



**“Em busca das dimensões que constituem a perceção do sistema de Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvimento e Validação de um Instrumento”**

Ana Teresa Ferreira, José Keating and Isabel Silva

**Escola de Psicologia, Universidade do Minho**

*Fundação para a Ciência e a Tecnologia (SFRH/BD/ 60939/2009)*



# Enquadramento teórico

- Dificuldade em desdobrar a ligação entre a perceção individual do sistema de Gestão de Recursos humanos (GRH) e resultados organizacionais específicos.



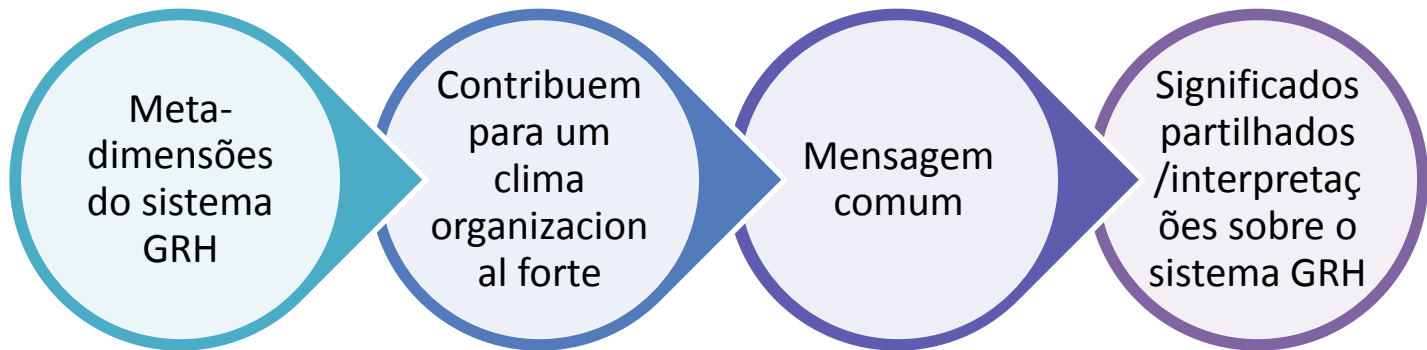
- Abordagens centradas no conteúdo vs abordagens centradas nos processos (para exemplos consultar Bowen & Ostroff, 2004; Bosalie, Ditz & Boon, 2005; Sanders, Dorenbosch & Reuver, 2008; Gomes et al., 2010; Guest & Conway, 2011; Li et al., 2011; Delmotte, Winne, & Sels, 2012)



# Enquadramento teórico

## Bowen e Ostroff (2004)

- Modelo psicológico: considera o processo de atribuição na perceção individual do sistema de gestão de recursos humanos.
- - Relevância dos processos psicológicos e subjetivos na investigação em GRH.





# Enquadramento teórico

Distintividade	Visibilidade (sistema GRH)
	Compreensão (sistema GRH)
	Legitimidade de autoridade (do sistema e dos seus agentes, a função RH )
	Relevancia (importância do sistema face a objetivos pessoais e organizacionais )
Consistência	Instrumentalidade ( do sistema GRH, uma relação causa-efeito entre o sistema e as consequências individuais, como incentivos ou recompensas )
	Validade (consistencia entre o objetivo anunciado do sistema e a rotina diária na organização)
	Mensagens consistentes da GRH
Consenso	Acordo entre os decisores na GRH
	Justiça (distributiva, procedimental and interacional)



# Desenvolvimento do modelo

- Causas do comportamento: indivíduos baseiam as suas atribuições em (Kelley, 1973)
  - Características da situação
  - Características da pessoa
  - Características do objeto
- Kelley (1973): Quando confrontado com um comportamento que tenha alta distintividade, alta consistência e alto consenso, indivíduos tendem a atribuir este comportamento a dimensões do objeto (atribuição externa).
- Contudo, quando o contexto não apresenta esta coerência, cria ambiguidade nas atribuições individuais, já que o comportamento torna-se menos informativo no que respeita à responsabilidade sobre o evento (Korsgaard, Brodt, & Whitener, 2002)
- Será que podemos separar as perceções do sistema de GRH dos agentes que trabalham nele?



