

DM  
RIBE/TS.1



Instituto Superior de Psicologia Aplicada

ÁREA DE PSICOLOGIA SOCIAL E DAS ORGANIZAÇÕES

TESE DE MESTRADO EM COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos: A relação entre a  
Força da Gestão dos Recursos Humanos, a Força da  
Situação e uma Estratégia baseada na Improvisação

Tânia Sofia Rodrigues Ribeiro – Nº12122

ORIENTADOR: Prof. Doutor Joaquim Pinto Coelho

*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*

SEMINÁRIO DIRIGIDO POR: Prof. Doutor Joaquim Pinto Coelho

*Instituto Superior de Psicologia Aplicada*



2009

ISPA | Instituto Superior de Psicologia Aplicada  
 Centro de  
 Documentação

Registo: 18351  
 Data: 26/06/09

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de  
Professor Joaquim Pinto Coelho, apresentada no  
Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de  
grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações  
.....conforme o despacho da DGES, nº19673/2006  
publicado em Diário da Republica 2ª série de 26 Setembro, 2006.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Joaquim Pinto Coelho, *pela transmissão dos seus conhecimentos, sugestões e críticas valiosas para a realização deste trabalho, assim como pelo empenho e disponibilidade que sempre demonstrou.*

Gostaria também de deixar as minhas palavras de apreço ao Professor Francisco Cesário, por toda a disponibilidade e ajuda prestada, essenciais à realização deste trabalho.

Fazendo uma análise final, gostaria de salientar o importante papel dos Professores Doutores Jorge Gomes, Teresa D'Oliveira, Miguel Pina e Cunha e João Vieira e Cunha, que durante as suas aulas me transmitiram de diferentes formas e perspectivas, a essência do mestrado em Comportamento Organizacional.

Aos meus colegas de mestrado e queridos amigos, Teresa, Isabel, Clara e Eduardo, um grande bem-haja pelo incentivo e amizade.

Por último, à minha família, especialmente à minha mãe, ao meu pai e à minha irmã, por todo o apoio e amor incondicional.

## Resumo

O objectivo deste estudo correlacional é o de contribuir para a compreensão da relação entre a GRH e a estratégia organizacional, num call center de uma empresa portuguesa de telecomunicações. É necessário um constante alinhamento horizontal, entre as práticas de GRH, e vertical, entre as práticas de GRH e a estratégia, para se atingir a performance. Acreditamos que através de conceitos como a Força da Gestão de Recursos Humanos – FGRH, a Força da Situação (traduzida em Climas fortes e Culturas fortes) e uma estratégia baseada na Improvisação, é possível garantir os dois tipos de alinhamento. Dentro deste contexto, o nosso modelo de investigação tem por objectivo aferir de que modo a FGRH influencia a improvisação, tendo como mediadores o clima e cultura, ou seja, a força da situação. As hipóteses analisadas pelo método quantitativo, através dos modelos de equações estruturais, indicaram uma relação significativa entre a FGRH e a improvisação, tendo como mediador a cultura.

Palavras-chave: Gestão dos Recursos Humanos, Força da Situação, Clima, Cultura, Improvisação

## Abstract

The purpose of this correlational study is to contribute for the understanding connection between HRM and organizational strategy in a calling center of a portuguese telecommunications company. It is assumed by a large number of researchers, that a high degree of "fit" between internal consistency among HRM practice (horizontal fit) and organizational strategy with those sets of practices (vertical fit), have an impact on organizational outcomes. We believe that through concepts like Strength of Human Resources Management – SHRM, strong situations (reflected in strong climate and strong culture) and improvisation strategy it is possible to achieve the both fit. Following this, our investigation model pretend to understand the way that SHRM influence improvisation, having climate and culture (strong situation) as mediators. The hypothesis analyzed in a quantitative method, through structural equation modeling, indicated a significant relationship between SHRM and improvisation with culture as mediator.

Key-words: Human Resource Management, Strong Situation, Climate, Culture, Improvisation

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
Introdução.....	8
Problemática.....	11
1. O Novo Papel da Gestão dos Recursos Humanos.....	11
2. Gestão dos Recursos Humanos.....	12
3. Força da Situação.....	13
3.1 Clima Organizacional.....	14
3.2 Cultura Organizacional.....	18
4. Força da Gestão dos Recursos Humanos (FGRH).....	23
5. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos e a Flexibilização.....	28
6. A Organização Improvisadora.....	31
7. A FGRH enquanto facilitadora da Improvisação Organizacional.....	46
Método.....	52
1. Enquadramento.....	52
2. Participantes e Amostra.....	52
3. Design/ Variáveis/ Hipóteses de Estudo.....	54
4. Instrumento: Operacionalização das Variáveis.....	55
5. Procedimento.....	60
Resultados.....	61
1. Análise Descritiva dos Resultados.....	61
2. Propriedades Psicométricas do Instrumento.....	67
3. Modelo Global em Estudo.....	90
Discussão.....	95
Limitações e Propostas de Futuro.....	102
Referências Bibliográficas.....	103
Anexos.....	109

## LISTA DE TABELAS

	Pág.
1. Caracterização sociodemográfica e organizacional dos participantes.....	53
2. Médias e Desvios-padrão das variáveis latentes: Clima Organizacional...	62
3. Médias e Desvios-padrão das variáveis latentes: Cultura Organizacional..	63
4. Médias e Desvios-padrão das variáveis latentes: FGRH.....	65
5. Médias e Desvios-padrão dos blocos de: Improvisação Organizacional....	67
6. Teste à normalidade das variáveis latentes: Clima Organizacional.....	70
7. Alpha Cronbach: Clima Organizacional.....	71
8. Teste à normalidade das variáveis latentes: Cultura Organizacional.....	76
9. Alpha Cronbach: Cultura Organizacional.....	77
10. Teste à normalidade das variáveis latentes: FGRH.....	80
11. Alpha Cronbach: FGRH.....	81
12. KMO e Teste de Bartlett's: FGRH.....	82
13. Matriz das Componentes: FGRH.....	83
14. Teste à normalidade dos blocos relativos à Improvisação.....	86
15. KMO e Teste de Bartlett's: Improvisação.....	87
16. Resumo de informação relativo à Análise Factorial: Improvisação.....	88
17. Dimensões da Improvisação.....	89

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
1. Modelo do Estudo.....	54
2. Tipologia de Cultura Organizacional.....	56
3. Média das variáveis latentes: Clima Organizacional.....	61
4. Média das variáveis latentes: Cultura Organizacional.....	63
5. Média das variáveis latentes: FGRH.....	64
6. Média das dimensões: FGRH.....	65
7. Média dos blocos relativos a: Cultura Organizacional.....	66
8. Caixa de bigodes: Clima Organizacional.....	68
9. Histograma: Clima Organizacional.....	69
10. Análise Factorial Confirmatória: Clima Organizacional.....	74
11. Histograma: Cultura Organizacional.....	75
12. Análise Factorial Confirmatória: Cultura Organizacional.....	78
13. Histograma: FGRH.....	79

14. Scree Plot: FGRH .....	82
15. Histograma: Improvisação Organizacional.....	85
16. Scree Plot: Improvisação Organizacional.....	87
17. Modelo Hipotético.....	92
18. Modelo Final.....	94

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
1. Caracterização da Amostra.....	109
2. Variáveis Latentes, respectivos itens e Alphas de Cronbach.....	112
3. Análise Descritiva dos Resultados.....	117
4. Propriedades Psicométricas do Clima.....	123
4.1 Teste à Sensibilidade.....	123
4.2 Teste à Fidelidade.....	128
4.3 Teste à Validade Factorial: Análise Factorial Confirmatória.....	133
5. Propriedades Psicométricas da Cultura.....	136
5.1 Teste à Sensibilidade.....	136
5.2 Teste à Fidelidade.....	139
5.3 Teste à Validade Factorial: Análise Factorial Confirmatória.....	142
6. Propriedades Psicométricas da FGRH.....	143
6.1 Teste à Sensibilidade.....	143
6.2 Teste à Fidelidade.....	149
6.3 Teste à Validade Factorial: Análise Factorial Exploratória.....	154
7. Propriedades Psicométricas da Improvisação.....	157
7.1 Teste à Sensibilidade.....	157
7.2 Teste à Fidelidade.....	160
7.3 Teste à Validade Factorial: Análise Factorial Exploratória.....	163
8. Modelo Global.....	169
9. Questionário.....	174

## Introdução

A Gestão dos Recursos Humanos (GRH) sofreu nos últimos 20 anos a sua maior transformação, devido às forças das envolventes internas e externas. Com a globalização da economia, a crescente complexidade dos mercados e das relações entre os diferentes *stakeholders*, questões como flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, autonomia e capacidade de trabalho numa lógica de interdependência, surgem como essenciais para responder às exigências de sobrevivência dos mercados. Para acompanhar esta transformação a GRH deixou de actuar nas áreas exclusivamente funcionais, tais como o recrutamento, a formação ou a remuneração, para se tornar num parceiro na definição e acompanhamento das estratégias e objectivos organizacionais (Ferris *et al.*, 1999).

A GRH tem assim impacto em dois sentidos: por um lado, molda as competências, os comportamentos e as atitudes, que por sua vez vão influenciar a performance organizacional; por outro lado, tem um impacto directo na performance criando eficiência estrutural e operacional (Ostroff & Bowen, 2000), ao ajudar as organizações a definir e implementar uma estratégia consistente com os seus objectivos (Gomes *et al.*, 2008). Ostroff & Bowen (2000) defendem ainda a existência de múltiplos e dependentes níveis dentro de uma organização, sendo necessário compreender a relação entre o nível micro e o nível macro, de integrar as múltiplas perspectivas, para se conseguir obter uma maior produtividade.

Michie & Sheehan (2005) e Miles & Snow (1984) argumentam, no mesmo sentido, que a performance é promovida quando existe um alinhamento entre a GRH e a estratégia organizacional.

Dentro deste contexto e seguindo as propostas de investigação deixadas por Becker & Gerhart (1996) e Ferris *et al.* (1999), o objectivo no desenvolvimento deste trabalho foi o de, no âmbito da gestão estratégica dos recursos humanos, contribuir para a compreensão da relação entre a GRH e a estratégia organizacional.

Os mesmos autores reforçam a necessidade de se compreender quais os sistemas e práticas de GRH que conseguem facilitar, por parte das empresas, uma fácil e rápida adaptação às mudanças exigidas pelo meio, reforçando a necessidade de um constante alinhamento horizontal, referente à congruência e consistência das práticas de GRH, e vertical, entre as práticas de GRH e a estratégia organizacional.

Bowen & Ostroff (2004) centrando-se na relação entre a GRH e a performance propõem o conceito de Força da Gestão de Recursos Humanos (FGRH), onde colocam em destaque o processo de comunicação da GRH, ou seja, defendem a importância de as mensagens enviadas aos colaboradores serem consistentes e congruentes acerca do conteúdo da GRH. A Percepção destas práticas de GRH são no entanto mediadas pela força da situação (Mischel, 1973), onde em situações fortes as pessoas constroem e partilham as interpretações dos acontecimentos específicos, apresentam comportamentos consistentes e uniformes e uma orientação semelhante para os objectivos.

Situações fortes traduzem-se em climas fortes (Schneider *et al.*, 2002) e culturas fortes (Schein, 1981), ou seja, ambientes onde os colaboradores desenvolvem uma interpretação partilhada e socialmente construída sobre o que é importante - quais são as políticas, práticas, normas, valores, procedimentos, objectivos organizacionais, comportamentos esperados e recompensados – moldando desta forma os comportamentos dos indivíduos e determinando o modo como estes percebem, pensam e reagem às várias situações (Payne, 2000; Schneider, 1990; Schneider *et al.*, 2002; Bowen & Ostroff, 2004; Schein, 1990, 1996; Cunha, *et al.*, 2003; Bilhim, 1996; Gomes, 2000, Gomes & Baptista, 2008).

