

## Força da Gestão dos Recursos Humanos: Constructo uni ou multidimensional?<sup>1</sup>

Joaquim P. Coelho

pcoelho@ispa.pt

ISPA - Instituto Universitário

Jorge F.S. Gomes

jfsgs@iscte.pt

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Rita C. Cunha

rcunha@fe.unl.pt

Universidade Nova de Lisboa

Anabela Correia

anabela.correia@esce.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal

...

### Resumo (Abstract)

Com fundamento na psicologia social cognitiva e nas teorias da influência social, Ostroff e Bowen (2000) introduziram o conceito de força da gestão dos recursos humanos, tendo-o aperfeiçoado posteriormente (Bowen & Ostroff, 2004). A ideia central é que os sistemas de GRH fortes comunicam mensagens claras e não ambíguas sobre o conteúdo de GRH, que norteiam e orientam o comportamento para o alcance dos objectivos organizacionais comuns. São propostos 9 características, agrupadas em 3 *clusters*: Distintividade, Consistência e Consenso. Na última década diversos autores concentraram os seus esforços na compreensão das conexões entre cada uma das características da FGRH, e outras dimensões do comportamento organizacional sem todavia ensaiarem operacionalizar toda a riqueza conceptual proposta por Bowen e Ostroff. O presente estudo visa apresentar o resultado duma operacionalização da FGRH, envolvendo 4 casos: Os dois estudos iniciais centram-se na prática da avaliação do desempenho, um em quatro empresas e outro numa autarquia; os dois últimos centram-se nas mais importantes práticas de recursos humanas utilizadas nas empresas. A análise de conteúdo de várias entrevistas realizadas com gestores de recursos humanos e a utilização do Rasch model (1960, 1961, 1980), guiou a selecção dos descritores que constituem o instrumento criado. A complexidade das relações entre as características coloca diversas questões sobre a validade teórica do seu posicionamento nos 3 *clusters* propostos, sobre a importância relativa destes, e sobre a multidimensionalidade da FGRH.

**Palavras chave:** Consenso, Consistência, Distintividade, Força da gestão dos recursos humanos, Práticas de RH

---

<sup>1</sup> Este texto foi elaborado no âmbito de um projecto de investigação financiado pela FCT, intitulado “The Strategy of Managing People Strategically”, com referência PTDC/GES/64879/2006.

---

## Introdução

Os modelos conceptuais sobre a relação entre os Recursos Humanos (RH) e a *performance* organizacional pressupõem sempre que uma certa combinação de práticas de RH (e.g., avaliação de desempenho, bónus e incentivos, ...) influencia as competências, atitudes e comportamentos dos empregados, que por sua vez afectam a *performance* (Delery, 1998). Para Bowen e Ostroff (2000, 2004) o “clima organizacional” (Schneider, Salvaggio e Subirats, 2002) é um mediador que une as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e a *performance* organizacional. Se existindo reduzido conflito e stress interpessoal, os empregados partilharem ideias, atitudes e comportamentos desejáveis, que reforcem a sua eficácia no trabalho, a organização atingirá níveis de *performance* elevados. Mischel (1977) propõe o conceito de “força da situação”, que designa a interpretação psicológica que os indivíduos fazem das situações; quanto mais forte a situação, maior o grau de concordância dessas interpretações e, conseqüentemente, maior a conformidade com os comportamentos desejados e recompensados.

Bowen e Ostroff (2000, 2004) propõem que as duas componentes do sistema de GRH, conteúdo e processo, devem ser consideradas nos modelos prescritivos da relação entre GRH estratégica e a *performance*. Ao examinarem quais as características do processo de GRH que conduzem a um clima organizacional partilhado, propõem o constructo de força da gestão dos recursos humanos (FGRH) integrando 3 *clusters*: Distintividade, Consistência e Consenso. Já anteriormente Kelley (1967, 1973) invocara estas 3 características como princípios essenciais na análise do comportamento no seu modelo de covariação.