## Desenvolvimento do modelo

- Teoria das Trocas Sociais: Individuos reagem ao comportamento dos outros através de uma resposta reciproca, a norma da reciprocidade ( para uma revisão ver Shore, Coyle-Shapiro, Chen, Tetrick, 2009;Cropanzano, 2005;Whitener,1997,1998, 2001).
- Prévio trabalho qualitativo (Ferreira, Keating and Silva, 2010) sugeriu que a função RH trabalhava estrategicamente na relação social que estabelece com os trabalhadores de forma a reduzir os impactos negativos da mudança nos sistemas GRH e promover ajustamento.
- De acordo com estes resultados, a relação social influencia percepções dos trabalhadores sobre o sistema GRH.



## Desenvolvimento do modelo

- É relevante considerar como elementos da relação entre a função RH e os colaboradores, **não apenas a comunicação aberta e demonstrar preocupação pelos trabalhadores (Korsgaard et al., 2002)**, mas também processos ativos de acordo com os fins dos trabalhadores, como a competência percebida da função RH e a utilidade percebida.



# Modelo de investigação





# Objectivos da investigação

- 1. Compreender como os individuos percebem o sistema de GRH.
- 1.1. Integrar teoricamente a relação da função RH com os trabalhadores e a utilidade percebida do sistema no construto de percepção sistema GRH definido por Bowen & Ostroff (2004).
- 1.2. Apresentar uma validação empirica do construto (percepção GRH)



# Procedimento e amostra

- A amostra foi definida com o objetivo específico de abranger o maior leque de organizações possível de todos os setores e tamanhos, com critérios específicos:
  1. A função RH devia estar diferenciada
  2. A existência de um Departamento RH que todos os trabalhadores reconheçam (seguimos indicações de Almeida (2010), Cabral-Cardoso, (2004), Keating (2003) and Veloso(2008) quanto às especificidades da função RH em Portugal e o seu grau de formalização).
- Os dados foram recolhidos em 21 organizações em Portugal.
- 9 organizações setor públicos; 12 organizações setor privado.
- Enviamos 4078 questionários e online links e recebemos 1677 respostas, com uma taxa de resposta por organização entre 5 e 100%. A média de taxa de resposta foi de 39,20%. No final utilizamos 1369 respostas válidas.



# Medidas

- **Perceção da Relação com Departamento Recursos Humanos**

Items foram desenvolvidos com base no trabalho qualitativo prévio (Ferreira, Keating, Silva, & Veloso, 2010a; Ferreira, Keating, & Silva, 2010b)

- **Cinco** items foram desenvolvidos. Cada um foi respondido numa escala de Likert com 6 pontos, onde 1 = Discordo Totalmente e 6 = Concordo Totalmente

(Exemplo do item: "**Departamento de Recursos Humanos ajuda-me a resolver problemas.**").

- **Perceção da Competência do Departamento de Recursos Humanos**

- Três items foram traduzidos e adaptados baseados em Teo e Rodwell, (2007)
- Cada item é respondido numa escala de Likert com 6 pontos, onde 1= discordo fortemente e 6= concordo Totalmente (Exemplo de item: "**O departamento parece estar informado sobre as melhores práticas que são usadas noutras organizações**").



# Medidas

- **Utilidade percebida do Sistema GRH**
  - Sete itens foram desenvolvidos para avaliar a perceção de utilidade do sistema GRH.
  - Cada item usou como referente uma prática de gestão de recursos humanos identificável ( socialização, recrutamento e seleção, formação, avaliação de desempenho, procedimentos administrativos, comunicação e trabalho de equipa)
  - Cada item é respondido numa escala de Likert de 5 pontos , onde 1 = é nunca é útil e 5 = extremamente útil.

(Exemplo Item : “A avaliação de desempenho é útil “).



# Medidas

- **Perceção Sistema Gestão de Recursos Humanos: Distintividade, Consistência e Consenso**
- Adaptação do Questionário “HRMQS” (Coelho, Cunha, Gomes & Correia (2011))
- Na sua versão original o questionário incluía 42 items.



# Resultados

## Procedimento estatístico utilizado

- Análise de componentes principais (PCA) foi conduzida em 54 items. Não definimos o número de factores no SPSS permitindo o comportamento estatístico livre dos items. Análises foram efectuadas com e sem missings. Dada a similariedade das análises, os missings foram substituídos pelas médias, exceptuando as análises de consistência interna. (Tabachnick & Fidell, 1989). Foi realizada a rotação ortogonal (varimax).
- Várias análises de componentes principais sucessivas em que items foram sendo eliminados de acordo com os seguintes critérios:
- 13 items tinham pesos factoriais similares ou inferiores a 0.4
- Um item removido por não ter boa correlação com o total ( $> 30$ )
- Correlações foram testadas de acordo com a singularidade (variáveis que estão perfeitamente correlacionadas) e multi-colinearidade extrema ( $r \geq .8$ ).