Mas se desta forma se consegue garantir um alinhamento horizontal entre as práticas de GRH, como conseguir em simultâneo um alinhamento vertical, ou seja, face às pressões do mercado, que exigem mudanças rápidas e adaptações constantes, como conseguir garantir um alinhamento entre práticas de GRH e objectivos estratégicos? A solução apresentada por alguns investigadores, passa pela flexibilidade, propondo por conseguinte, que se encontrem factores de contexto, como a estrutura organizacional, a estratégia ou a cultura, que promovam a flexibilidade e a capacidade de adaptação das organizações (Ferris *et al.*, 1999).

É exactamente da necessidade de novas formas de organização, que surge o conceito de improvisação e de organizações que actuem segundo uma estratégia de improvisação (Cunha & Cunha, 2002), isto é, que actuem como bandas de jazz, descobrindo o seu caminho à medida que lidam com uma série diversa e complexa de assuntos apenas parcialmente antecipáveis, encontrando aqui as suas vantagens competitivas.

Eisenhardt (1997) defende que para a verdadeira improvisação são necessários dois factores, uma comunicação constante e em tempo real entre todos os participantes e a existência de poucas regras, sendo estas no entanto seguidas e respeitadas religiosamente. É nosso entender que a comunicação em tempo real é assegurada pela FGRH e a existência de poucas regras, sendo estas no entanto seguidas e respeitadas, garantida pela

força da situação (clima e cultura), pois as pessoas não se desviarão da missão global da sua organização se se identificarem com a mesma (Allen & Meyer, 2000; Daft & Lengel, 2001).

Isto vai permitir a existência de estruturas mínimas (Kamoche & Cunha, 2001; Weick, 1995), de ambiguidade ou espaços vazios na estrutura organizacional (Hatch, 1999), sem que se perca a interpretação partilhada sobre o que é importante e quais os comportamentos esperados e recompensados. Estes espaços vazios, por sua vez, são a génese da criatividade e da flexibilidade organizacional, pois convidam os colaboradores a reinterpretar essa mesma ambiguidade (Eisenberg, 1994).

Dentro deste enquadramento teórico, criámos um modelo de investigação com o objectivo de aferir de que modo a FGRH influencia a improvisação organizacional, tendo como mediadores o clima e cultura organizacionais, ou seja, a força da situação.

Acreditamos que este modelo irá facilitar a existência de um alinhamento horizontal/ vertical, sendo este necessário, segundo vários investigadores da área da gestão estratégica dos recursos humanos, para se atingir uma boa performance organizacional.

O estudo realizado foi do tipo correlacional e operacionalizado através do método quantitativo – questionário. Para analisar a validade factorial utilizou-se a Análise Factorial Confirmatória, através dos Modelos de Equações Estruturais e a Análise Factorial Exploratória, através da Análise das Componentes Principais.

O estudo foi desenvolvido no call center de uma empresa de um Grupo Empresarial Português que opera no mercado das telecomunicações. A escolha da empresa, teve necessariamente que recair numa organização que operasse num mercado competitivo, uma vez que um ambiente turbulento aumenta a incidência da improvisação (Moorman & Miner, 1998).

## Problemática

### 1. O novo papel da Gestão dos Recursos Humanos

A Gestão dos Recursos Humanos, impulsionada pelas envolventes internas e externas, tem sofrido ao longo dos últimos 20 anos a sua maior transformação (Ferris *et al.*, 1999).

Com as rápidas mudanças económicas, as empresas para conseguirem manter a competitividade, têm tido que, de forma continuada, melhorar a sua performance através da redução de custos, da procura de processos e de produtos inovadores, aumentando em simultâneo a qualidade da produtividade e da rapidez de resposta ao mercado. Assim, aspectos como flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, autonomia e capacidade de trabalho numa lógica de interdependência, apresentam-se como elementos fundamentais para responder às exigências de sobrevivência nos mercados actuais. Esta nova conjuntura veio permitir à GRH assumir um novo papel estratégico em termos organizacionais (Becker & Gerhart, 1996).

A GRH deixou por conseguinte de actuar exclusivamente nas áreas funcionais, onde se inserem, entre outros, o recrutamento, a formação e a remuneração, para se transformar num parceiro na definição e acompanhamento das estratégias e objectivos organizacionais (Ferris *et al.*, 1999).

Referem os mesmos autores que já na década de 60 Gilmer desafiou alguns teóricos a estudarem a relação entre a personalidade individual e a personalidade das empresas, tornando-se assim o precursor do nível macro da GRH, isto é, da Gestão Estratégica dos Recursos Humanos.

Existem, por conseguinte, níveis múltiplos dentro de uma organização. É essencial compreender a relação entre o nível micro e o nível macro, de integrar as diversas perspectivas, para se conseguir atingir uma boa produtividade. A GRH assume assim um papel de revelo, uma vez que está presente nos dois sentidos: influencia as competências, os comportamentos e as atitudes, que vão contribuir para a performance organizacional; e tem uma acção directa na performance ao criar eficiência estrutural e operacional (Ostroff & Bowen, 2000), ajudando as empresas a definirem e implementarem uma estratégia em consonância com os seus objectivos (Gomes *et al.*, 2008).

A gestão estratégica dos recursos humanos centra-se deste modo na articulação entre as motivações e desempenhos individuais e a estratégia de desenvolvimento do negócio (Schuler, 1992).

## 2. Gestão dos Recursos Humanos

O sistema de GRH pode ser definido em termos de conteúdo e de processo. O conteúdo diz respeito a um conjunto de práticas que têm por missão atingir determinado objectivo. O processo refere-se ao “como”, ou seja, ao modo como a GRH implementa e gere essas mesmas práticas, de forma a desenvolver situações fortes através da partilha de sentido sobre o conteúdo, que em última análise promove a performance organizacional (Bowen & Ostroff, 2004).

O Sistema de GRH caracteriza-se por conseguinte, por um conjunto de práticas e processos concebidos para influenciar e modelar as competências, comportamentos, percepções, motivações, satisfações e compromissos. Os atributos dos trabalhadores fazem a ligação entre as práticas de GRH e performance organizacional (Ostroff & Bowen, 2000).

As práticas de GRH traduzem-se numa componente importante para ajudar as organizações a se tornarem mais efectivas e a apresentarem uma vantagem competitiva (Becker & Huselid, 1998; Ferris *et al.*, 1999), ao motivarem os empregados a adoptar atitudes e comportamentos desejáveis, que, no seu colectivo, ajudam a organização a atingir os seus objectivos estratégicos (Bowen & Ostroff, 2004). Por outro lado, os trabalhadores, entendidos como recursos humanos, são a única fonte de vantagem competitiva difícil de replicar, pois é rara, inimitável e não substituível (Ferris *et al.*, 1999).

No entanto, para existir um forte impacto das práticas de GRH com a performance organizacional, é necessário que as práticas sejam estrategicamente congruentes e consistentes entre si (Becker & Gerhart, 1996). Quando estas não são consistentes, podem criar conflito e ambiguidade o que vai inibir a performance tanto individual como organizacional (Schuler, 1989).

Schneider (1990) defende que quanto mais forte forem os sinais enviados pela GRH sobre quais os objectivos estratégicos mais importantes e quais os comportamentos esperados e recompensados, mais facilmente a organização atingirá os objectivos.

É então importante que a GRH desenvolva as capacidades, conhecimentos e motivações dos trabalhadores, de forma a que estes sejam consistentes com a implementação de uma determinada estratégia (Ostroff & Bowen, 2000; Bowen & Ostroff 2004), pois o investimento nos colaboradores pode-se traduzir numa relação positiva em termos de performance organizacional (Becker & Huselid, 2006).

A GRH contribui também para o aumento da performance através da selecção, recrutamento e formação, garantindo assim que os trabalhadores têm as capacidades e as

competências requeridas para atingir os objectivos e encorajem o colaborador a trabalhar cada vez de uma forma mais produtiva. Ao aumentar a qualidade dos colaboradores, estão a aumentar a qualidade do capital humano, que como já foi referido, se apresenta como a única combinação organizacional que não é imitável (Becker & Huselid, 1998; Ostroff & Bowen, 2000).

Estas competências dos colaboradores, assim como a sua motivação e satisfação, promovem a rapidez e a flexibilidade, imperativos fundamentais dos novos mercados, (Becker & Huselid, 1998).

Podemos por conseguinte referir que a satisfação, motivação, formação, capacidades e qualificações dos trabalhadores são um factor chave no comportamento e nas respostas no trabalho, pelo que indirectamente contribuem para a eficácia organizacional. Os atributos dos indivíduos, servem de mediador entre as práticas de GRH e a performance organizacional, assim sendo, o processo ao nível individual afecta a organização (Ostroff & Bowen, 2000).

No entanto, como referem Dorenbosch *et al.* (2006), o foco deixou de ser só o trabalhador individual enquanto chave de sucesso para a efectividade organizacional. Na actual conjuntura e numa perspectiva multinível da GRH, o valor aparece também associado a situações fortes (Mischel, 1973), climas organizacionais fortes (Schneider *et al.*, 2002; Bowen & Ostroff 2004) e culturas fortes (Schein, 1981). Estes modelos sugerem que as práticas de GRH influenciam os processos organizacionais de construção de sentido através do grupo (Weick, 1995), que de forma colectiva compreende e partilha as suas experiências de vivência organizacional.

### **3. Força da Situação**

Mischel já nos anos 70 propôs o termo "força da situação", afirmando que em situações psicológicas fortes, as pessoas constroem e partilham as interpretações dos acontecimentos específicos, induzindo a comportamentos consistentes e uniformes e mostram uma orientação semelhante para os objectivos (Mischel, 1973). Em contraste, os indivíduos em situações fracas não interpretam as situações da mesma maneira e as expectativas sobre os comportamentos esperados são inconsistentes ou mesmo inexistentes. Defende ainda que as diferenças individuais são as que determinam o comportamento em ambientes de ambiguidade, ou seja, de fraca situação.

Uma situação forte acontece quando as práticas de GRH criam um ambiente, uma estrutura social, na qual a ambiguidade é reduzida no que se refere ao que a empresa é em termos de objectivos organizacionais e rotinas, e em termos de trocas entre o trabalhador e a organização (Bowen & Ostroff, 2000).

Os valores e as crenças partilhadas entre os colaboradores, e as percepções similares relativas ao seu ambiente de trabalho e às expectativas de performance, são importantes propriedades de um colectivo social, sendo utilizado para coordenar comportamentos (Evans & Davis, 2005).

Em casos de forte comprometimento, onde as atitudes e percepções dos colaboradores são semelhantes, causa menos *stress* entre os empregados quando, por exemplo, a organização requer flexibilidade *just in time*, uma transformação organizacional ou um aumento de produção num curto espaço de tempo (Dorenbosch *et al.*, 2006).

Por isso é de extrema importância que as práticas de GRH enviem mensagens claras aos trabalhadores, de modo que estes consigam extrair o seu correcto sentido para o poderem partilhar com os outros empregados (Bowen & Ostroff, 2000).

Para atingir a eficiência é então necessário que os colaboradores partilhem objectivos, valores, percepções e atitudes que estimulem a similaridade da interacção efectiva e reduzam os conflitos interpessoais e o stress.

Situações fortes traduzem-se em climas e em culturas fortes, ou seja, ambientes em que os membros da organização perfilhem os valores e as normas dessa organização, e por outro lado, aceitem e pratiquem as práticas, as políticas e as estratégias com vista ao alcançar dos objectivos definidos para o todo (Gomes & Baptista, 2008).