Para Bowen e Ostroff (2000, 2004), a **Distintividade** enquadra os aspectos da situação que lhe permitem singularizar-se no ambiente, captando a atenção e aumentando o interesse dos empregados. Os autores referem quatro atributos: a Visibilidade, a Compreensão, a Legitimação da Autoridade e a Relevância. A **Consistência** incide sobre as características que estabelecem relações consistentes ao longo do tempo, das pessoas e dos contextos: Instrumentalidade, Validade e Consistência das Mensagens de GRH. O **Consenso** resulta da concordância entre os empregados no que concerne à relação entre um evento e respectivo efeito e refere-se a duas características: Concordância entre os Principais Decisores de GRH, e Justiça.

## Desenvolvimento

---

Uma boa teoria deve ser clara e simples, para que os conceitos possam ser medidos e para que não haja ambiguidade relativamente às suas proposições; ter elementos consistentes logicamente articulados uns com os outros e proporcionar valor à sociedade (Miner, 1980, pp.7-9). Bowen e Ostroff (2000 e 2004) fundamentam a sua teoria na psicologia cognitiva e na literatura sobre a persuasão e influência social. Na ausência de investigação sobre a força do sistema de GRH, especularam sobre as suas características, fundamentando, para cada um dos 3 *clusters* e das 9 características que os integram, as relações lógicas entre eles, tendo proporcionado um inegável contributo para a construção teórica e despertado interesse na investigação empírica para compreender a ligação entre o sistema de RH e a performance organizacional (Kai, 2007; Sanders Dorenbosch & Reuver, 2008; Coelho et al., 2010; Gomes et al., 2010; Haggerty & Wright, 2010).

Porém, embora apelativo, o constructo é muito complexo no que se refere às relações dos elementos componentes, e está insuficientemente investigado. Por exemplo, nem sempre cada característica proposta tem um conteúdo unidimensional ou uma interpretação única: a Legitimidade da Autoridade integra os conceitos de autoridade, estatuto, e credibilidade do sistema de GRH; e a Relevância do sistema de GRH integra não só a relevância para a organização mas também para os seus empregados. Algumas interpretações de uma característica são muito próximas das de outra(s) e.g. a Relevância para a organização e a Instrumentalidade das práticas de RH, embora classificadas em 2 *clusters* diferentes (Distintividade e Consistência, respectivamente), estão estreitamente relacionadas na teoria da expectância de Vroom (1964).

Além disso, com base na literatura, Bowen e Ostroff (2004) indicam diversas relações causais ou simplesmente correlacionais entre várias características pertencentes a um mesmo ou a diferentes *clusters*, num modelo dificilmente operacionalizável. Por exemplo: sobre a Distintividade são destacados vários aspectos das relações entre Visibilidade e Compreensão, Compreensão e Legitimidade da Autoridade, e Legitimidade da Autoridade e Relevância. E em muitos outros momentos das suas proposições teóricas são propostas várias relações entre os nove atributos que compõem o cerne do modelo de Bowen e Ostroff (2004). No seu conjunto, estas relações conferem falta de simplicidade ao modelo, e tornam-no complexo de testar e operacionalizar.

---

A complexidade do modelo faz com que os estudos empíricos realizados sobre a FGRH não considerem o conjunto do modelo proposto, mas apenas algumas das suas dimensões (ver e.g. Dorenbosch, Reuver & Sanders, 2006; Kai, 2007).

Com vista a preencher esta lacuna, iniciou-se em 2006 a criação de um instrumento, tendo sido efectuados quatro estudos iniciais. A validade preditiva do questionário (designado *HRMS Questionnaire*) foi estudada usando como critério o clima psicológico e o clima organizacional, dado que uma das propostas chave de Bowen Ostroff (2004) é que os sistemas de GRH fortes (fracos) produzem situações fortes (fracas). Para medir o clima psicológico dos participantes foi utilizado o questionário de Brown & Leigh (1996). Para a definição do clima organizacional utilizou-se a variância/desvio padrão das percepções individuais, que é o indicador genericamente utilizado quando a partir do clima psicológico se pretende aferir sobre a força do clima (Chan, 1998).