# Resultados

## Análise de Dados

- Cinco componentes com eigenvalues acima do critério 1 de Kaiser e explicam **63.24%** da variância.  
(Bartlett's test -  $X^2_{(1431)}=39138.79$ ;  $p<.001$ ; KMO= .967)
- Interpretação dos fatores (sub-escalas)
  1. Relação da função RH com trabalhadores  
(Inclui Competência RH e Consistência)
  2. Compreensão do Sistema de GRH
  3. Utilidade do Sistema de GRH
  4. Visibilidade do Sistema de GRH
  5. Justiça Distributiva



# Resultados

## Análise de Dados

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of participants</b>	<b>Nº of items</b>
<b>HR relationship with employees</b>	.959	1246	15
<b>Comprehensibility</b>	.926	1112	7
<b>Utility</b>	.883	1089	7
<b>Visibility</b>	.903	1095	7
<b>Distributive justice</b>	.841	1335	4



# Resultados

## Análise de Dados

Dimension	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) HR relationship with employees	-			
(2) Comprehensibility	.612**	-		
(3) Utility	.482**	.525**	-	
(4) Visibility	.656**	.717**	.604**	-
(5) Distributive justice	.686**	.532**	.368**	.544**



# Discussão

- ***Consistência Interna***
  - Todas as sub-escalas demonstram boa consistência interna.
  - A implicação deste resultado é que todos os participantes compreenderam o significado dos itens e mobilizaram dimensões similares na resposta aos mesmos. (Collins, 2003).
- ***Validade***
  - Validade de conteúdo adequada.
  - O uso das práticas adaptadas à realidade portuguesa, como referentes nos itens, reduziu as discrepâncias entre organizações e promoveu validade de conteúdo.
  - Limitações de acordo com o nível educacional foram testadas. A nossa amostra final inclui 339 (24.9 %) participantes com o 9º ano ou abaixo.
  - Os resultados refletem dados de 1369 participantes de 21 organizações. Esta amostra grande de diferentes organizações, em diferentes estádios de evolução aumenta a validade da medida.



# Discussão

- **Dimensões teóricas e atributos Vs dimensões empíricas encontradas**
- Distintividade : Compreensão e Visibilidade 11.84% e 9.65 % da variância.
- Legitimidade e Relevância não apareceram no modelo final.
  
- Consistência, como definido por Bowen e Ostroff (2004) não aparece.
- Integra “Relação função RH com colaboradores”.
  - De acordo com a literatura, a consistência (Mayer, Davis & Schoorman, 1995) é relevante para perceber a competência nos outros e estabelecer relações sociais. Possivelmente a relevância das relações pode determinar que os indivíduos façam avaliações da consistência dentro da dimensão relacional. Os resultados suportam a ideia que a consistência é relevante mas é compreendida pelos trabalhadores como parte da dimensão relacional.
  
- Consenso emergiu com a justiça distributiva que explica 7.37 % da variância do modelo.



# Discussão

- Os resultados sugerem que os indivíduos não avaliam o sistema GRH linearmente seguindo as predições da teoria da atribuição.
- O comportamento de um sistema organizacional pode não ser explorado como o comportamento de um agente humano.
- O desenvolvimento de atribuições é um processo cognitivo complexo; O sistema GRH pode ser abstracto, difuso, difícil de compreender (Keating, 2007);
- É possível que os indivíduos necessitem de personalizar nos agentes representantes da GRH para desenvolver atribuições.
- Os dados sugerem ainda uma modificação do modelo, simplificando-o em menos atributos e dimensões.