### **3.1 Clima Organizacional**

O clima psicológico é uma interpretação perceptual do ambiente, onde cada indivíduo tem a sua própria percepção. O que é psicologicamente importante para um indivíduo é o modo como este percebe o ambiente de trabalho, não o modo como os outros o descrevem (Schneider, 1973), pelo que, são as percepções e avaliações do ambiente, mais do que o

ambiente em si mesmo, que medeiam as respostas atitudinais e o comportamento de cada colaborador (Brown & Leigh, 1996).

O clima organizacional emerge quando existe consenso entre muitas percepções individuais (James, 1982). As percepções partilhadas dizem respeito a políticas, práticas, procedimentos, objectivos e comportamentos esperados e recompensados (Bowen & Ostroff, 2004). O resultado desse processamento psicológico da informação define a atmosfera de trabalho na organização e influencia aspectos como a motivação e a satisfação.

Clima organizacional pode ser desta forma definido como percepções partilhadas pelos trabalhadores sobre aquilo que a empresa é, em termos de rotinas, políticas, práticas, procedimentos e recompensas (Schneider, 1990; Ostroff & Bowen 2000, 2004). Estes interpretam uma situação de modo similar, produzindo uma reduzida variação nas suas percepções (Payne, 2000).

Quando estamos perante um clima forte, os trabalhadores partilham uma interpretação comum sobre o que é importante e quais os comportamentos esperados e recompensados (Schneider *et al.*, 2002). Segundo os mesmos autores, quanto menor a variabilidade entre o grupo, maior a força do clima.

É o clima percebido pelos trabalhadores que lhes dá uma direcção, uma orientação sobre onde é que eles devem focar as suas capacidades, atitudes e comportamentos (Ostroff & Bowen, 2000). Os trabalhadores percebem a organização através do *enactement*, ou seja, primeiro os indivíduos “vêem” e depois reportam o que aconteceu para si mesmo, através de produção de sentido (*sensemaking*) do ambiente (Weick, 1995).

Para Payne & Mansfiel (1973) o clima organizacional é o elo de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e directrizes formais da Organização.

Dentro da mesma linha de pensamento, Bowen & Ostroff (2004) justificam o seu interesse no clima pelo facto de este apresentar relações multinível, pois ambos os climas, o clima psicológico (percepções ao nível individual) e o clima organizacional (percepções partilhadas ao nível da organização), são mediadores da relação entre a GRH e a performance. O clima deve ser, por conseguinte, tratado como um conceito estratégico que liga as percepções partilhadas a objectivos estratégicos.

São as práticas de GRH que criam as bases para determinado tipo de clima ser desenvolvido (Schneider, 1990). O clima pode ser interpretado como um mediador entre a GRH e a performance organizacional, uma vez que as práticas de GRH influenciam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores assim como os resultados da organização através das interpretações que os trabalhadores fazem do clima organizacional (Ferris *et al.*, 1998).

Para uma maior produtividade organizacional, é importante que exista uma sintonia entre o clima organizacional pretendido e as características do trabalhador (personalidade, valores). É importante também que as expectativas da empresa coincidam com a dos trabalhadores, ou seja, um alinhamento com os valores da organização (Rego *et al.*, 2007) onde os indivíduos sintam que existe congruência entre os seus valores pessoais e a missão/propósito da organização.

Brown & Leigh (1996) analisaram se as percepções que os empregados desenvolviam do ambiente organizacional estavam relacionadas com o seu envolvimento no trabalho, com o conseqüente esforço empregue e respectiva performance. Os resultados demonstraram que as percepções de motivação e envolvimento (clima) estão relacionados com o empenho no trabalho, que por sua vez está relacionado com o esforço empregue para a realização do mesmo (medido em termos de energia e tempo). O esforço aparece também associado à performance do colaborador. No entanto, os resultados sugerem que o clima não está directamente relacionado com a performance, servindo o esforço de mediador para essa relação.

Quando os empregados percebem o ambiente organizacional como positivo, isto é, consistente com os seus próprios valores e interesses, identificam os seus objectivos pessoais com os da organização e investem fortemente para os atingir (Brown & Leigh, 1996).

No mesmo sentido Hackman & Oldham (1980) defendem que o envolvimento no trabalho acontece quando existe uma identificação cognitiva com o mesmo. Identificam alguns dos antecedentes que influenciam o envolvimento do colaborador com o trabalho, como a autonomia, a variedade de competências necessárias para o executar, a identificação com a tarefa e o significado atribuída ao mesmo.

Allen & Meyer (2000) sugerem que o comprometimento afectivo é desenvolvido quando o colaborador se envolve com a organização e reconhece o seu valor ou quando a sua identidade deriva da associação com a organização. Dado que o comprometimento afectivo se baseia num vínculo emocional com a organização, é provável que as pessoas mais afectivamente comprometidas sejam mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, apresentem um menor *turn-over*, menor absentismo e adoptem mais comportamentos de cidadania organizacional (Organ & Paine, 2000).

Brown & Leigh (1996) referem que o clima pode ser interpretado em duas dimensões. A primeira centra-se na segurança, caracterizando-se pelos seguintes indicadores: gestão percebida como flexível e apoiante, onde os trabalhadores sentem que têm o controlo sobre o seu trabalho e sobre os métodos que utilizam para o realizar; as normas e as regras da organização são percebidas como claras; e os empregados sentem-se livres para expressar os seus sentimentos e realizar o seu trabalho. A segunda dimensão está relacionada com o sentido (*meaningfulness*), relacionando-se com o facto de os trabalhadores sentirem que contribuem significativamente para os objectivos da organização; que a organização reconhece os seus contributos; e que o seu trabalho é desafiador e conduz a um crescimento pessoal.

Goleman (2000), explicita que o clima organizacional decorre de um conjunto de seis factores: flexibilidade, ou seja, liberdade para gerar inovações e ter iniciativa; responsabilidade, onde os empregados se sentem responsáveis pela organização; padrões, perspectivados como padrões de desempenho e exigências estabelecidas pela organização; recompensas, ou seja, forma como é percebido o *feedback* e adequação das recompensas; clareza, isto é, grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros; e empenhamento, ou seja, nível de empenhamento das pessoas num propósito comum.

Goleman estabelece ainda uma relação entre liderança, clima e desempenho, referindo que o clima é influenciado pelos estilos de liderança e influencia o desempenho organizacional. No mesmo sentido, Schneider *et al.*, (2002) referem que é a gestão que detém um efeito mais directo e imediato sobre as percepções de clima dos empregados. Bowen & Ostroff (2004) a este propósito defendem que diferentes estilos de liderança criam climas diferentes, o que por sua vez se vai reflectir em reacções comportamentais e atitudinais diferentes. Não é contudo, objecto deste trabalho, debruçarmo-nos sobre a influência da liderança no clima.

Existe a preocupação, por parte de muitos teóricos, de que um clima forte possa ser inflexível e resistente à mudança, comprometendo assim a efectividade da organização. Bowen & Ostroff (2004) propõem que um clima forte que contenha elementos que promovam um clima direccionado para a inovação, por exemplo, pode ser simultaneamente forte e adaptativo. Dentro deste contexto, os colaboradores demonstrarão comportamentos flexíveis e inovadores, pois é por todos partilhado, a percepção que este é o tipo de adaptabilidade que se espera deles.

### 3.2 Cultura Organizacional

Cultura organizacional pode ser definida como o "conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que determina o modo como ele percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes" (Schein, 1996, p.236) ou seja, um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento dos indivíduos (Cunha, *et al.*, 2003).

A força da cultura define o grau de concordância relativamente aos valores da organização (Schein, 1981).

É assumido desta forma uma visão integradora da cultura organizacional, apresentando-se como um "cimento" que une o conjunto de componentes da empresa. A cultura de uma organização será pois um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. É todo um conjunto, frequentemente inconsciente e implícito de acções, crenças, tradições e valores, costumes, expectativas e hábitos, amplamente compartilhados, que caracterizam um grupo de pessoas (Bilhim, 1996).

A avaliação de cada um destes aspectos irá permitir a criação da imagem da cultura de uma determinada organização e definir com clareza as suas particularidades. A cultura desempenha uma função simbólica, ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas. Assume também uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertença a um grupo. O indivíduo dentro de uma organização reforça a sua identidade social, contrapondo-a aos grupos externos.

A cultura organizacional permite, por conseguinte, criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, visto todos se sentirem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilhando ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa. É assim facilitada a homogeneização de atitudes

dos seus membros e o alinhamento destes com os objectivos organizacionais (Camara *et al.*, 1998). Gomes (2000), no mesmo sentido, explicita que a cultura organizacional através do envolvimento de todos, reforça o empenhamento organizacional, a performance, o sucesso e excelência da empresa.

Bowen & Ostroff (2004) defendem que os valores e assumpções moldam as práticas de GRH que por sua vez reforçam as normas culturais e rotinas que moldam o indivíduo e contribuem para uma boa performance organizacional.

A cultura vai sendo deste modo construída ao longo do tempo, através da vivência das práticas de GRH e das interacções entre os indivíduos, como refere Schein (1990), a cultura perpetua-se e reproduz-se através de processos de socialização, onde os elementos novos de um grupo absorvem o mesmo tipo de expectativas e crenças que regulam a vida do colectivo. Estes valores e normas são socialmente aceites e indicam às pessoas aquilo que é desejável ou não fazer.

As normas, definidas pela GRH, regulam uma enorme diversidade de comportamentos organizacionais, desde o tipo de contactos interpessoais, às questões mais centrais do trabalho, como a qualidade, a flexibilidade, o desempenho, a inovação ou a resolução de conflitos. O conjunto das normas deverá ser pensado e implementado de acordo com os objectivos da organização, contribuindo para o seu alcance, ou seja, é necessário existir uma congruência entre as práticas definidas pela GRH e os objectivos organizacionais (Becker & Gerhart, 1996, Ferris *et al.* 1999).

Bilhim (1996) acrescenta ainda que a cultura poderá ser transmitida de diversas formas, das quais destaca as histórias (narrativas sobre acontecimentos passados que fornecem explicações e legitimam as práticas actuais), os rituais (sequências de actividades que definem aquilo que é realmente importante para a organização, em termos de valores intrínsecos ou de metas a atingir), os símbolos (logótipo, uniformes, viaturas, arquitectura dos espaços, etc., são suportes que transmitem mensagens aos empregados), e a linguagem (desenvolvimento de terminologia típica, com a criação de siglas ou mesmo de palavras apenas compreendidas no seio da organização). Os símbolos, as histórias e os rituais servem para legitimar e reforçar as práticas e procedimentos e também para facilitar a aceitação das normas por parte dos trabalhadores.

As culturas organizacionais contêm simultaneamente elementos visíveis e invisíveis. A componente visível refere-se a regras e rituais, linguagem organizacional, instalações físicas, modo de vestuário, entre outros. A componente invisível centra-se nos valores, crenças e pressupostos partilhados.

Da aceitação e partilha destas normas decorre a previsibilidade e a regularidade comportamental (Evans & Davis, 2005), condições essenciais para a coordenação e previsibilidade do sistema organizacional. O'Reilly (1991) invoca a ordem normativa, um mecanismo de controlo social não intrusivo mas capaz de substituí-lo. Ao invés de controlar os membros da organização através de regras, ordens ou posições hierárquicas, a cultura controla as premissas de comportamento (Cunha, *et al.*, 2003). Segundo Mintzberg (1990 *in* Cunha *et al.*, 2003) este modo de controlo ou gestão através da cultura representa uma estratégia de inculcamento de uma ideologia semelhante a uma moldura de cariz psicológico, dentro da qual os membros de uma organização, muitas vezes de forma inconsciente, desenvolvem a sua actividade. Já não é a supervisão directa que lhes determina os comportamentos a adoptar, mas sim essa moldura psicológica.