### **Estudo 1**

A primeira versão do *HRMS questionnaire* foi desenvolvida com base na reespecificação do conceito de FGRH e na revisão da literatura sobre a teoria da atribuição, GRH estratégica e sobre o conteúdo das 9 características que integram o conceito de FGRH. Para cada uma destas características foram escritos vários descritores focalizados na avaliação do desempenho. Esta prática de GRH foi escolhida por ser uma das mais utilizadas na actualidade em Portugal, e por ser, em geral, sistemática e universalmente aplicada a todos os empregados em cada ano, com critérios uniformes. Os descritores foram primeiramente redigidos por um grupo de técnicos de GRH e de psicologia organizacional, e depois foram revistos por três especialistas em GRH. Esta primeira versão do questionário integra 36 descritores (4 por atributo). A escala utilizada foi de 7 pontos, de 1 (discordo totalmente), a 7 (concordo totalmente).

Noventa respondentes participaram neste estudo: 67.8% mulheres, 58.9% com idades entre os 25 e os 44 anos (27.8% entre os 30 e 34 anos), e 50% com habilitações de nível superior. Os dados foram recolhidos no terceiro trimestre de 2007 em cinco empresas, todas com mais de 50 trabalhadores, de sectores diferentes.

Na análise das correlações entre as características ressalta o seu valor elevado, o que indicia fraca independência entre elas (tabela 1). A relação entre Visibilidade e Compreensão é a mais elevada, sugerindo que os respondentes não as distinguem. Surpreende a correlação entre Relevância e Instrumentalidade ser a mais baixa entre todas, dada a ligação entre estes conceitos no âmbito da teoria da motivação de Vroom (1964).

Tabela 1

Característica	M	DP	Correlações									
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
(1) Visibilidade	4.23	1.17	(0.86)									
(2) Compreensão	4.20	1.14	0.90	(0.86)								
(3) Legitimidade da Autoridade	4.33	0.95	0.76	0.80	(0.79)							
(4) Relevância	4.14	0.99	0.70	0.74	0.82	(0.82)						
(5) Instrumentalidade	4.29	1.25	0.77	0.78	0.70	0.67	(0.85)					
(6) Validade	4.32	1.05	0.76	0.81	0.79	0.77	0.84	(0.82)				
(7) Consistências das Mensagens	4.01	0.99	0.74	0.80	0.77	0.78	0.71	0.83	(0.80)			
(8) Concordância dos Decisores	4.37	1.02	0.67	0.73	0.76	0.74	0.68	0.77	0.80	(0.75)		
(9) Justiça	3.96	1.25	0.80	0.83	0.74	0.73	0.81	0.84	0.83	0.75	(0.91)	

A diagonal contém os alfas de Cronbach

A análise factorial exploratória pelo método varimax revela um único factor que explica 77% da variância.

## Estudo 2

O segundo estudo foi realizado em 2008 numa Câmara Municipal, para avaliar a adequabilidade do questionário no âmbito da Administração Pública. Os descritores do questionário tiveram novamente como referência a avaliação do desempenho, prática que fora recentemente implementada na Administração local.

Uma das aprendizagens do estudo 1 foi a necessidade de apresentar aos respondentes um número mais vasto de descritores que, submetidos ao teste empírico, permitisse refinar a versão inicial do questionário. Deste modo, aos 36 descritores da primeira versão foram acrescentados outros 18 (totalizando 6 por atributo), seleccionados a partir de novos descritores. A selecção dos descritores foi realizada por um júri que pretendeu abranger todo o conteúdo das características

explicitado por Bowen e Ostroff (2004) Esta versão ficou assim com 54 descritores. A escala usada foi a mesma que no primeiro estudo (1 a 7).

Trezentas e vinte respostas foram consideradas válidas. Os participantes caracterizaram-se por: 69% serem mulheres, 69% terem idade entre os 26 e os 45 anos e 41% ter formação de nível superior. Os dados foram recolhidos entre Abril e Setembro de 2008.

No âmbito da Distintividade, a Visibilidade exhibe de novo a sua maior relação com a Compreensão, e a Legitimidade da Autoridade apresenta-se muito associada à Relevância (tabela 2). Também em concordância com a literatura, a Legitimidade da Autoridade revela as mais fortes relações com a Compreensão e com a Relevância. A Instrumentalidade apresenta as mais fracas correlações, entre todas as características da FGRH, com a Relevância e com a Justiça, o que poderá estar ligado às especificidades da administração local.

