

---

*Adesão dos colaboradores às Práticas de Gestão de recursos humanos e o seu impacto na modificação do Sistema de gestão de Recursos Humanos*

Ana Teresa Ferreira  
[ateresaferreira@gmail.com](mailto:ateresaferreira@gmail.com)

José Keating  
[keating@psi.uminho.pt](mailto:keating@psi.uminho.pt)

Isabel Silva  
[isilva@psi.uminho.pt](mailto:isilva@psi.uminho.pt)

Escola de Psicologia  
Universidade do Minho

## Resumo

O sistema de GRH modifica-se pelas mãos dos detentores de poder na organização, os Directores de Recursos Humanos e os Gestores de Topo. Este estudo pretende explorar a modificação do sistema de GRH sob o ponto de vista destes gestores. Foram realizadas entrevistas a gestores de recursos humanos e a gestores de topo, com poderes distintos em diferentes organizações públicas e privadas. Foram exploradas implementações de medidas novas na organização, práticas de gestão de recursos humanos ou eventos de recursos humanos, em situações consideradas críticas. Foi avaliado o impacto destas através da percepção dos gestores sobre os comportamentos dos colaboradores da organização face a essa mudança. Estes comportamentos produziram impacto na modificação das expectativas iniciais dos gestores, originando mudanças no curso da modificação do sistema. O estudo encontra-se numa fase inicial, contudo os resultados apontam para um sistema de GRH dinâmico, mutável, que se altera devido aos comportamentos de adesão ou não dos colaboradores. Reunimos ainda um conjunto de factores, que foram identificados por estes profissionais, como sendo os precursores da adesão dos colaboradores às PGRH. Estes resultados mostram que estes indicadores devem ser tomados em consideração na relação dos gestores de recursos humanos com os colaboradores, já que modificam os comportamentos de adesão dos colaboradores.

**Palavras chave:** Gestores de Recursos Humanos, mudança, práticas de gestão de recursos humanos, adesão.

## Introdução

Este estudo assenta no modelo teórico das Trocas Sociais proposto por Blau (1964). O seu trabalho sustenta que os indivíduos reagem ao comportamento dos outros através de uma resposta simétrica face aquilo que percebem. Um pressuposto central neste modelo é a mutualidade constante de atitudes e comportamentos numa relação profissional, sejam estas positivas ou negativas.

Veja-se o exemplo que apontam Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998) ao salientar o importante papel desempenhado pelo gestor enquanto iniciador de comportamentos positivos no

---

trabalho. Neste estudo, é salientada a importância estratégica do investimento do mesmo numa relação com o seu subordinado. A capacidade do gestor iniciar as trocas sociais com o seu colaborador através de comportamentos positivos, de *empowerment*, de reconhecimento e de investimento na sua capacidade pessoal fazem com que o colaborador desenvolva atitudes simétricas, ou seja comportamentos mais favoráveis e positivos na sua relação profissional com a chefia.

Neste trabalho de Whitener et al. (1998) a confiança organizacional surge salientada como um dos produtos que resultam das trocas sociais. A criação e desenvolvimento da confiança organizacional é apontada como por estes autores como um factor essencial nas relações entre chefia e colaborador. Esta tem sido estudada como uma variável que permite incrementar e melhorar a performance dos colaboradores (Costa, 2002; Gould -Williams, 2003).

O desenvolvimento da confiança pelos gestores nas suas equipas através da recompensa dos comportamentos dos seus colaboradores contribui para o aumento da satisfação e da produtividade nos seus subordinados (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Tzafrir, 2005).

### **Modificação dos Sistemas de Recursos Humanos e a Confiança Organizacional**

Este estudo pretende explorar os factores que influenciam a modificação dos sistemas de gestão de recursos humanos, nomeadamente a confiança organizacional. Tzafrir (2005) no seu estudo com empresas israelitas, demonstrou uma relação entre a confiança organizacional e o desenvolvimento de melhores práticas na organização, por parte dos gestores de recursos humanos. Este estudo com 104 gestores de recursos humanos de empresas consideradas como as mais importantes nos sectores da indústria, serviços e comércio teve como objectivo “*avaliar as condições que desencadeiam confiança, ou seja o que é que faz os gestores aceitarem a vulnerabilidade em actos de gestão que fazem parte da GRH*” (pp. 1600). A sua investigação estuda a confiança como variável importante na expectativa dos gestores, possuindo impacto na percepção de diminuição de vulnerabilidade e de risco. Segundo Das e Teng (2004) a confiança, indica um nível de risco baixo que torna o individuo mais disposto a correr o risco e a agir.

