55

LISTA DE ABREVIATURAS

ANOVA	<i>Analysis of variance</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
EDA	Eletricidade dos Açores
GFI	<i>Goodness of fit</i>
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
MEE	Modelo de Equações Estruturais
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
RH	Recursos Humanos
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

Num ambiente económico em rápida mudança, os RH, bem como as práticas para a sua adequada gestão, são elementos fundamentais para uma vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, existem evidências suficientes para afirmar que as práticas de GRH podem melhorar a *performance* da organização (Lacombe e Albuquerque, 2008, citados por Freitas *et al.*, 2012).

Esta afirmação é comprovada através de diversas pesquisas que destacaram a relação entre GRH e *performance* organizacional: Arthur (1994), Huselid (1995), Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Deleey e Doty (1996). A premissa fundamental destas pesquisas é que a *performance* organizacional é influenciada positivamente pelo conjunto de práticas de GRH (Huselid, Jackson e Schuler, 1997, citados por Freitas *et al.*, 2012).

Recentemente, a investigação da relação entre as práticas de GRH e a *performance* organizacional é influenciada pelo artigo de Bowen e Ostroff (2004) “*Understanding human resource management-firm performance linkages: the role of the strength of the human resource management*” (Jentink, 2011). É, portanto, através deste artigo que os autores formulam um modelo alternativo com potencialidades práticas assinaláveis com o objetivo de esclarecer o processo pelo qual é possível estabelecer a ligação entre GRH e *performance* organizacional (Gomes *et al.*, 2009).

Os autores, interessados em explicar a natureza da relação entre as práticas de GRH e *performance* organizacional, lançam um novo conceito relacionado com a Força da GRH, partindo do pressuposto de que o clima organizacional é o elo de ligação entre as práticas de GRH e a *performance* organizacional. As práticas de RH só poderão contribuir para a *performance* organizacional se motivarem os colaboradores a adotarem

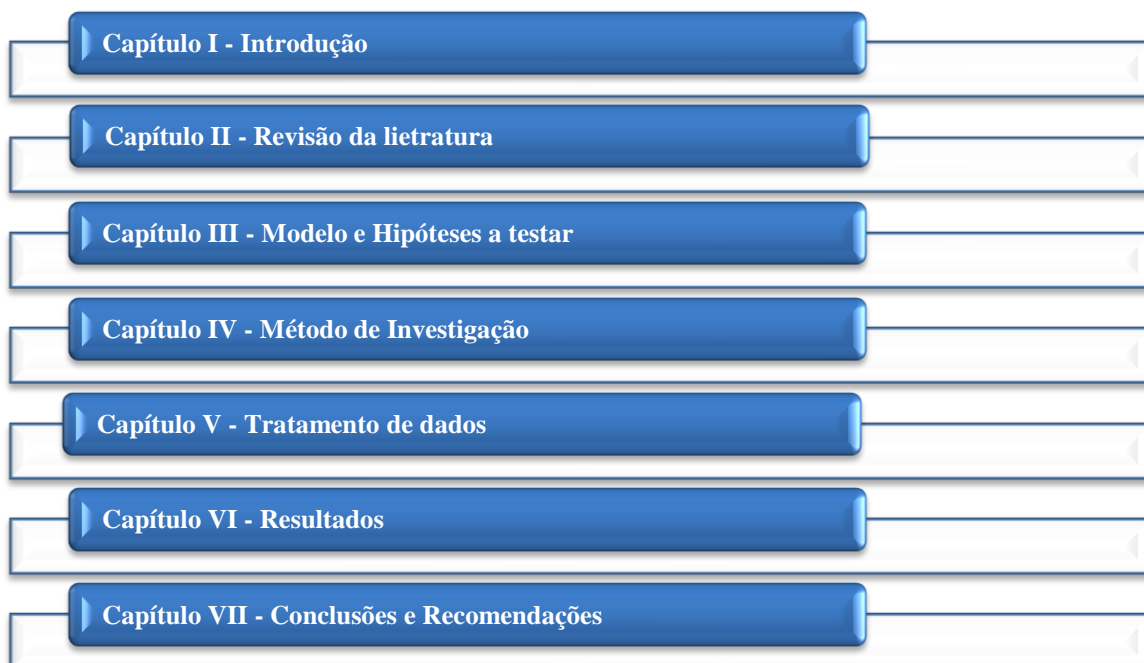
atitudes e comportamentos desejáveis, promovendo na organização uma maior facilidade na obtenção dos seus objetivos estratégicos (Gomes *et al.*, 2009).

Acompanhado pela liderança, o sistema de GRH forte deve possuir um elevado nível de distintividade, consistência e consenso, para que seja possível criar situações fortes na organização, o que irá contribuir de igual forma para um clima organizacional forte (Bowen e Ostroff, 2004).

Neste âmbito, a presente dissertação tem como objetivo analisar as características das práticas de GRH, os comportamentos de liderança e a sua relação com o clima organizacional. Pretende-se igualmente compreender, se as características mencionadas anteriormente, têm impacto na *performance* organizacional. Para tal, a amostra foi recolhida junto de uma empresa do setor de energia (EDA), na Ilha de São Miguel, tendo a mesma um total de 403 colaboradores. Apenas colaboraram na investigação um total de 146 colaboradores ($n = 146$).

A dissertação desenvolve-se ao longo dos seguintes capítulos:

Figura 1. Estrutura da investigação.



No primeiro capítulo é efetuada uma breve incursão sobre o tema do estudo, bem como os objetivos que se pretendem alcançar com o mesmo.

No segundo capítulo desenvolve-se a revisão da literatura analisando as variáveis em estudo: práticas de GRH, liderança, clima organizacional e *performance* organizacional, definindo-se os conceitos e o contributo das mesmas no ambiente organizacional. Apresenta-se, de forma detalhada o modelo através do qual é possível estabelecer a ligação entre estas variáveis e o seu impacto ao nível da *performance* organizacional.

No terceiro capítulo são apresentadas as hipóteses de investigação, derivadas da criação de um modelo concetual e de um conjunto de variáveis de investigação.

No quarto capítulo desenvolve-se o método de investigação sendo este o espaço em que se expõe a metodologia adotada, os instrumentos utilizados e o procedimento aplicado.

Do quinto ao último capítulo, efetua-se a apresentação e análise dos resultados obtidos com o estudo, seguindo-se as considerações finais, as limitações do estudo e algumas sugestões para futuras investigações.