Pode-se deste modo falar de numa estrutura imaterial de socialização e controlo. Gomes (2000) ao referir-se às funções essenciais da cultura, como a integração, a motivação ou a identificação, dá destaque ao controlo pela cultura. Gomes & Baptista (2008) indicam que nas organizações modernas, a cultura é talvez a força de coesão mais poderosa. Também Deshpandé & Webster, (1989) sublinham que se os padrões de crenças e valores compartilhados dão aos membros de uma instituição significado e os ajudam a compreender o seu funcionamento, também lhes ditam regras de comportamento. Schein (1981) explicita que a cultura é um poderoso, latente e por vezes inconsciente conjunto de forças que determina os comportamentos individuais e colectivos.

Assiste-se deste modo, segundo Cunha *et al.* (2003), a uma substituição dos controlos exercidos a partir do exterior por controlos internalizados. Estes, sendo invisíveis e subtis, são de particular importância para as organizações que deixam de funcionar com base na hierarquia, para passar a utilizar a confiança como mecanismo de coordenação.

A cultura funciona assim como um mecanismo poderoso de controlo social. O'Reilly (1991) refere que os sistemas de controlo social permitem que o indivíduo se sinta detentor de maior autonomia, mesmo que, na realidade seja impellido para um maior conformismo.

Os líderes de uma empresa podem desta forma optar por uma gestão pela cultura, utilizando as práticas de GRH para actuar sobre os comportamentos dos seus colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004), através da manipulação dos padrões culturais que sustentarão novos e desejados comportamentos, com o objectivo de atingir determinados resultados.

Segundo O'Reilly (1991) uma cultura é forte quando a maioria das normas têm um elevado grau de intensidade (grau de aceitação) e de cristalização (consenso ou consistência com

que estas são partilhadas pelas diferentes pessoas e unidades organizacionais). É dos valores e crenças firmemente partilhados que emerge a cultura (Schneider *et al.*, 1996). Uma cultura forte permite a continuidade ao longo dos tempos (Schneider *et al.*, 2002).

Bilhim (1996) reforça a importância de uma cultura forte, pois através da partilha, o grau de ambiguidade é reduzido, facilitando a adesão dos colaboradores aos objectivos gerais da organização e promovendo, por conseguinte, a performance organizacional. Assim sendo, quanto mais forte for a cultura, mais os indivíduos se envolvem, tanto em intensidade de aceitação como de consenso, mais partilham os mesmos valores e crenças, mais reforçam a sua identidade e maior a sua adesão à persecução dos objectivos da empresa. A cultura desempenha deste modo, um papel de mediador, entre as práticas de GRH e a performance organizacional.

Cunha *et al.* (2003), no entanto, chamam a atenção para o facto de uma cultura forte por si só não bastar. A cultura pode ser forte, mas os seus valores e normas estarem desajustados ao ambiente externo. Por outro lado as culturas fortes são menos susceptíveis de mudança, o que dificulta a aplicação da lógica subjacente à gestão pela cultura: mudar a cultura para melhor adequar a organização às necessidades de sobrevivência e desenvolvimento. Falam assim de cultura forte mas adaptativa, onde os membros da organização se encontram firmemente empenhados em que a organização se ajuste, permanente e eficazmente às mudanças ambientais.

No mesmo sentido, Sathe & Davidson (2000) defendem que uma cultura que contenha valores e crenças que suportem a flexibilidade pode ser forte, sem limitar a capacidade da organização de se adoptar ao ambiente.

Assim sendo, se por um lado a cultura é por definição relativamente permanente e se procure garantia da continuidade, estabilizando e preservando padrões de atitudes e comportamento, por outro, as organizações necessitam de actuar sobre a cultura para poderem responder de modo eficaz e rápido à turbulência ambiental. Schein (1992) refere-se a um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, que o grupo aprendeu à medida em que estas lhes iam resolvendo os seus problemas de adaptação externa e integração interna. A GRH deve então promover uma cultura organizacional que mantenha uma base identitária estável, mas caracterizada pela flexibilidade, em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se aos problemas internos e às alterações no meio ambiente.

Existem numerosas tipologias relativas a cultura organizacional. Para o nosso trabalho, vamos-nos concentrar numa tipologia criada por Deshpandé *et al.*, (1993), resultante do cruzamento de dois eixos: orientação interna-externa e flexibilidade-estabilidade.

Os autores defendem que a cultura organizacional se pode desenvolver tendo em conta os seus processos e orientação. Os processos podem ser orgânicos, baseados na flexibilidade e espontaneidade ou mecanicistas, baseados no controlo, ordem e estabilidade. A Orientação pode ser interna, focada na integração ou externa, focada na competição e diferenciação. No cruzamento destes dois eixos (processos/ orientação), encontram-se os 4 quadrantes, representando cada um deles uma cultura tipo: Mercado, Adocracia, Clã e Hierárquica.

A cultura de mercado é de orientação externa e mecanicista. O seu foco centra-se na clara definição da visão organizacional, sendo a tónica colocada na competição, produção e no alcançar de objectivos. O perfil de liderança ideal é um estilo decidido e orientado para os objectivos.

A cultura de adocracia é também de orientação externa, mas do tipo orgânico. O seu foco é colocado no meio envolvente, detectando e analisando os sinais ambientais para serem traduzidos em respostas organizacionais. Os seus principais valores são empreendedorismo, criatividade e adaptabilidade. Um perfil de liderança que se adequa, é de alguém inovador e que assuma riscos.

A cultura de clã caracteriza-se pela sua orientação interna e organicista. Esta enfatiza a coesão, participação de todos os membros da organização e trabalho em equipa. Aqui as decisões são tomadas como caminho para o alcance de níveis elevados de desempenho. O estilo de liderança predominante é o de mentor, facilitador ou figura paterna.

A cultura hierárquica é também de orientação interna, mas do tipo mecanicista. Valoriza uma forma metódica de conduzir o negócio, onde a ordem, as regras e a previsibilidade são importantes para o bom funcionamento da organização. O perfil de liderança adequado é de alguém coordenador.

Os autores referem que nenhum destes tipos de cultura é mutuamente exclusivo e que as empresas podem integrar mais do que um tipo de cultura. Contudo, com o passar do tempo, um destes tipos de cultura emerge como dominante.

No seu estudo intitulado de "*Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms*" chegaram à conclusão que as culturas que apresentavam uma melhor performance eram as culturas de mercado e adocracia, ou seja, culturas com uma orientação externa, inovadoras e orientadas para o cliente. No entanto explicitam que as conclusões sobre performance são complexas pois esta apresenta múltiplas causas, dependendo tanto de factores internos como da estratégia organizacional (Deshpandé *et al.*, 1993).

Bilhim (1996) defende que sucesso das instituições não se relaciona directamente com a prevalência de culturas singulares ou diferenciadoras, mas sim com a capacidade de resposta rápida e adequada às exigências constantes do meio envolvente.

No mesmo sentido Cunha *et al.* (2003) justificam que não existe um tipo de cultura ideal, pelo que a lógica é contingencial, o que importa é a adequação de uma determinada cultura organizacional à estratégia da empresa e à especificidade da envolvente onde se move, ou seja, mais uma vez, numa perspectiva de gestão pela cultura, a identificação e manutenção de um conjunto de valores e normas adequados aos seus objectivos e estratégia, é fundamental.

Podemos por conseguinte concluir que a cultura organizacional pode ser interpretada como mediadora entre a GRH e a performance organizacional, uma vez que as práticas de GRH criam as bases para determinado tipo de cultura, que por sua vez, facilitando a adesão dos colaboradores aos objectivos gerais da organização, aumentam a performance. Quanto mais forte for a cultura, maior e mais efectiva a gestão pela cultura. No entanto, é necessário ter como base a correcta articulação da GRH e cultura organizacional, com os objectivos e estratégia organizacional. É no pressuposto da “cultura forte mas adaptativa” que reside a vantagem competitiva, face a outros concorrentes no mercado. (Schneider, 1990).

#### **4. Força da Gestão dos Recursos Humanos**

A ideia da complementaridade dos recursos, inerente à gestão estratégica dos recursos humanos, tem levado assim a abordagens mais holísticas, onde se evoca a importância das sinergias e do alinhamento interno-externo (Becker & Gerhart, 1996).

Para um aumento das sinergias é importante um alinhamento interno, entre as práticas de GRH; e externo, das práticas de GRH com as outras políticas e objectivos organizacionais (Becker & Huselid, 1998).

Esta dupla consistência ou alinhamento, significa que a combinação das práticas de GRH pode ser identificada como um veículo que promove a performance (Michie & Sheehan, 2005), pois quando as práticas de GRH são consistentes entre si, e com a estratégia, são mais efectivas (Miles & Snow, 1984).

A GRH assume deste modo um papel essencial na articulação dos diversos níveis. Mas como garantir o envio de mensagens que sejam coerentes entre si e que ao mesmo tempo estejam alinhadas com a estratégia organizacional? Como enviar mensagens não ambíguas

aos empregados de modo a que daqui resulte uma construção partilhada do sentido da situação? Como é que se consegue criar uma situação forte que se traduza num clima e numa cultura fortes?

Bowen & Ostroff (2004) desenvolveram o conceito de “força da gestão dos recursos humanos” (FGRH), defendendo que este mecanismo permite a partilha, através das percepções colectivas, de atitudes e comportamentos entre os empregados.

Um sistema baseado na FGRH, defendem os autores, deve possuir um conjunto de características únicas, que se relacionem com o processo pelo qual se envia uma mensagem consistente aos empregados, relativo ao conteúdo da GRH.

Assim sendo, mais importante do que o conteúdo das mensagens a transmitir, para se conseguir criar um clima e uma cultura fortes, é necessário reunir um conjunto de atributos que se focalizem com maior incidência no processo de comunicação com os colaboradores.

Este sistema de FGRH deve apresentar, por conseguinte, um alto nível de distintividade, consistência e consenso.

A **distintividade** permite, dentro de um ambiente, captar a atenção e aumentar o interesse, com o objectivo de se obter interpretações semelhantes por parte dos colaboradores. Os autores referem quatro características que permitem aumentar a distintividade: a visibilidade, a compreensão, a legitimação da autoridade e a relevância.

A visibilidade está relacionada com o grau em que as práticas são salientes e bem observáveis. Isto vai permitir a criação de sentido. A visibilidade vai determinar não só como os colaboradores recebem a informação, mas também como estes a organizam cognitivamente e estabelecem atribuições de causa-efeito. Os autores sugerem que para as práticas GRH serem salientes, estas devem entrar diariamente nas rotinas e actividades dos colaboradores, como por exemplo, através da selecção, recrutamento, formação, programas de apoio, etc.

Para existir compreensibilidade nas práticas de GRH, é necessário assegurar a não existência de ambiguidade, ou seja, as práticas GRH devem ser claras, objectivas, para serem facilmente percebidas. Caso contrário, como cada indivíduo utiliza diferentes categorias cognitivas para interpretar diferentes aspectos de informação, resultam diferentes atributos e uma grande variação de percepções.

Em termos de legitimação da autoridade, é importante que a GRH seja percebida como tendo uma elevada credibilidade, onde as suas funções e actividades apresentem significado para a empresa. Para que tal aconteça é necessário o apoio explícito da gestão de topo, defendendo a importância do investimento nos recursos humanos da empresa e

envolvendo os profissionais dos recursos humanos na planificação dos processos estratégicos.

No que concerne à relevância, uma situação é considerada relevante se os colaboradores a encararem como relevante para atingir determinado objectivo importante. Daqui decorre a importância de os objectivos individuais estarem alinhados com os objectivos organizacionais, pois estão demonstradas consequências positivas que daqui advêm, tanto em termos de atitudes e comportamentos individuais como em termos de efectividade organizacional. A relevância também está associada à capacidade de um agente (profissional de recursos humanos) conseguir influenciar os colaboradores sobre a forma de estes atingirem os seus objectivos. A capacidade de influenciar está ligada a atributos, tais como, prestígio, *expertise*, representatividade, controlo de recursos ou poder para aplicar sanções.