Os resultados de Tzafrir (2005) demonstram que a confiança organizacional tem impacto nos processos de tomada de decisão dos gestores, bem como no design do sistema de GRH. Este

---

autor encontrou correlações significativas entre a confiança organizacional dos gestores de RH e práticas consideradas de alto envolvimento as quais têm sido associadas ao aumento da performance (Gould -Williams, 2003) do bem estar do colaborador (Baptiste, 2007). As práticas estudadas por este autor foram: I. o aumento de planos de incentivos e remunerações; II. mais participação dos colaboradores nas tomadas de decisão; III. mais probabilidade de promoção interna dos colaboradores na organização; IV. mais colaboradores envolvidos em formação.

### **Teoria Auto-Regulatória (Tyler, 2005)**

Tyler (2005) usa a teoria auto-regulatória para definir a aceitação das regras por parte dos colaboradores como “voluntary, willing acceptance (...) they follow the rules even when they do not have to(...) when their behavior is not being monitored”. Pp. 1293

Este trabalho assume que a aceitação /adesão à GRH apesar de não ser um acto totalmente voluntário, traduz-se numa reacção clara dos colaboradores que manifestem comportamentos de aceitação ou rejeição, mais ou menos perceptíveis, face a novas praticas do sistema de gestão de recursos humanos, já que estas também constituem regras de funcionamento, podendo por isso ser encaixadas neste modelo teórico.

“The command-and-control model reflects a strategy of external regulation whereby employee behavior is controlled by managers through their ability to implement sanctions and to punish undesired behavior. In contrast, the self-regulatory model is based upon the activation of internal motivations.” (Tyler, 2005, pp. 1290)

### **Objectivo do estudo**

O objectivo deste estudo exploratório foi explorar a modificação do sistema de GRH sob o ponto de vista dos gestores de RH. O segundo objectivo foi explorar as percepções dos gestores de recursos humanos, das chefias intermédias e dos gestores de topo face à adesão à modificação das regras/práticas de RH e retirar indicadores do processo.

## **Metodologia**

### **3.1. Participantes**

Realizamos entrevistas semi-estruturadas em seis organizações aos gestores de recursos humanos. Nas organizações 3 e 4 foram ainda realizadas entrevistas a duas chefias intermédias e a dirigentes de topo. As chefias intermédias foram indicadas pela organização mediante a disponibilidade das mesmas.

### **3.2. Instrumento**

As entrevistas semi-estruturadas possuíam os seguintes objectivos: Exploração da Implementação de medidas novas na organização, praticas de gestão de recursos humanos ou eventos de recursos humanos, em situações consideradas críticas; Avaliação do impacto destas inovações através da percepção dos gestores sobre os comportamentos dos colaboradores da organização face a essa mudança; Exploração dos indicadores que promovem adesão dos colaboradores; Resultados da adesão dos colaboradores; Importância da confiança organizacional como indicador neste processo.

O guião da entrevista dividia-se nas seguintes áreas temáticas: 1. PGRH (avaliação de desempenho, formação, recrutamento e selecção, gestão de carreiras, saídas e retenção dos colaboradores) 2. Tomada de Decisão GRH 3. Adesão dos colaboradores (conceito, indicadores) 5. Expectativas dos Gestores Rh 4. PGRH e Confiança Organizacional.

### **3.3. Procedimento**

As entrevistas foram transcritas mas não integralmente já que partes das entrevistas abordavam conteúdos que não se relacionavam com os objectivos da investigação. Estes dados foram de seguida agrupados em categorias temáticas resultantes do guião da entrevista

## Resultados

Foram identificados indicadores presentes no discurso dos gestores, que traduzem aspectos importantes a ter em conta na adesão dos colaboradores às práticas de gestão de recursos humanos. Estão presentes na tabela seguinte.

<b>Características do gestor RH</b>	<b>Experiência</b>
	<b>Empatia</b>
	<b>Formação base</b>
<b>Indicadores organizacionais</b>	<b>Cultura organizacional</b>
	<b>Formação e preparação para a mudança</b>
	<b>Influências sociais (sindicatos)</b>
	<b>Percepção de utilidade</b>
	<b>Percepção de justiça</b>
	<b>Percepção de risco envolvido</b>
	<b>Confiança organizacional</b>
	<b>Exemplo da gestão de topo</b>
	<b>Acordos internos entre a gestão de topo e as chefias intermédias</b>
<b>Comunicação</b>	

**Negociação****Proximidade ao Departamento RH**

O conceito de adesão dos colaboradores foi definido pelos gestores um acto voluntário de aceitação ou cooperação com práticas ou actividades promovidas pelo DRH. A tabela seguinte ilustra os resultados do comportamento de adesão dos colaboradores, nomeadamente nos gestores e nas suas expectativas, nos colaboradores e na própria organização.