Tabela 2

Característica	M	DP	Correlações								
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) Visibilidade	3.59	1.11	(0.76)								
(2) Compreensão	3.56	1.16	0.78	(0.81)							
(3) Legitimidade da Autoridade	3.65	1.07	0.75	0.84	(0.79)						
(4) Relevância	3.39	1.28	0.64	0.77	0.81	(0.88)					
(5) Instrumentalidade	3.71	1.06	0.57	0.61	0.65	0.61	(0.70)				
(6) Validade	3.51	1.27	0.66	0.79	0.82	0.85	0.70	(0.88)			
(7) Consistências das Mensagens	3.32	1.10	0.69	0.77	0.78	0.77	0.66	0.79	(0.85)		
(8) Concordância dos Decisores	3.48	1.06	0.66	0.65	0.67	0.62	0.61	0.64	0.81	(0.82)	
(9) Justiça	2.77	1.22	0.64	0.75	0.76	0.74	0.57	0.78	0.76	0.61	(0.87)

A diagonal contém os alfas de Cronbach

A análise factorial exploratória pelo método varimax revela um único factor que explica 75% da variância.

### Estudo 3

Neste estudo, o *HRMS questionnaire* deixou de estar focalizado na avaliação do desempenho, passando a considerar um conjunto das práticas mais frequentes. Alinhamos assim com a perspectiva adoptada por Bowen e Ostroff (2004, p.204), ao considerar o sistema de GRH não tanto em termos

de conteúdo (e.g. de um conjunto específico de práticas de GRH necessárias para alcançar um objectivo organizacional) mas mais do processo (características comunicacionais do sistema de GRH). O desenvolvimento da nova versão do questionário iniciou-se com um *brainstorming* entre especialistas em comportamento organizacional, que originou a produção de 75 descritores. Posteriormente estes descritores foram analisados por um grupo de 9 peritos para a validação do seu conteúdo e foi passado um pré-teste, com o objectivo de avaliar a intelegibilidade das questões por parte dos respondentes. Após análise e reanálise o questionário ficou constituído por 54 descritores, 6 por cada uma das 9 características.

Esta versão do questionário foi aplicada em dois momentos e circunstâncias diferentes. No primeiro caso (Caso A), colectaram-se as respostas de oitenta e oito trabalhadores de um *call center* de uma empresa pertencente ao sector das telecomunicações, com as seguintes características demográficas: 52.3% mulheres, 48,9% com idade entre os 25 e os 34 anos e 31.8% (27,3% licenciados) com formação universitária (Coelho e tal.2010). No Caso B consideraram-se 117 participantes de diversas organizações privadas e públicas, em que: 58.1% mulheres, 47% com idade entre os 31 e os 40 anos, 87.2% com formação de nível superior.

Tabela 3

Caso A Característica	M	DP	Correlações									
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
(1) Visibilidade	4.50	1.00	(0.73)									
(2) Compreensão	4.59	1.05	0.86	(0.79)								
(3) Legitimidade da Autoridade	4.64	1.13	0.81	0.84	(0.88)							
(4) Relevância	4.57	1.23	0.79	0.79	0.86	(0.89)						
(5) Instrumentalidade	4.79	1.02	0.82	0.79	0.77	0.84	(0.74)					
(6) Validade	4.74	1.03	0.81	0.82	0.86	0.90	0.87	(0.84)				
(7) Consistências das Mensagens	4.48	1.11	0.80	0.81	0.87	0.86	0.81	0.91	(0.86)			
(8) Concordância dos Decisores	4.35	1.08	0.82	0.78	0.82	0.82	0.79	0.82	0.81	(0.83)		
(9) Justiça	4.13	1.07	0.73	0.81	0.76	0.77	0.71	0.73	0.75	0.75	(0.69)	

A diagonal contém os alfas de Cronbach

De acordo com o esperado as mais fortes correlações ocorrem entre Visibilidade e Compreensão, entre Legitimidade da Autoridade e Compreensão e entre Legitimidade da Autoridade e Relevância. As correlações mais elevadas registaram-se, porém entre a Validade e a generalidade das outras características da FGRH, em particular com a Legitimidade da Autoridade (0.92).