## Limitações e investigações futuras

- Considerações e tomadas de decisões das análises
  - Teste noutros contextos culturais
  - Estudos longitudinais (tempo pode ser relevante na consistência)
  - Efeitos de interação.
  - Motivação (Kelley, 1973).
- **Ana Teresa Ferreira: [ateresaferreira@gmail.com](mailto:ateresaferreira@gmail.com)**
    - **Obrigada pela vossa atenção!**



## **“Human Resource Management and Affective Commitment: Manager-subordinate organizational trust as moderator”**

Ana Teresa Ferreira, José Keating and Isabel Silva

**Escola de Psicologia, Universidade do Minho**

*Fundação para a Ciência e a Tecnologia (SFRH/BD/ 60939/2009)*



## Porquê a confiança organizacional?

- A confiança organizacional pressupõe vulnerabilidade e necessidade de interdependência (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau et al., 1998). O desenvolvimento da confiança organizacional permite aos seus interlocutores a diminuição do risco percebido, diminuindo a necessidade de controlo.
- Equipas (Costa, 2002 )
- performance (Costa, 2002; Gould -Williams, 2003);
- bem estar dos colaboradores (Baptiste, 2007);
- satisfação com o trabalho ( Driscoll, 1978; Perry & Mankin, 2007);
- desenvolvimento de equipas (Costa, 2002);
- relação positiva supervisor - colaborador ( Brower, Schoorman & Tan, 2000);
- na relação colaborador – organização ( Pfeffer, 2007; Kuvaas, 2008 ).



## Resultado organizacional: Compromisso afetivo

- OC como unidimensional
- "a força com que o indivíduo identifica e se envolve com uma organização particular" (Mowday et al, 1979, p.226)
- Crença/identificação com os objetivos e valores da organização.



# Confiança como moderador

- Innocenti, Massimo & Peluso (2011) CO como moderador da GRH nas atitudes dos trabalhadores. Os resultados confirmam a moderação entre o sistema GRH e um específico set de práticas “ as bundles motivacionais”.
- Fryxell, Dooley & Li (2004) Confiança baseada na competência é um moderador do compromisso . Alfes, Shantz, & Truss, (2012) Interação entre GRH, performance e bem estar, usando confiança como moderador. A Confiança modera GRH\_performance e GRH\_bem estar.
- Farndale, Hope-Hailey & Kelliher (2011) CO moderador do compromisso.