A **Consistência** permite que os colaboradores façam atribuições correctas sobre quais os comportamentos esperados e recompensados. Para tal é necessário um modelo/ padrão consistente, que atravesse as práticas de GRH ao longo do tempo e que ligue os eventos a efeitos. As características que permitem reforçar a consistência são: a instrumentalidade, a validade e a consistência das mensagens de GRH.

A instrumentalidade refere-se ao estabelecimento de uma percepção não ambígua na relação causa-efeito, ou seja, assegurar a existência de uma relação adequada entre os incentivos organizacionais e a performance dos comportamentos esperados. A percepção joga aqui um papel central, pois enfatiza o modo como os empregados antecipam as consequências do seu comportamento. Os colaboradores percebem melhor a instrumentalidade quando as relações causa-efeito, são consistentes durante algum tempo. Para existir validade nas práticas de GRH é necessário consistência entre aquilo que se diz que se vai fazer e aquilo que se faz, pois desta forma, ao fazer atribuições, os colaboradores dão as mensagens como válidas. A existência de validade vai deste modo contribuir para criar uma situação forte.

A consistência das mensagens de GRH está presente, quando existe compatibilidade e estabilidade entre os sinais enviados pelas práticas de GRH. Três tipos de consistências são requeridos. O primeiro diz respeito à existência de consistência entre aquilo que os gestores de primeira linha dizem sobre o que são os valores e objectivos da organização e aquilo que os colaboradores concluem que são, com base nas suas percepções das práticas de GRH. O segundo relaciona-se com um alinhamento interno de todas as práticas de GRH, ou seja, umas devem complementar as outras, e todas juntas formar um conjunto com sentido. Deste alinhamento os autores sugerem como consequência, uma performance vantajosa para a organização. A terceira consistência evoca a estabilidade ao longo dos tempos, pois

quando as práticas de GRH estão implementadas há muito tempo, há maior concordância entre os trabalhadores sobre o que é esperado deles e o que podem esperar da organização.

O **consenso** resulta da concordância entre os empregados no que concerne à relação entre um evento e respectivo efeito. Dentro do consenso existem duas características: concordância entre os principais decisores de GRH e a justiça.

Relativamente à concordância entre os principais decisores de GRH, os autores referem que a existência de concordância entre quem envia as mensagens relativas às práticas de GRH, promove o consenso entre os trabalhadores. Essa percepção de concordância, por parte dos trabalhadores, facilita assim o consenso e está relacionada com a distintividade e com a consistência. Quando múltiplos decisores concordam com a mensagem, a distintividade pode ser alcançada porque existe um largo número de indivíduos que enviam comunicações similares, aumentando assim a visibilidade. Por outro lado, existe consistência, porque existe compatibilidade e estabilidade entre as mensagens enviadas. Quanto maior a integração e interacção entre os membros dos recursos humanos e a gestão de topo, mais rápida é a troca de conhecimentos tácitos, relativos à formulação e implementação da estratégia organizacional. Esta integração promove também a relevância, ao identificar claramente os objectivos como importantes e legitima a autoridade dos gestores dos recursos humanos. Pelo contrário, se os membros da gestão de topo, não concordam relativamente aos objectivos de GRH ou não concordam com os membros da GRH, torna-se difícil enviar mensagens sem ambiguidade ou com consistência interna. Nesta situação, diferentes colaboradores irão vivenciar diferentes relações de evento-consequência.

Relativamente à justiça, podemos falar de três dimensões: distributiva, procedimental e interaccional. Pesquisas indicam, segundo os autores, que a percepção de justiça da GRH afecta o grau de positivismo com que a GRH é encarada e a capacidade das práticas da GRH influenciarem atitudes e comportamentos.

A justiça distributiva focaliza-se no conteúdo, ou seja, se existe justiça nos fins alcançados, sejam eles salários, promoções ou sanções disciplinares. A justiça procedimental centra-se no processo, nos meios usados para alcançar determinado fim, como por exemplo, processos de sistema de avaliação de desempenho ou selecção e recrutamento. Por último a justiça interaccional reflecte-se no fornecimento de informação e explicação/ justificação das decisões tomadas (Rego, 2002). A justiça procedimental e interaccional contribuem para o aumento da transparência relacionada com os resultados. A justiça procedimental pode ser alcançada dando "voz" aos colaboradores, no sentido de estes participarem na definição dos comportamentos esperados ou nos resultados que serão recompensados.

As práticas de GRH influenciam deste modo as percepções individuais. Se existir uma FGRH, esta vai promover as percepções partilhadas, o que por sua vez, contribui para a existência de um clima e de uma cultura organizacional forte. Estes últimos induzem a comportamentos e atitudes conformes, ou seja, existe uma uniformidade em termos de como perspectivar as situações e em como lhes responder.

Numa fraca GRH existe uma grande variedade de respostas entre os indivíduos (Mischel, 1973), onde as percepções partilhadas não emergem, uma vez que cada empregado cria a sua própria versão da realidade. A ambiguidade inerente a situações fracas vai provocar a necessidade de os indivíduos tentarem reduzir a sensação de incerteza agrupando-se através de um processo social de interacção e tentando desenvolver a sua própria interpretação partilhada (Weick, 1995). O perigo existente é o desfasamento deste *sensemaking* colectivo com o que é pretendido pela organização. Isto pode reflectir-se tanto em termos de comportamentos e atitudes esperadas como em termos de estratégia e objectivos organizacionais, o que em última análise vai baixar a produtividade e a efectividade da empresa. Os autores defendem que isto tem uma grande probabilidade de ocorrer quando a distintividade é baixa, porque quando as práticas não são salientes, visíveis ou compreendidas, a ambiguidade é alta e os empregados sentem a necessidade de se juntarem para definirem a situação e o seu próprio caminho.

Na presença de uma elevada GRH, onde exista distintividade, consistência e consenso, é promovido o aumento da clarificação das interpretações, o que vai permitir um mapa cognitivo similar desenvolvido entre os colaboradores. Isto vai criar uma situação influente onde os indivíduos compreendem as mensagens e o conseqüente modo de se comportarem e agir. A FGRH promove através das interacções e comunicações entre os empregados um colectivo *sensemaking* que por sua vez se traduz num clima e numa cultura organizacional forte.

Bowen & Ostroff (2004) defendem assim, que a FGRH aumenta a performance organizacional através da partilha de sentido, isto é, ao promover as respostas colectivas que por sua vez, são consistentes com os objectivos estratégicos organizacionais.

## 5. A Gestão Estratégica dos Recursos Humanos e a Flexibilidade

Na perspectiva da gestão estratégica dos recursos humanos, a GRH não só influencia assim os processos ao nível micro, entendido como as competências, capacidades, motivação, atitudes e performance individual, como também ao nível macro, ou seja, a estrutura, estratégia, cultura e efectividade organizacional. Ambos os processos estão sempre activos e são recíprocos e interdependentes (Ostroff & Bowen, 2000).

Um consistente e coerente sistema de GRH, que se foque nos problemas operacionais e na implementação de uma estratégia organizacional competitiva, é a base para a aquisição, motivação e desenvolvimento de um conjunto de especificidades intelectuais que pode ser uma fonte para uma vantagem competitiva sustentável (Becker & Huselid, 1998).

Esta vantagem competitiva advém de uma estrutura social complexa onde se integra o sistema de GRH, com as suas práticas e políticas complexas, dependentes e embebidas na história, objectivos, estratégias e experiência da empresa. Esta estrutura social pode ser entendida como um activo invisível, difícil de copiar pela concorrência (Becker & Gerhart, 1996; Ferris *et al.*, 1999).

Schuler (1992) defende que é na correcta articulação das motivações e desempenhos dos colaboradores (quer individual quer organizacional) com as linhas de desenvolvimento do negócio, que a gestão estratégica dos recursos humanos se deve centrar.

Ostroff & Bowen (2000) argumentam que as práticas de GRH moldam os indivíduos através do clima e dos contratos normativos, devendo estes estar alinhados com a cultura e todos com a estratégia organizacional.

Podemos assim referir a existência de uma relação positiva entre as práticas de GRH e a performance, sendo essa relação dependente do alinhamento com a estratégia (Michie & Sheehan, 2005).

Ferris *et al.*, (1999) reforçam também a necessidade de um alinhamento das práticas e políticas de GRH com a estratégia organizacional, pois caso exista consistências entre elas, produzir-se-á sinergias essenciais à boa performance da organização.

Becker & Huselid (2006) enfatizam também o papel da estratégia organizacional, sendo esta apresentada como o mediador central na articulação entre a GRH e a performance organizacional. Miles & Snow (1984), dentro da mesma linha, defendem que as políticas e práticas da GRH devem ser consistentes com a estratégia implementada, apresentando o exemplo das empresas prospectoras (que se caracterizam por serem inovadoras e

orientadas para novas oportunidades de mercado), onde a GRH ao realizar um processo de selecção e recrutamento se orienta para o desempenho, isto é, para a comparação do desempenho da organização com o das outras organizações, de forma a preservar a sua posição inovadora.

Huselid *et al.* (2005) acrescentam ainda que para se determinar quais as posições estratégicas dentro de uma organização, é necessário o alinhamento prévio com a estratégia organizacional. Só depois é que se deve procurar qual o colaborador certo, para desenvolver esse trabalho. O foco da perspectiva estratégica da GRH deve ser então o desempenho organizacional e não o desempenho individual (Becker & Huselid, 2006).

Pode-se falar assim de um alinhamento horizontal ou interno quando nos referimos à congruência e consistência das práticas dos recursos humanos e um alinhamento vertical ou externo, no que diz respeito à congruência das práticas de GRH com os objectivos organizacionais. Uma configuração de práticas que promovam estes dois tipos de alinhamento, é o ideal para uma empresa que procure uma boa performance organizacional (Ferris *et al.*, 1999; Michie & Sheehan, 2005).

Becker & Gerhart (1996) referem que existe muito pouco consenso entre os teóricos da área relativamente ao tipo de práticas de GRH que devem ser incluídas numa gestão estratégica dos recursos humanos, que possibilite, em simultâneo, os 2 tipos de alinhamento. Será um conjunto de práticas singulares e universais encaradas como *one best way* ou vai depender da estratégia da empresa? Ferris *et al.*, (1999) chamam a atenção para estudos, nomeadamente de Wright & Sherman, (1999), que indicam que uma GRH baseada em padrões comuns, tipo *best practices*, pode levar a uma “unianização” e burocratização dos sistemas GRH.

Schneider (1987) no seu modelo atracção-selecção-atracção sugere que os indivíduos nas organizações, com o passar do tempo, se tornam de certa forma homogéneos. Se isto pode funcionar bem sob algumas situações, em outras, em que a empresa tem de enfrentar situações de mudança, terá dificuldade em se adaptar, devido à falta de diversidade de competências. Por outro lado, uma situação de grande heterogeneidade, onde não existe concordância sobre “onde é que nós estamos no negócio”, levará a empresa a cair também na confusão e no caos. Isto sugere, segundo Becker & Gerhart (1996) que um dos elementos presentes, num sistema de GRH de alta performance, sob circunstâncias de mudança, deve ser a flexibilidade. Michie & Sheehan (2005) apresentam também a flexibilidade como um dos elementos chave para a competitividade e sucesso da organização.

Ostroff & Bowen (2000) defendem que não existe um conjunto de práticas de GRH únicas. As organizações operam em múltiplos domínios e consoante as configurações organizacionais, assim os requisitos e atributos necessários para atingir efectividade. A efectividade do sistema depende pois das variáveis de contexto, tais como o tamanho, sistema produtivo e a estratégia.