A análise factorial exploratória revela um único factor que explica 82% da variância.

As circunstâncias particulares em que se desenrolou o caso A justificaram que a nova versão do questionário centrada num conjunto de práticas fosse aferido num campo mais amplo e descaracterizado de especificidades antes de preparar a versão final.

As correlações registadas (tabela 4) foram as mais altas registadas na construção do questionário, sendo que a Legitimidade da Autoridade e a Validade foram as características que apresentam maior associação com todas as outras. Por outro lado, as características do Consenso de novo aparecem como as menos associadas às restantes características.

A análise factorial exploratória revela um único factor que explica 84% da variância.

Tabela 4

Caso B Característica	M	DP	Correlações									
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
(1) Visibilidade	4.35	1.25	(0.85)									
(2) Compreensão	4.31	1.27	0.91	(0.88)								
(3) Legitimidade da Autoridade	4.49	1.33	0.91	0.88	(0.89)							
(4) Relevância	4.19	1.38	0.87	0.87	0.92	(0.92)						
(5) Instrumentalidade	4.30	1.32	0.83	0.86	0.83	0.88	(0.84)					
(6) Validade	4.50	1.29	0.88	0.87	0.87	0.92	0.88	(0.88)				
(7) Consistências das Mensagens	4.38	1.32	0.87	0.87	0.87	0.87	0.82	0.89	(0.91)			
(8) Concordância dos Decisores	4.72	1.18	0.82	0.79	0.83	0.76	0.72	0.78	0.88	(0.88)		
(9) Justiça	4.31	1.28	0.77	0.80	0.79	0.81	0.86	0.81	0.78	0.64	(0.85)	

A diagonal contém os alfas de Cronbach

A análise factorial exploratória das 9 características revela um único factor que explica 85.7% da variância.

#### Estudo 4

A 4ª versão do *HRMS Questionnaire* foi escrita fixando uma lista de 7 práticas de GRH sobre a qual se indaga sobre a Visibilidade e respectiva Compreensão. Esta lista foi elaborada com base em vários trabalhos (e.g. Combs et al., 2006) e a partir de entrevistas realizadas com gestores de RH de empresas portuguesas.

Para as outras sete características foram seleccionados por especialistas em GRH 4 descritores por característica dos 6 que integravam a versão anterior do questionário. Esta selecção foi feita após transformação das frequências registadas no estudo 3 numa escala intervalar baseada na evidência empírica através da aplicação da extensão do Rasch Model (Bond & Fox, 2007), de modo a identificar e eliminar descritores redundantes e padrões de respostas erráticas.

A escala considerada foi, agora, de 6 pontos para obrigar o respondente a dar uma opinião decisivamente negativa ou positiva.

O estudo foi realizado em 2009 numa cadeia com 40 hotéis. Os 455 participantes pertencem à sede e a vários serviços nos hotéis (e.g. recepção, reservas). Cerca de 40% dos participantes tinham entre os 25 e os 34 anos, 25.9% entre os 35 e os 44 anos e 21.2% entre os 45 e os 54 anos, a percentagem de mulheres era de 57.7%, e 26.2% tinham formação académica superior.

Tabela 5

Característica	M	DP	Correlações									
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
(1) Visibilidade	3.94	0.81	(0.92)									
(2) Compreensão	4.05	0.88	0.76	(0.94)								
(3) Legitimidade da Autoridade	4.61	0.72	0.55	0.52	(0.81)							
(4) Relevância	4.45	0.87	0.66	0.61	0.80	(0.83)						
(5) Instrumentalidade	4.17	0.90	0.56	0.52	0.69	0.80	(0.70)					
(6) Validade	4.46	0.77	0.58	0.53	0.72	0.78	0.74	(0.75)				
(7) Consistências das Mensagens	4.62	0.68	0.59	0.54	0.81	0.77	0.69	0.78	(0.79)			
(8) Concordância dos Decisores	4.58	0.69	0.55	0.51	0.81	0.76	0.71	0.75	0.83	(0.83)		
(9) Justiça	4.29	0.89	0.61	0.52	0.58	0.70	0.69	0.64	0.60	0.64	(0.76)	

A diagonal contém os alfas de Cronbach

A análise das correlações entre as características da FGRH revela valores menos elevados do que nos estudos anteriores. Destacam-se as correlações entre Legitimidade da Autoridade, por um lado, e Consistência das Mensagens e Concordância dos Decisores e Relevância, por outro; e ainda entre Relevância e Instrumentalidade.