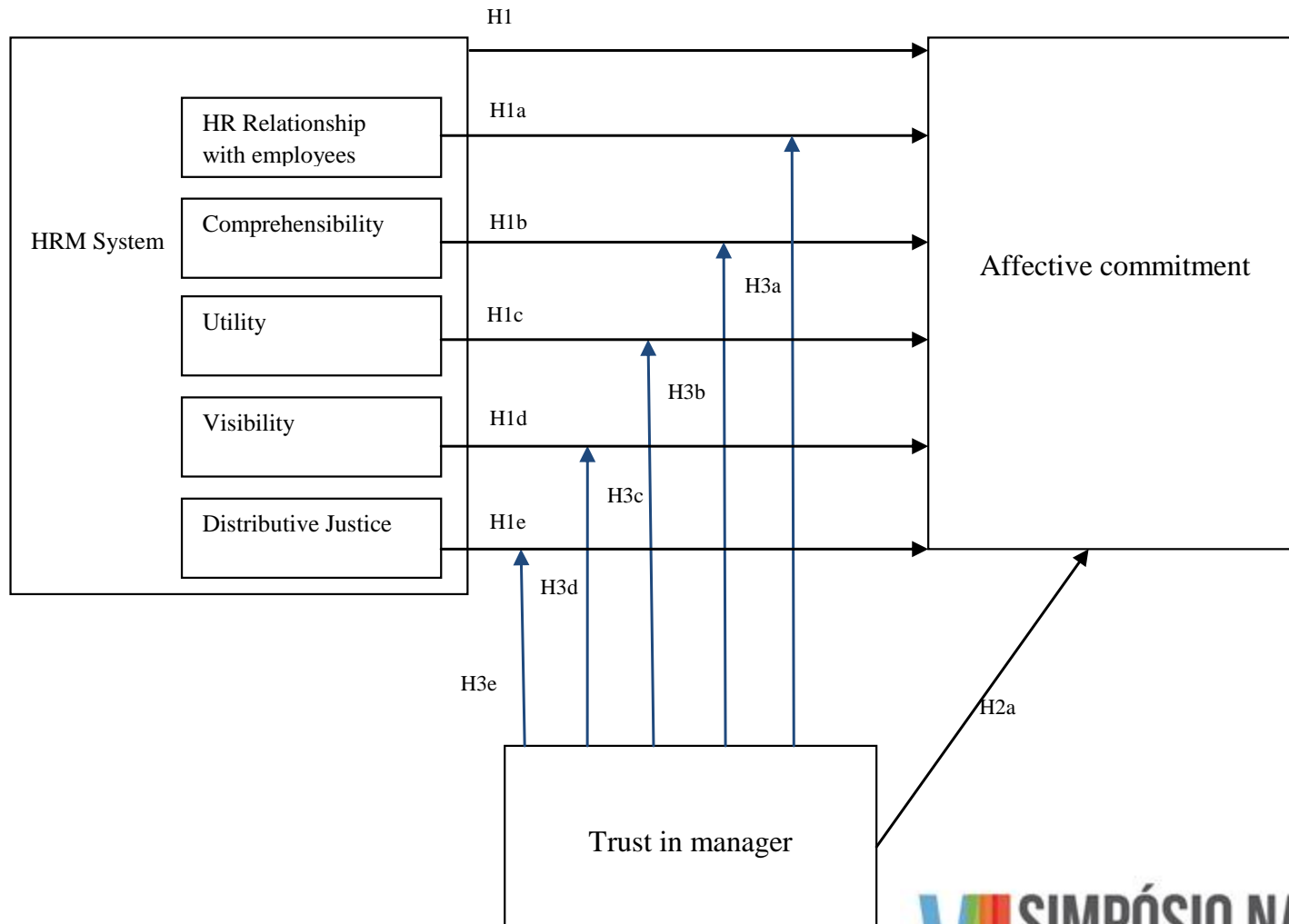


# Hipóteses

- Hipotese 1: Há uma associação entre a GRH o compromisso.
- Hipotese 2: Há uma associação entre a Confiança o compromisso
- Model 1, modelo moderador prediz que as dimensões GRH vão interagir com a confiança, de forma a modificar o compromisso.
- Hipótese 3a: Confiança vai moderar a relação entre GRH e compromisso, dado que se a confiança for alta, a relação entre grh e compromisso será mais alta.



Figure nº1: Model 1-Moderation model





# Instrumentos

- "Questionário compromisso organizacional" por Mowday, Steers & Porter (1979), adaptado e validado para a população Português por Carochinho, Jesuíno & Neves (1998).  
(exemplo do item: estou disposto a tentar mais que o normal para ajudar esta organização ser bem sucedida ).
- Confiança organizacional na chefia direta “. Este instrumento foi baseado na adaptação e validação do Questionário de Confiança Organizacional por Mayer e Gavin (2005) para a população português por Keating, Silva & Veloso (2010).
- A confiança organizacional, de acordo com este modelo, baseia-se em relações duais com o supervisor. Esta medida baseia-se em três sub-dimensões: **benevolência, competência e integridade da chefia direta** (exemplo do item: A minha direta realmente presta atenção ao que é importante para mim



# Técnicas estatísticas

- Cluster analysis
- Modelo de moderação: Regressão múltipla hierárquica (modelo 1: controlo; modelo 2: efeitos principais; modelo 3: interações)
- Efeitos Post-HOC da moderação



Model 1- Controls


Model 2 – Main effects

Model 3 – Interactions

Independent variables	$\beta$	$\beta$	$B$
<b>(a) Control Variables</b>			
Sex	-.13***	-.07***	-.07***
Age	-.02	.01	.01
Dummy for Public vs Private Sector	.16***	.07**	.06**
Dummy for Industry vs Service Sector	.21***	.07**	.06**
Seniority	-.03	.03	.02
Dummy contract type	.11***	.07***	.06***
Management function	-.12***	-.02	-.02
Seniority in management	-.01	-.01	-.01
Number of subordinates	.02	.03†	.03†
Seniority in management in other organizations	.04	.01	.01
Training in HR	-.02	.02	.02
<b>(b) Main effects</b>			
Trust in management		.53***	.51***
HR relationship with employees		.20***	.21***
Comprehensibility		-.02	-.02
Utility		.02	.02
Visibility		.14***	.13***
Distributive Justice			-.01
<b>(c) Interactions</b>			
HR relationship with employees X Trust in manager			-.01
Comprehensibility X Trust in manager			-.01
Utility X Trust in manager			.05
Visibility X Trust in manager			-.03
Distributive Justice X Trust in manager			.09***