No mesmo sentido, Jackson & Schuler (1995) justificam que se deve compreender a GRH em contexto, pois esta é afectada tanto pelo ambiente interno, por factores como a tecnologia, estrutura, tamanho da empresa, ciclo de vida da organização e estratégia organizacional, como pelo ambiente externo, como é o caso das políticas relativas a aspectos legais, sociais ou ambientais.

Gomes *et al.*, (2008) indicam que das listas de boas práticas desenvolvidas por diversos autores, sobressaem práticas com semelhanças assinaláveis, como o trabalho em equipa, a adopção de estabilidade, praticas igualitaristas, tratamento respeitoso e consulta participativa. Explicitam que na base de todas elas se pode encontrar a actuação pela reciprocidade, isto é, a procura de soluções de gestão que apresentem vantagens tanto para a organização, como para os colaboradores e demais *stakeholders*. Concluem no entanto, que mais importante do que uma lista de práticas universais, é o facto de as práticas de GRH estarem articuladas entre si e implementadas de forma consistente com a estratégia organizacional.

Esta argumentação vai de encontro à perspectiva contingencial de Michie & Sheehan (2005), onde estes sugerem que para as práticas de GRH serem efectivas, é necessário que sejam congruentes com os outros aspectos da organização, sendo que, o primeiro factor de contingência é a estratégia organizacional.

Ferris *et al.*, (1999) referem também que existem factores de contexto, como a estrutura organizacional e a cultura que constroem ou condicionam o tipo de práticas de GRH escolhidas. Dão o exemplo que numa estrutura organizacional extremamente hierarquizada com uma subsequente cultura burocratizada é impossível implementar com sucesso uma gestão participativa, sem mudar significativamente essa mesma estrutura e cultura. Pfeffer (1996), no mesmo sentido, sugere a existência de algumas barreiras à implementação de determinadas práticas de GRH, como uma estrutura ou cultura desadequadas ou determinados mecanismos de poder. Ferris *et al.*, (1999) convidam investigadores a estudar como é que os condicionantes de contexto podem influenciar a composição do sistema de GRH.

Segundo os mesmos autores, alguns teóricos defendem que face às pressões do mercado, que exigem mudanças rápidas e adaptações constantes, é complicado, quase disfuncional, conseguir garantir um alinhamento vertical entre práticas de GRH e objectivos estratégicos. No entanto, a solução apresentada e consensual entre muitos investigadores no campo da gestão estratégica dos recursos humanos, passa pela flexibilidade. Assim sendo, o alinhamento vertical/horizontal e a flexibilidade, são ambos necessários para se atingir uma boa performance organizacional (Wright & Snell, 1998).

Ferris *et al.*, (1999) vão ainda mais longe ao afirmar que em empresas que se movimentam em ambientes muito turbulentos, a flexibilidade torna-se um imperativo, para que se consiga alcançar um ajuste entre as capacidades dos colaboradores e a da organização, face às mudanças requeridas. Jackson & Schuler (1995) salientam também a importância do contexto em ambientes globais, devendo as organizações funcionarem como sistemas abertos.

Becker & Gerhart (1996) e Ferris *et al.*, (1999), convidam os investigadores a estudar quais os sistemas e práticas de GRH que conseguem facilitar, por parte das empresas, uma fácil e rápida adaptação às mudanças exigidas pelo meio, com um constante alinhamento vertical/horizontal. Bowen & Ostroff (2000, 2004), Becker & Huselid (1998), Michie & Sheehan (2005) entre outros autores, sugerem também que a flexibilidade e capacidade de adaptação dos trabalhadores são fundamentais para conseguir responder rapidamente às mudanças tecnológicas, aos pedidos dos clientes e às necessidades que vão surgindo dentro da empresa.

É no entanto necessário encontrar um tipo de empresa, que apresente factores de contexto, como a estrutura organizacional, a estratégia ou a cultura, que em vez de constrangerem ou condicionarem o tipo de práticas de GRH direccionadas para a flexibilização e adaptação, as promovam.

Mas que tipo de organização estará preparada para responder a estas exigências de sobrevivência em mercados turbulentos?

## **6. A Organização Improvisadora**

É da conseqüente necessidade de novas formas de organização, que emerge o conceito de improvisação e de organizações que actuem segundo uma estratégia assente na improvisação (Cunha & Cunha, 2002).

## 6.1 O Conceito de Improvisação

O termo improvisação, segundo Cunha, refere-se à contracção do planeamento e da execução, à compreensão da acção à medida que ela vai tendo lugar e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reacção sem o benefício de uma reflexão prévia (Cunha, 2002a). Decompondo a palavra improvisação, temos assim o radical “proviso” que significa a acção estipulada em avanço, a execução de algo premeditado. O prefixo “im” entendido como negação, remete-nos para o sentido oposto, ou seja, acção que lida com o inesperado, que ocorre sem ter sido planeada (Cunha & Cunha, 2002).

No entanto, pela recorrência e importância do tema na actualidade, os teóricos organizacionais têm dedicado muito do seu tempo a definir e redefinir o conceito de improvisação. Este tem sido abordado, com o passar do tempo, por três perspectivas diferentes (Cunha, Cunha & Kamoche, 1999): (1) construiu-se uma teoria através da transposição das características da improvisação e *bricolage* no jazz e no teatro experimental para o contexto organizacional, através de uma lista de competências que as organizações deveriam incorporar para estarem aptas a improvisarem; (2) esta nova concepção teórica afastou a improvisação do campo das artes centrando-se antes em estudos empíricos organizacionais. O conceito de improvisação na organização foi formalmente definido, através da análise das organizações, bem como da sua importância em ambientes competitivos através do modelo da *grounded theory*. Surge também a noção de distância temporal entre concepção e execução; (3) por último, foram definidas as características deste fenómeno mais a nível temporal, através de modelos de testes empíricos, da análise da improvisação nas organizações e do desenvolvimento de metáforas alternativas.

Mas ao contrário de outros campos das ciências sociais, o conceito de improvisação organizacional ainda continua em aberto, sendo no entanto a sua identidade construída por noções como: criação de novas respostas sem a ajuda de planos prescritivos (Barrett, 1998); acção guiada pela intuição de um modo espontâneo (Crossan & Sorreti, 1997); criar em tempo real (Eisenhardt, 1997); jogar às voltas e com a estrutura (Hatch, 1999); convergência no tempo da concepção e execução (Moorman & Minner, 1998); não distinção entre composição e performance, estrutura e processos, planos e implementação (Weick, 1999); nova ordem organizacional imediatamente inventada quando a anterior entra em colapso. (Weick, 1993).

No entanto, para existir improvisação numa organização é necessário a pré-existência de um determinado número de recursos como: planos de acção e recursos materiais; recursos cognitivos - que podem ser explícitos ou tácitos e adquiridos dentro ou fora da organização; estrutura social - que inclui não só as relações formais como também as formas informais de interacção; e recursos afectivos – estes, apesar de terem sido bastante negligenciados na literatura, são fundamentais para que a improvisação aconteça (Cunha, Cunha & Kamoche, 1999).

Vera & Crossan (2004) sugerem a existência de factores descritivos e prescritivos na improvisação. Para se dar a improvisação é necessário que exista espontaneidade e criatividade, apresentando-se estes como os factores descritivos, ou seja, descrevem o que é improvisação. Os aspectos prescritivos incluem características como a *expertise* ou competências que facilitem o trabalho em equipa, na medida em que afectam a qualidade da improvisação, mas não a definem.

Crossan & Sorrenti (1997) referem a importância de factores tais como, conhecimentos, compreensão e motivação para improvisar, dependendo a qualidade da improvisação das competências técnicas e intuição dos participantes e das suas capacidades em interagirem em grupo. É então, através da variação/ combinação de todos estes recursos enumerados, que a improvisação vai sendo construída, como ilustra o conceito de semi-estruturas de Brown & Eisenhardt (1997) ou de estruturas mínimas (Kamoche & Cunha, 2001).

Associado às estruturas mínimas, Cunha, Cunha & Kamoche (2002) acrescentam a cultura experimental, resultando esta de um conjunto de valores que promovem a experimentação e a acção em oposição à reflexão e ao planeamento, como forma de entender e lidar com a realidade; e a baixa memória procedimental, interpretada esta, como um pequeno número de rotinas que facilitam a improvisação, como condições necessárias à ocorrência da improvisação.

Por último a improvisação implica um sentido de urgência e rapidez (Crossan & Sorrenti, 1997; Weick, 1999), ou seja, implica a existência de uma acção, que tem de ser imprevista, isto é, extemporânea, mas deliberada, como resposta consciente a um acontecimento (Moorman & Minner, 1998).

A improvisação pode expressar-se de diversas formas (Moorman & Miner, 1998): colectivo vs individual; produto vs processo; e comportamento vs conhecimento. É colectiva quando resulta do esforço combinado de vários indivíduos, grupos e ou organizações; ou individual,

quando resulta do esforço de um só indivíduo. É de produto quando afecta a natureza do mesmo e respectivos resultados na organização; ou de processo, quando afecta o conteúdo, as características e a sequência de rotinas pré definidas. É comportamental quando diz respeito a acções novas que afectam os resultados da organização; ou cognitiva, quando se refere a novas interpretações de estímulos externos.

Depois de analisarem diversas definições de improvisação, Cunha, Cunha & Kamoche (1999), traduzem improvisação organizacional como: uma acção deliberada e extemporânea, desenvolvida pela organização e/ ou pelos seus membros, baseada em recursos materiais, cognitivos, afectivo e sociais, disponíveis.

## **6.2 O Jazz & as Organizações**

Como foi referido anteriormente, o tema da improvisação entrou na teoria organizacional através da metáfora do jazz, não só pela visibilidade do estilo, mas sobretudo pelas suas características intrínsecas, onde a composição e execução de uma performance acontecem simultaneamente, sem planeamento anterior. A imagem das organizações como orquestras sinfónicas, com as suas estruturas fixas e pesadas deixou, na actualidade, de fazer sentido. As organizações, vêem-se obrigadas a actuarem cada vez mais como bandas de jazz, descobrindo o seu caminho à medida que lidam com uma série, diversa e complexa, de assuntos apenas parcialmente antecipáveis.

## **6.3 Estrutura Organizacional**

À medida que as velhas noções de estrutura vão entrando progressivamente em colapso, sendo essa mudança comunicada através de termos como *outsourcing* ou reengenharia, vai surgindo dentro das organizações um espaço vazio que atrai (Hatch, 1999). Surgem reacções díspares que vão desde a perda de identidade, controle e comunicação à liberdade para criar algo de novo. É pois importante reflectirmos, com a ajuda do jazz, sobre a estrutura nas organizações.

Utilizar o jazz para discutir as estruturas organizacionais pode parecer de início inusitado, pois este é encarado exactamente pela sua falta de estrutura, mas é nesse paradoxo que reside o interessante da discussão.

Como explicita Hatch (1999), as performances de jazz são estruturadas à volta das composições, que por sua vez são estruturadas de forma solta, por arranjos parciais chamados temas. É exactamente o tema que define, pelo menos, uma sequência de acordes, uma ideia melódica básica e um andamento aproximado. Os músicos podem tocar o tema em qualquer clave, usando uma variedade de ritmos e harmonias alteradas que introduzem quando tocam a composição. A improvisação é feita então à volta do tema, que apesar de ser tocado explicitamente apenas no início e no fim de uma composição, a estrutura nele contida, é implicitamente mantida o tempo todo. Assim, os músicos de jazz mantêm o tema nas suas cabeças enquanto tocam toda a composição, usando-o como foco improvisacional, mas também para se orientarem em relação à sua posição temporal, harmónica e melódica. Em vez de tentarem expressar as suas estruturas explicitamente, eles constroem constantemente a estrutura implícita e descobrem que são capazes de expressá-la. O facto de não tocarem o tema, enquanto improvisam sobre ele, é um exemplo da estrutura implícita do jazz.