Tal como nos estudos anteriores a análise factorial exploratória revela um único factor que explica 70.4% da variância.

Tabela 6

Correlação	Estudo 1 (1ª versão)	Estudo 2 (2ª versão)	Estudo 3 (3ª versão)		Estudo 4 (4ª versão)
			A	B	
Distintividade-Consistência	0.89	0.89	0.94	0.95	0.84
Distintividade-Consenso	0.88	0.85	0.91	0.92	0.80
Consistência-Consenso	0.91	0.86	0.87	0.93	0.85

A Tabela 6 apresenta as correlações entre os 3 *clusters* da FGRH. A actual versão do questionário revela ainda fraca independência entre aqueles *clusters*, embora as correlações entre eles sejam as menos elevadas registadas nas 4 versões do questionário. Dados os valores elevados registados nas correlações entre as 9 características da FGRH, a análise factorial exploratória revela apenas um factor explicando valores elevados da variância (entre 75 e 85.7%) e coerentemente a análise factorial confirmatória do modelo proposto por Bowen e Ostroff (2004) não revela um bom ajustamento dos dados ao modelo. Também a análise factorial confirmatória do modelo com 9 características distribuídas pelos 3 *clusters* não revelou bom ajustamento. Os índices de modificação sugerem o agrupamento da Visibilidade com a Compreensão e da Legitimidade com a Relevância no âmbito da Distintividade.

A análise da sensibilidade das variáveis FGRH, Distintividade, Consistência e Consenso, através do teste de Kolmogorov-Smirnov revelou, em todas as amostras com excepção do estudo 4, que a hipótese de normalidade não é refutada. Neste estudo as distribuições empíricas daquelas variáveis apresentam acentuada assimetria negativa e curtose positiva na FGRH, nos 3 *clusters* e nas características exceptuando na Visibilidade e na Compreensão.

A consistência interna dos descritores de cada característica, analisada através do alfa de Cronbach é, em geral, boa.

A validade prescritiva (*Criterion-related validity*) do questionário foi analisada através a correlação entre a FGRH e o clima percebido pelos participantes medido pelo questionário de Brown & Leigh, (1996). A correlação encontrada foi de 0.49 no estudo 1, 0.52 no estudo 2, 0.59 no caso A e 0.52 no caso B do estudo 3, e 0.73 no estudo 4. O clima organizacional é uma percepção partilhada que pode ser analisado através da homogeneidade das percepções

---

individuais do grupo sobre o clima (Chan, 1998). No estudo 4 utilizou-se o desvio padrão como indicador do clima organizacional em cada hotel. A correlação registada entre a FGRH e o clima organizacional, assim estabelecido, é estatisticamente significativa ( $r = 0.178$ , valor- $p = 0.00$ ).

A ANOVA das médias das características revela através do *test post hoc Turkey B* que a média do estudo 2 (sector público) é significativamente diferente de todas as outras e que a média do estudo 4 não é significativamente diferente das registadas no estudo 1 nem das registadas nas 2 versões do estudo 3, sugerindo uma diferenciação dos resultados entre a FGRH nos sectores privado e público local. Os desvios padrão das características são significativamente mais homogéneos no estudo 4 do que nos estudos anteriores.

### **Conclusão**

Bowen and Ostroff (2004) sugerem que as práticas de GRH constituem um sistema que determina decisivamente o clima organizacional, que por sua vez influencia a performance organizacional. Segundo os autores, os sistemas de GRH podem distinguir-se entre fortes e fracos. Os sistemas fortes são aqueles que têm uma forte Distintividade, Consistência e Consenso.