# Resultados Moderação

	Intercept	R2 (R2 Aj)	 R2	F statistics
(a) Step 1: Control variables	40.214	.073 (.065)	.073***	F(11,1317)= 9.383***
(b) Step 2: Main effects	11.376	.590 (.585)	.517***	F(17,1311)=110.911***
(c) Step 3: Interactions	11.938	.595 (.588)	.005***	F(22,1306)=87,090***

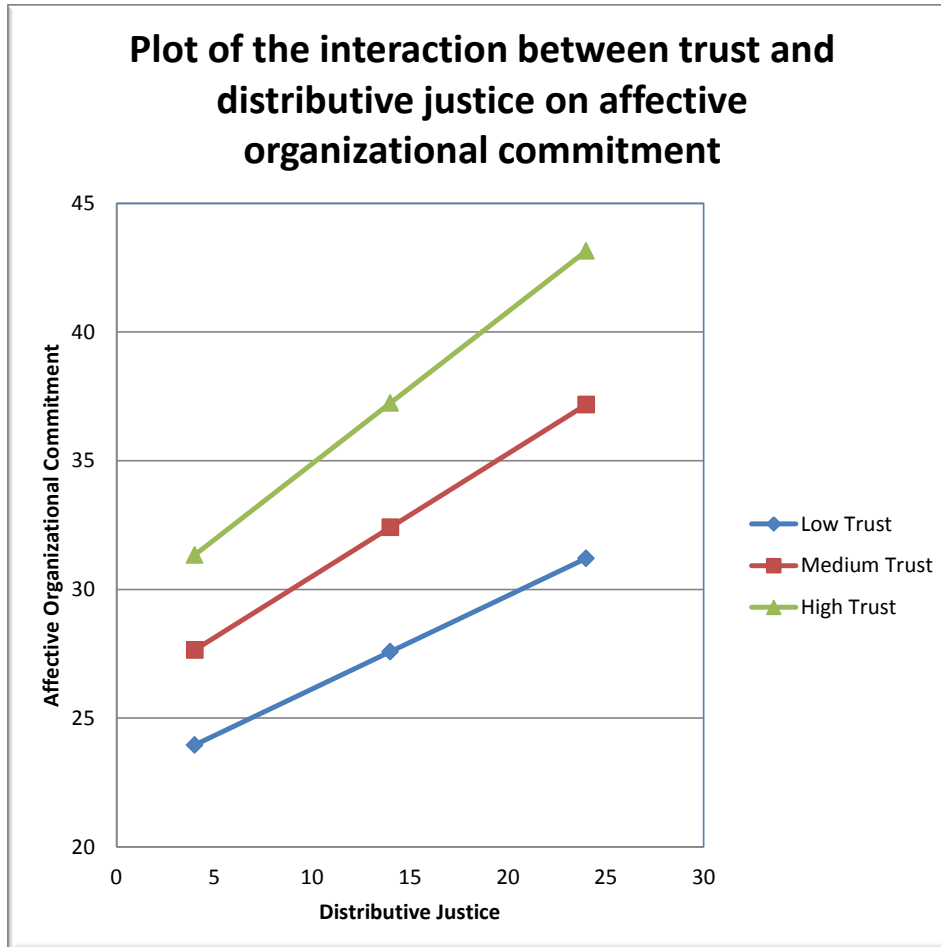


# Resultados Pós-Hoc

- Escrita das equações de regressão para cada linha de regressão simples
- Cohen et al (2003) : 1 desvio padrão acima da média, na média e um desvio padrão abaixo da média.
- $Y' = (A + B_2X_2) + (B_1 + B_3X_2)X_1$
- Linhas de regressão para o compromisso afetivo :
- Abaixo da média  $X_2$   $y = 11,938 + (0,397 * 26.62) + (-0,01 + (0,014 * 26.62))X_1$ ;
- Valor médio de  $X_2$   $y = 11,938 + (0,397 * 34.77) + (-0,01 + (0,014 * 34.77))X_1$ ;
- Acima da da média The high value of  $X_2$   $y = 11,938 + (0,397 * 42.92) + (-0,01 + (0,014 * 42.92))X_1$
  
- As equações foram resolvidas e os gráficos realizados.
- $X_1 = 4$ ;  $X_1 = 14$ ;  $X_1 = 24$ . (4 e 24 mínimo e máximo da justiça distributiva)