A estrutura do jazz é então uma estrutura que apoia, mas não especifica. É exactamente nesta direcção que também devem ser concebidas as estruturas organizacionais. A estrutura não deve ser vista como um estado ou resultado, mas como um conjunto de práticas ou processos de execução (Hatch, 1999). Weick vai no mesmo sentido ao atribuir relevo aos processos sobre as estruturas, onde as receitas habitualmente estabelecidas e consagradas podem ser invertidas, passando os efeitos a causas e as causas a efeitos e é através de tais desconstruções que podem efectivamente surgir novas hipóteses. Ao *blueprint method* contrapõe a forma retrospectiva, onde cada nova frase musical pode ser formulada em relação ao que foi feito atrás. É exactamente ao criar a estrutura retrospectiva, que o músico de jazz contribui para uma estrutura emergente, constituída pelo seu grupo e criando novas possibilidades para os outros membros das banda. Esta estrutura em desenvolvimento e adaptativa encerra em si, simultaneamente, elemento fracos e firmemente relacionados. Defende assim que a criação de esquemas organizacionais deve assentar, tal como no jazz, em formas simples, mas onde há variedade e unicidade (Weick, 1999).

Barrett (1998), num paralelismo entre o músico de jazz e o gestor, refere que os dois se aproximam muito, pois ambos necessitam de encontrar constantemente novas respostas para a sua área de actividade, mas sem ter um guião por base nem certezas quanto à qualidade das soluções encontradas. As suas acções vão sendo assim analisadas e compreendidas à medida que se vão desenrolando, sempre direccionadas para uma audiência específica – público ou clientes, empregados, accionistas e fornecedores. É então

necessário, justifica o mesmo, a criação de estruturas mínimas inegociáveis, tacitamente aceites e sem necessidade de articulação constante, com um estimular das "competências provocativas" de forma a promover acções não rotineiras.

Kamoche & Cunha (2001), indo no mesmo sentido, propõem, através de um modelo improvisacional de desenvolvimento de novos produtos, o conceito de estrutura mínima, onde são identificados um conjunto de elementos estruturais claramente especificados das dimensões técnicas e social, as quais servem para facilitar a acção inovadora em vez de a constranger. Assim, os indivíduos são convidados a fazer aquilo que não está vedado, ao invés de fazerem o que é explicitamente permitido. Esta margem de autonomia é essencial para organizações que pretendem aumentar a sua capacidade de resposta aos desenvolvimentos ocorridos no ambiente (Kamoche & Cunha, 2001).

Ainda no âmbito dos estudos empíricos no campo organizacional, Brown & Eisenhardt (1997) analisando a indústria das novas tecnologias (uma vez que esta indústria é rica pela mudança constante a que está sujeita, sendo a competitividade um factor de sucesso) concluem que as firmas de sucesso parecem combinar elementos da estrutura orgânica com elementos da estrutura mecanicista. Assim, aspectos como reuniões, assuntos prioritários e responsabilidades, são claramente estruturados, enquanto a parte comunicacional e o desenvolvimento de novos produtos, detêm uma margem enorme de flexibilidade. As autoras criam, partindo destas evidências o conceito de semi-estrutura, que garante um mínimo de coerência na actuação improvisada, bem como a sua eficácia.

Weick (1995), também se refere ao conceito de estruturas mínimas, enquanto estruturas capazes de criar a acção, mas suficientemente flexíveis para tornarem possível e estimularem a adaptação das organizações às particularidades das situações enfrentadas. A estrutura organizacional resulta pois da tensão permanente entre os níveis da subjectividade genérica, ou seja os sistemas de controlo e o nível intersubjectivo, que corresponde aos processos de mudança e inovação.

Cunha refere-se ainda dentro da mesma noção das estruturas mínimas à possibilidade da existência de uma liderança de "baixo relevo" – pouco interventiva, e uma cultura de "alto relevo", combinando assim a coordenação organizacional com a autonomia individual (Cunha, 2002b). Daft & Lengel (2001), no mesmo sentido, referem-se ao princípio de auto-referência para justificar a ideia de que as pessoas não se desviarão da missão global da sua organização se se identificarem com a mesma. Assim, perante um sistema caótico a função de um gestor deve assentar na verbalização de uma visão orientadora e na definição

da missão e não no estabelecimento de regras. Este tipo de abordagem vai permitir desta forma um conjunto de respostas ricas e diversas face a uma envolvente externa imprevisível.

As organizações devem ser entendidas como sistemas abertos, onde são moldadas e moldam o meio (Shiron & Harison, 1999). Mintzberg apresenta como estratégia organizacional um modelo tipo “guarda-chuva”, onde as linhas gerais são deliberadas, ao passo que os detalhes são deixados para emergir no percurso (Mintzberg *et. al.*, 2000). O design é então criado em função das acções negociadas entre os membros de uma organização, estando este em constante mudança (Weick, 1993b), pois são as pessoas que produzem as estruturas, os constrangimentos e as oportunidades, que não existiriam se estes não tivessem desenvolvido ou espoletado as acções (Weick, 1988).

Eisenberg (1990) leva este conceito ainda mais longe ao evocar o *jamming*. Este conceito, caracterizado por *jazz after midnight*, surgiu nos anos 30, quando músicos negros se encontravam após a meia-noite, mesmo sem se conhecerem, para tocar jazz em becos da cidade. Este acto de tocar com desconhecidos pressupõe uma visão minimalista da organização, onde se faz acontecer com mínimas coincidências, elaborando-se estruturas simples em caminhos complexos. Baseado na estrutura básica de regras e papéis, no conhecimento profundo do seu instrumento, cada músico define possibilidades interessantes para os outros mantendo simultaneamente a acção a acontecer. Uma vez que a estrutura é mínima, o *jamming* encoraja simultaneamente a cooperação e individualização, a proximidade e a independência.

É assim amplamente aceite pelos diversos autores deste campo teórico a necessidade de uma visão dialéctica entre dicotomias tradicionais, como liberdade e controlo, diferenciação e integração ou inovação e rotina, residindo o critério de eficácia, segundo Weick, não tanto na estabilização da envolvente “construída” ou na sua destabilização deliberada através de alternativas inovadoras, mas essencialmente na capacidade de jogar dentro desse campo tensional, ou seja, a eficácia reside na adaptabilidade.

#### **6.4 Aprendizagem e inovação**

Numa performance de jazz, o solo proporciona um mecanismo para que um determinado músico tome a liderança na introdução de novas ideias que são desenvolvidas ao longo da composição depois de ter sido tocado o tema, conforme explica Hatch (1999). Os solistas

encorajam no entanto a troca de ideias ao deixarem espaços na sua actuação para que os outros músicos façam sugestões. Estão constantemente num processo de escuta activa e nesse processo são criados e preenchidos espaços, através de uma lógica que emerge como parte da interacção entre eles. No entanto, como a estrutura do jazz é uma estrutura aberta, repleta de subtilezas, subentendimento e ambiguidade, a previsibilidade da actuação dos outros coloca-se a níveis mínimos e as hipóteses de conflito, como discordâncias rítmicas são muito elevadas. Contudo, em vez de constranger a acção ou actuação, estes conflitos podem desafiar os músicos a construírem um sentido com base em padrões inesperados de som. Assim, os erros no jazz são definidos pelo contexto, pelo que após uma nota “errada”, alterando o contexto pode salvar a situação, criando soluções novas e inspirando por vezes a excelência no desempenho.

Weick (1999), no mesmo sentido e através da estética da imperfeição, refere que notas dissonantes no jazz ou interrupções num sentido mais lato, são um lugar-comum e oferecem um prelúdio da inovação. Crossan e Sorrenti (1997) também defendem que o facto de se gerar ideias sem a preocupação de penalizações, é o estado ideal, pois otimiza as oportunidades. No entanto Weick (1999) admite que errar só se pode tornar uma experiência normal, como uma propriedade inevitável da improvisação, se pudermos reformular as suas qualidades estéticas e diluir um pouco o estigma do fracasso. Só a partir deste ponto é que se consegue encorajar as pessoas a tentarem e a aumentarem a sua confiança.

É necessário também articular um conjunto de diferentes padrões que levam mais em conta a matéria-prima disponível, o contexto, a situação em que a pessoa teve de trabalhar quando a improvisação aconteceu. Uma estética da imperfeição envolve assim julgamentos feitos relativamente a um contexto ou aos *blueprints* retrospectivos. Só através do resumo das pequenas imperfeições é que se chega à verdadeira improvisação. É então fundamental criar uma nova mentalidade relacionada com a aprendizagem através do erro. Os erros têm de passar a ser concebidos como experiências a partir das quais as pessoas aprendem, por isso são considerados como oportunidades mais do que como ameaças, marcas do envolvimento pessoal e não simplesmente de erro (Weick, 1999).

Segundo Cunha *et al.* (2004) a experimentação e a existência de pequenos erros é uma parte importante do processo de aprendizagem, não só porque estes erros por vezes revelam mais da envolvente do que o sucesso, mas também porque mantêm os indivíduos, as equipas e as organizações atentas, prevenindo a sua queda na “espiral de simplicidade”

até se perder toda a capacidade de compreender as mudanças da envolvente e consequente adaptação.

Kamoche & Cunha (2001) apontam também a necessidade da experimentação, que juntamente com a confiança, comunicação, competências de desempenho, acesso constante a novas informações e resposta da audiência /cliente, contribuem para o processo da inovação de produto.

Claxton (1984) sugere, no entanto, quatro barreiras para a aprendizagem individual e acção improvisada: o desejo de ser competente, confortável, consistente e confiante. É deste modo também importante, existir da parte dos sujeitos, uma motivação para o risco.

É necessário então estimular a aprendizagem exploratória e utilitária (March, 1991). Crossan & Sorrenti (1997) referem-se à aprendizagem experimental, considerando que a intercepção entre a intuição (cognição) e a espontaneidade (acção) é uma faceta importante da aprendizagem organizacional. Assim, através da improvisação, a acção procede a compreensão, ou seja, nós agimos e sob isso é construído um sentido (Crossan & Sorrenti, 1997; Weick, 1988).

As organizações devem seguir o exemplo do jazz e criar espaços de aprendizagem e de exploração de novas vias de actuação (Weick, 1999). A cultura organizacional assume aqui um papel importante, pois pode estimular a aprendizagem ou reforçar o conformismo (Cunha & Rego, 2002), tudo depende do modo como é perspectivada e implementada. No mesmo sentido, Barrett (1998) sublinha que a improvisação conduz à aprendizagem quando a cultura da organização apoia a improvisação.

Se a improvisação for uma prática encorajada através da cultura, os pequenos erros podem ser encarados como desafios ou oportunidades e tenderão a ser resolvidos através do planeamento em tempo real, com base nos recursos disponíveis. Caso sejam bem sucedidas, estas improvisações podem passar a fazer parte das rotinas das organizações (Cunha *et al.*, 2004).

Senge (1990) defende que as organizações só aprendem por meio dos indivíduos que aprendem, e estes têm vontade própria, mente própria e uma forma de pensar própria. É então necessário as empresas incorporarem a competência, criatividade e motivação dos seus trabalhadores, atribuindo-lhes novos papéis nos processos organizacionais, pois a acção organizacional é o culminar das acções individuais (Crossan & Sorrenti, 1997). E se

acções improvisadoras, encaradas individualmente, para resolver problemas locais, podem ser pouco significativas, os seus efeitos acumulados são profundos, contribuindo para a evolução das organizações (Morgan & Zohar, 2001).