Adesão dos colaboradores	Expectativas dos gestores	Resultados		
		Gestor RH	Colaboradores	Organização
Aceitação dos colaboradores	Expectativas excedidas	Satisfação pessoal	Satisfação, participação em outras actividades similares da organização. Aumento da confiança organizacional no departamento RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Replicação noutras áreas de negócio.</li> <li>· Desenvolvimento de praticas similares               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto na estratégia da organização</li> </ul> </li> </ul>

Rejeição dos colaboradores	Expectativas frustradas	Frustração pessoal, desencorajamento	Conflito e baixa motivação	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Nova tentativa para implementar a prática com modificações.</li> <li>· Suspensão ou adiamento da prática.</li> </ul>
----------------------------	-------------------------	--------------------------------------	----------------------------	---

### Limitações:

As limitações deste trabalho prendem-se com:

- Baixo número de entrevistas;
- Auto-relato
- Amostra ao acaso
- Generalizações estatísticas não podem ser feitas e apenas generalizações analíticas limitadas.

### Conclusão

Os nossos resultados indicam-nos que existem indicadores presentes na relação entre aqueles que executam a função RH e os colaboradores, que facilitam a adesão às práticas de gestão de recursos humanos.

Estes indicadores como a comunicação, a proximidade e a negociação fazem com que a função RH seja protegida e consiga implementar novas medidas que alterem o sistema de GRH.

O comportamento dos colaboradores interfere no desenvolvimento ou suspensão das práticas, já que a função RH está atenta e recebe constantemente inputs sobre as suas implementações, alterando-as ou realizando ajustes. A protecção da função pelos gestores RH através da

---

comunicação e da negociação permitem que as novas medidas sejam percebidas como úteis ou justas, facilitando os processos de adesão às mesmas.

Este 1º estudo deu inputs para as próximas fases da investigação. Já começa a ser claro que na relação dos gestores de RH com os colaboradores existem indicadores que facilitam ou dificultam a implementação das práticas, e começamos a ter pistas sobre quais são esses indicadores. Contudo, o nosso pressuposto inicial de que a confiança seria um desses indicadores não se verificou. A confiança organizacional não aparece nos nossos dados empíricos como um factor importante na relação com os colaboradores e que interfira na modificação dos sistemas. Relembramos contudo que o estudo se encontra em desenvolvimento. . O desenvolvimento do estudo no terreno apontou para outras variáveis relevantes no processo de tomada de decisão. Estas variáveis foram exploradas durante as entrevistas, emergindo naturalmente através dos dados, numa lógica de descoberta. Assim, surgiram variáveis e dados importantes que vamos considerar na continuação deste projecto de investigação, que não apenas a confiança organizacional.

Os próximos passos serão a avaliação junto dos colaboradores das suas percepções de justiça e compromisso, adaptando o questionário de Meyer & Smith (2000).

### **Agradecimentos**

O projecto “Adesão dos colaboradores às PGRH: Um estudo multi-nível” no qual este estudo se insere é financiado pela Fundação da Ciência e Tecnologia sob a forma de uma Bolsa de Doutoramento - SFRH/BD/60939/2009. Parte da recolha de dados foi realizada no âmbito do projecto “Confiança Organizacional e Processos de Mudança Organizacional” financiado pela Fundação da Ciência e Tecnologia PTDC/PSI/74509/2006.

### **Contacto para Correspondência**

Ana Teresa Ferreira. Psicologia do Trabalho, das Organizações e dos Recursos Humanos. Escola de Psicologia, Universidade do Minho, Campus de Gualtar, 4710-057 Braga;  
[ateresaferreira@gmail.com](mailto:ateresaferreira@gmail.com)

## **Bibliografia**

- Costa, Ana. (2002). Promover a confiança em contextos organizacionais: Um imperativo nas práticas de gestão. In M. Cunha & S. Rodrigues. (Eds.) *Manual de estudos organizacionais*. (207 – 221). Lisboa: RH Editora.
- Davis, J. Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*. 22 (1) 20-47.
- Gould-Williams, J. (2003). The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *Int. J. of Human Resource Management*, 14(1), 28–54.
- Whitener, Brodt, Korsgaard & Werner (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23 (3) 513-530.
- Tzafrir, S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *Int. J. of Human Resource Management*, 16(9), 1600–1622.