O presente trabalho apresenta o resultado duma tentativa de operacionalização do conceito da FGRH, através dum questionário. Este instrumento foi desenvolvido entre 2006 e 2009, tendo já evoluído por várias versões.

A FGRH e as suas componentes Distintividade, Consistência e Consenso apresentaram boa sensibilidade em todas as versões do questionário com excepção da última, o que poderá dever-se não só à maior dimensão da amostra que afecta o teste de ajustamento, mas também à diversidade de marcas de hotéis, de profissões e de nível de escolaridade.

A consistência interna dos descritores é boa nos diferentes estudos empíricos, embora apresente um valor mais baixo numa ou outra característica conforme o estudo. No entanto, o caso A do estudo 3 ela é mais baixa do que nos outros estudos, em especial na Justiça, o que deve estar relacionado com as especificidades do *call center*, que emprega jovens licenciados, sujeitos a forte stress, mal remunerados e por isso, também, com grande rotatividade. A Instrumentalidade apresenta, em 3 das 5 amostras, valores de alfa de Cronbach menos bons, o que pode sugerir uma deficiente percepção dos respondentes da relação causa-efeito entre o sistema de GRH e a

---

performance das organizações de serviram de terreno aos estudos. De facto, não é raro criticar-se no sector público e também no privado a falta de relação entre as práticas e os objectivos estratégicos das organizações (e.g. selecção sem critérios objectivos, formação para receber subsídios, ausência de prémios para os bons resultados, ...).

Nas 5 amostras as correlações entre os 9 atributos têm um valor muito elevado, indiciando fraca independência entre elas. Algumas relações aparecem sistematicamente entre as mais altas, confirmando as relações citadas por Bowen e Ostroff (2004): a forte relação entre Visibilidade e Compreensão pode sugerir que os respondentes não as distinguem. Na última versão, tomaram-se os resultados anteriores em consideração, associando os descritores correspondentes a práticas específicas indicadas pela literatura e confirmadas por uma amostra intencional de gestores de RH. Tal como suportada pela literatura citada por Bowen e Ostroff (2004), também a Legitimidade da Autoridade surge como uma das mais importantes componentes da FGRH com fortes relações com a Compreensão e a Relevância.

As correlações entre Relevância e Instrumentalidade, contrariando a literatura, são das mais baixas nos dois primeiros estudos o que deverá estar associado às versões dos questionários se basearem exclusivamente na avaliação do desempenho, o que conduz os respondentes a não associarem a relação neste âmbito restrito. De facto a avaliação do desempenho aparece muitas vezes baseada em critérios universais e insuficientemente relacionados com os objectivos estratégicos das organizações. Nas versões em que se considerou um leque vasto de práticas, a associação entre os dois atributos surge evidente, tal como postulado por Vroom (1964).

A relação entre Legitimidade da Autoridade e Instrumentalidade, embora elevada, não se destaca sensivelmente das registadas entre as outras características da FGRH, excepto na amostra relativa a um *call center*. Também não se salientam nos estudos realizados à excepção do referido *call center* as relações entre Concordância dos Decisores de GRH, por um lado e Visibilidade e Relevância, por outro lado. Tal facto sugere fraca distintividade das relações entre os decisores de GRH no terreno analisado. No entanto, a relação entre Consistência das Mensagens dos Decisores e Concordância dos Decisores de RH, como citado por Bowen e Ostroff (2004) revela-se evidente nos estudos efectuados.

---

O que atrás ficou escrito não deve prejudicar a validade teórica do modelo proposto, mas sugere algumas alterações. Nomeadamente, e com base na teoria (Vroom, 1964), dever-se-á recolocar as características designadas por Relevância e Instrumentalidade integrando-as num mesmo *cluster* ou em alternativa agregando-as para tornar o modelo mais parcimonioso. Nesta linha justifica-se repensar se as componentes da Justiça devem ou não ser autonomizadas e mesmo qual a sua composição dada a forte associação entre os conceitos de justiça relacional e procedimental.