## Resultados post-hoc moderação

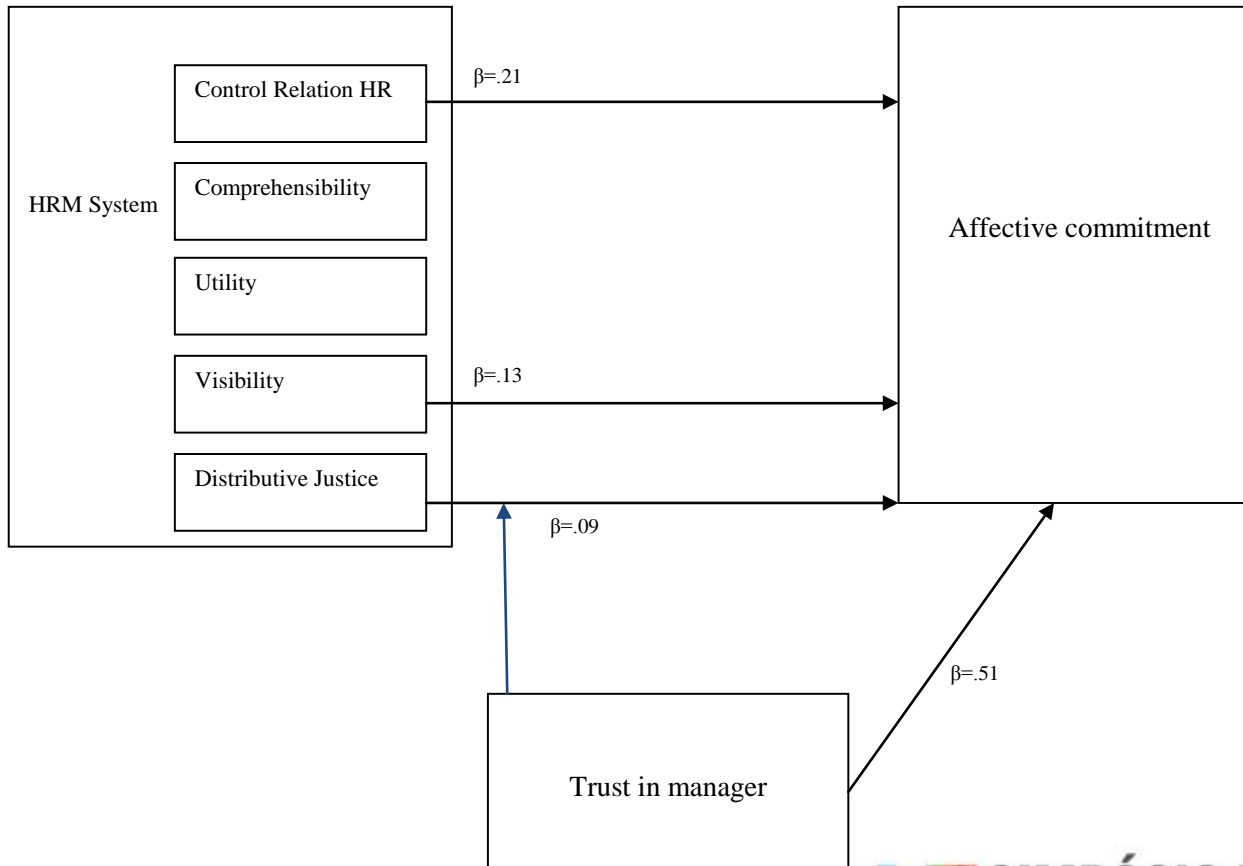


À medida que a justiça aumenta, e o nível de confiança é superior o compromisso aumenta. Quando a confiança é alta temos um efeito mais pronunciado. O que significa que quando a justiça distributiva aumenta, e a confiança é alta o compromisso afetivo aumenta mais rapidamente.



# Modelo de moderação final

Figure nº4 Final moderation model with the significant associations





# Discussão

- Justiça distributiva só se torna relevante no compromisso afetivo se a confiança organizacional estiver presente. Confirma os resultados de Alfes et al. (2012).
- Duas dimensões da percepção do sistema GRH têm um efeito direto no compromisso afetivo: **“Relação da função RH e a Visibilidade”**.





- **Ana Teresa Ferreira: [ateresaferreira@gmail.com](mailto:ateresaferreira@gmail.com)**  
**Obrigada pela vossa atenção!**