Num modelo tão complexo e interactivo como o proposto por Bowen e Ostroff (2004) a existência estatística de um elevado número de descritores num questionário pode conduzir à fadiga dos respondentes (muitos deles não preencheram a parte final do questionário). Existe ainda a dúvida se a generalidade dos respondentes, mesmo de alto nível, estão capacitados com percepções efectivas sobre todas as características propostas no modelo. Estes aspectos dificultam os estudos empíricos, pelo que dada a importância da Distintividade como variável relevante em si própria pelas características que integra, e ainda pelo impacto que a Consistência e o Consenso exercem em separado e conjuntamente sobre ela, sugere-se que a Distintividade possa representar por si só a FGRH. Em alternativa, poder-se-á considerar que a FGRH seja representada por um único indicador constituído pela média dos descritores.

A 4ª versão do *FGRH Questionnaire* releva validade preditiva quer em relação ao clima psicológico quer ao clima organizacional, tal como medido pelo desvio padrão das percepções individuais em cada hotel. Comprova-se assim a relação causal entre a FGRH e a força da situação tal como sugerido por Ostroff e Bowen (2000) e Bowen e Ostroff (2004).

A comparação das médias das características da FGRH nestes estudos sugere a necessidade de diferenciar as características psicométricas do questionário nos sectores público e privado, reforçando a necessidade já referida de estudar a FGRH tendo em consideração as situações particulares em que se desenvolve. A maior homogeneidade das médias das características na versão 4 do questionário deverá ser verificada em aplicações futuras deste questionário.

## **Bibliografia**

- Becker, B. & Huselid, M. (2006) Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.
- Bond, T.G. & Fox, C.M. (2007). *Applying the Rasch model: Fundamental measurement in the human Sciences* (2<sup>nd</sup> edition). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: the role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), pp. 203-221.

- 
- Brown, S. & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81 (4), pp. 358-368.
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83 (2), pp. 234-246.
- Coelho, J.P., Ribeiro, T.R. & Gomes, J.F.S. (2010). O novo papel da gestão dos recursos humanos: A relação da força da gestão dos recursos humanos com a estratégia baseada na improvisação. In: Vaz, Ester & Meirinhos, Viviane (Orgs). *Recursos humanos. Das teorias às boas práticas. Os artigos de investigação e intervenção*. Penafiel: Editorial Novembro, pp.197-213.
- Combs, J. G., Ketchen, D. J., Jr., Hall, A. T., & Liu, Y. (2006). Do high performance work practices matter? A meta analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59, pp. 501-528.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 289-309.
- Dorenbosch, L., Reuver, R. & Sanders K. (2006) Getting the message across. The linkage between line – HR consensus and “commitment strength” among hospital employees. *Management Revue*, 17 (3).
- Gomes, J.F.S., Chaves F.R.M., Cunha, R.C. & Coelho, J.P. (2010). The missing link: How HRM systems relate to how people look to the organisation. In: Vaz, Ester & Meirinhos, Viviane (Orgs). *Recursos humanos. Das teorias às boas práticas. Os artigos de investigação e intervenção*. Penafiel: Editorial Novembro, pp.174-184.
- Haggerty J. J. & Wright P. M. (2010). Strong situations and firm performance: A proposed re-conceptualization of the role of the HR function strong situations and firm performance a proposed reconceptualization of the role of the HR function. In Wilkinson, A.J., Bacon, N., Redman, T., Snell, S. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: Sage Publications Ltd. pp. 100-114.
- Kai K., A. (2007). The effect of SHRM practices on perceived firm financial performance: Some initial evidence from Australia. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(2), pp. 168-179.
- Kelley, H.H. (1967). Attribution theory in social interception. In: Vine, D.L. (Eds.). *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press, pp. 192-238.
- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28, pp. 107-128.
- Miner, J. B. (1980). *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale, IL: Dryden.
- Mischel, W. (1977). The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N.S. Endler (Eds.), *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*. Hillsdale, NJ, L. Erlbaum, pp. 333-352.
- Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: Human resource practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 211-266.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. & Reuver, R. (2008) The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. Considering climate strength. *Personal Review*, 37(4). pp. 412-425.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: a new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 220-229.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Willey.