Crossan *et al.*, (1996) refere que uma organização improvisadora deixa-se moldar pelo meio, ou seja, torna-se porosa, sendo essa porosidade uma condição necessária para a inovação e renovação (Cunha, 1998). As organizações devem desenvolver deste modo, uma aprendizagem contínua sobre o meio e sobre si próprias, traduzindo-se este processo na criação, alteração ou inovação de produtos/serviços capazes de responder às necessidades dos seus clientes.

Os gestores não devem encarar o factor surpresa como uma ameaça a neutralizar, mas como um aspecto inerente ao sistema complexo, onde se movem as empresas. A organização deve desenvolver, por conseguinte, uma estratégia para lidar com o factor surpresa, começando por alterar o *mindset* dos gestores (Cunha *et al.*, 2006).

Assim sendo, as organizações terão de deixar de investir na previsão de cenários futuros, aprender comportamentos adaptativos e vigiar as características emergentes dos mercados, utilizando para isso instrumentos de monitorização sensíveis para despoletar respostas enquanto elas ainda têm alguma utilidade, recolher informação, reconhecendo padrões, processando-os de modo a que se possa tomar decisões em tempo-real (Mintzberg *et al.*, 2000), tendo sempre como regra base a mudança constante das regras do jogo.

É nas acções do dia-a-dia, aproveitando a variação introduzida por cada indivíduo de um modo espontâneo, as oportunidades que o contexto oferece, revendo as suas estratégias em cada momento, que as empresas devem encarar o seu processo de aprendizagem (Crossan & Sorrenti, 1997), incorporando constantemente novas componentes estratégicas que emergem de acções tomadas, construindo assim um todo (Mintzberg, 1988).

Barrett (1998) através da sua "competência provocativa", instiga também a busca de comportamentos inovadores, considerando o erro como fonte de aprendizagem. Para conseguir criar esses espaços é fundamental ter uma atitude de adequação às estruturas pois isso vai estimular a criatividade (Eisenberg, 1990), vai criar um espaço para a improvisação, que se reflecte na inovação constante.

Crossan *et al.* (2005) sublinham a importância de uma cultura experimental, pois devido ao facto de existirem poucos constrangimentos, os indivíduos estão melhor preparados para

assumir riscos, e quando necessário, improvisarem, através da adopção de recursos e decisões geradas pela criatividade, ao recombinarem rotinas passadas com os planos correntes.

Uma boa improvisação envolve então erros e ambientes receptivos ao erro (Crossan & Sorrenti, 1997). Podemos assim concluir, com tudo o que foi atrás exposto, e utilizando as conclusões que Eisenhardt & Tabrizi (1995), relativas a um estudo sobre desenvolvimento de produtos, que a improvisação, por obrigar a organização a pensar, a imaginar e a aprender, surge como uma via privilegiada para a renovação organizacional, através da inovação.

### **6.5 Liderança, emoção e construção de identidade**

Enquanto um músico faz um solo, os outros acompanham-no, oferecendo uma base rítmica e harmónica para a improvisação do primeiro. Contudo, quando um dos músicos que está a fazer o acompanhamento levanta os quatro dedos em palco, as funções alteram-se e passa esse a ser o solista. A esta troca de funções chama-se *trading four*. Deste modo os músicos de jazz vão partilhando a liderança da banda, enquanto se revezam em solos, em compassos quaternários, criando uma intensa troca de sons e ideias musicais. Para este intenso ciclo de perguntas e respostas durante uma performance é necessário, segundo Hatch (1999), uma interdependência dos processos entre ouvir e receber, pois um músico naturalmente irá ouvir e responder melhor se observar como os outros o ouvem e lhe respondem a si. Esta colaboração e trabalho em equipa da banda, onde cada indivíduo dá uma contribuição para o todo, adicionados à partilha da liderança, fazem com que se vá criando uma construção de sentido entre os músicos e o trabalho que está a ser desenvolvido.

Diversos autores transpuseram estas práticas do jazz para a vida organizacional. Eisenhardt (1997) refere que para existir uma verdadeira improvisação são necessários dois factores: uma comunicação constante e em tempo real entre todos os participantes (assim como na música experimental, onde os elementos da banda prestam a máxima atenção ao que cada músico toca no momento) e a existência de poucas regras, sendo no entanto as regras que existem, seguidas e respeitadas religiosamente.

Barrett (1998), nas suas conclusões para as acções que devem ser desenvolvidas em organizações improvisadoras, salienta a importância da partilha da liderança, fazendo desta

uma função colectiva e não unicamente individual. Assim devia existir uma alternância de papéis, entre líderes e executantes, como forma de potenciar tanto o trabalho de equipa como as capacidades individuais.

Weick (1999) no mesmo sentido refere que os líderes necessitam não só de executar bem o seu próprio trabalho, como devem, simultaneamente, manter-se atentos ao que surge e que pode ser útil a qualquer outro elemento da organização. Precisam para isso de conhecer o necessário sobre todas as áreas da empresa, identificando assim possibilidades de acções conjuntas e procurando um fortalecimento mútuo. Defende deste modo que os líderes devem actuar em diversos papéis, sendo os mais efectivos aqueles que ao invés de controlar e regular, dão informações que permitam o auto-controle e auto-gestão dos elementos.

Weick (1999) ilustra através do exemplo de liderança que Duke Ellington tinha com os seus músicos, que os bons líderes oferecem aos seguidores relacionamentos alternativos entre si e não apenas com o líder. Nesta relação interactiva, as influências mútuas e a estruturação de processos sociais acabam por criar formas sociais.

Bastian & Hostager (1988) criaram a noção de "centração" a partir de investigações relativas ao jazz improvisacional. Esta é perspectivada como um processo colectivo no qual a inovação parte de um centro que tem por base uma compreensão partilhada, a partir da qual os músicos determinam o modo de adoptar novas ideias, de introduzir variação e de incrementar, explorar novos e desconhecidos ambientes de trabalho.

Eisenberg (1990) no mesmo sentido, refere que apesar de no *jamming* ser trocada pouca comunicação, consegue-se atingir importantes objectivos, partilhando-se fortes emoções. Pelo facto de este incidir mais no respeito mútuo do que no acordo, na confiança mais do que na empatia, na diversidade no lugar da heterogeneidade, nas ligações mais soltas ao invés de estruturas rígidas, faz com que se crie uma comunidade dentro da diversidade, que por sua vez unifica a diversidade.

Nestas situações consegue-se atingir o *groove*, ou seja, o momento em que uma banda atinge o desempenho máximo numa determinada composição. Para tal é necessário que os músicos concordem com o posicionamento da batida, o que significa total coordenação entre os elementos da banda. Esta prática amplifica o conteúdo emocional da performance e ajuda a dar à música um sentimento distintivo (Hatch, 1999).

Estes aspectos que acabámos de analisar sugerem pensarmos a estrutura organizacional não em termos de regras mas de comunicação. As emoções são comunicadas e podem contribuir estruturalmente para a forma como os relacionamentos se organizam (Hatch, 1999). Eisenberg (1990), refere que a comunicação emocional não depende necessariamente da auto-revelação, mas é uma intimidade baseada em acções partilhadas. Já Cunha, Cunha & Kamoche (1999) se referem aos recursos afectivos como sendo um veículo fundamental para que a improvisação aconteça, nomeadamente em organizações que dependem da constante reconfiguração de equipas de projecto ou que favoreçam alianças temporárias, redes ou outras novas formas de organização extremamente flexíveis (Hatch, 1999).

Assim a apreciação do *groove* e da emoção, os *trading four* ou partilha da liderança, as interacções rotineiras entre os membros de equipas abertas a novas ideias e oportunidades, pode levá-los para o auge do desempenho colectivo, através da construção da cultura e da identidade organizacional, encontrando-se talvez assim o sentido das organizações.

## **6.6 Ambiguidade, tomada de decisão e experiência**

A abertura ou espaços vazios na estrutura do jazz produz ambiguidade, pois um músico pode conduzir uma composição para uma variedade quase infinita de variações.

Face aos novos ambientes competitivos e de grande ambiguidade, os decisores vêm-se confrontados com a necessidade das tomadas de decisão em tempo-real. Para além de escolhas estratégicas rápidas, adaptativas, inovadoras, têm também de se preocupar com a qualidade destas e respectiva implementação (Eisenhardt, 1997). Num estudo que esta autora desenvolveu sobre tomadas de decisão com gestores de primeira linha em empresas de computação, chegou a três grandes linhas de orientação: apesar de existirem regras neste processo, estas não são rígidas, sendo mesmo muitas vezes relegadas pelos decisores; prestam muita atenção ao tempo real, não olhando para o passado com muita frequência; as decisões são consistentes com a noção de improvisação, uma vez que são tomadas de um modo rápido, adaptadas à envolvente e com grande qualidade, pois resultam da discussão entre o grupo.

Moorman e Miner's (1995) ao examinarem a incidência e eficiência da improvisação no desenvolvimento de novos produtos, em organizações a operar em ambientes muito turbulentos concluíram que, sempre que a turbulência contextual aumentava, aumentava

também a incidência da improvisação. Para além disso, quando este pico se verificava, apesar de não se registar um crescimento de mercado, a eficácia do design aumentava. Mais do que procurar soluções óptimas é então necessário encontrar soluções satisfatórias, isto é, aquelas que mesmo não sendo as melhores possíveis, permitem uma resposta aceitável ao problema. O facto reside agora em saber lidar com a ambiguidade.

No jazz, os solistas reinterpretem a ambiguidade e servem-se das estruturas abertas como caminho para a inovação. A ambiguidade permite assim que estes actuem de modo criativo. A criatividade dos indivíduos, por sua vez, actua como um elemento facilitador da improvisação (Crossan, 1996).

Eisenberg (1984), descreve os benefícios da ambiguidade estratégica, denominando-a por diversidade unificada, uma vez que esta atinge tanto a unidade como a diversidade. E é exactamente por a estrutura ser ambígua que possibilita uma dupla função: dar apoio a múltiplas e diversas funções (diversidade) e fornecer unidade suficiente para dar apoio às variadas contribuições dos vários membros da organização em uma única performance (unidade).

Crossan *et al.* (2005) salientam a importância da informação e comunicação em tempo real, em ambientes que apresentem uma grande pressão temporal e elevada incerteza, pois vai permitir à empresa tomar decisões através da recombinação criativa das rotinas passadas, da informação em tempo real e dos planos correntes.

Weick (1995), dentro das mesmas linhas orientadoras, refere que as percepções inexatas podem em determinados casos conduzir a consequências positivas, podendo mesmo indiciar um processamento mais rico e diferenciado a longo prazo da informação disponível. Como exemplo deste princípio, Weick refere a história do mapa dos Pirenéus, onde um destacamento militar húngaro se perde nos Alpes durante uma missão de reconhecimento devido a um forte nevão. Ao fim do terceiro dia, quando já todos receavam a sua perda, o destacamento regressa à base. Para grande espanto do comandante, estes conseguiram encontrar o caminho orientando-se com um mapa dos Pirenéus que um dos soldados tinha na algibeira (Weick, 1990).

Através desta ilustração Weick refere que não há "*one best map*", devemos antes encarar um mapa como contingente do território a actualizar. É por isso mais útil passar do mapa ao mapeamento (*mapping*) para introduzir acções progressiva através de processos dinâmicos, sendo portanto, o pensamento inseparável da acção. Assim, não foi o mapa dos Pirinéus

que salvou o destacamento, mas o mapa colectivo que eles construíram de forma interactiva a partir das suas próprias memórias, do conhecimento do terreno, das suas experiências anteriores e do estímulo para a acção através do mapa - algo que é suposto contribuir para descobrirem o caminho de volta. É exactamente através da acção que se dá sentido à própria acção, pois antes desta não há nada para julgar nem para interpretar. A acção reduz então a ambiguidade (Weick, 1988).

Torna-se contudo evidente a importância da experiência e dos conhecimentos adquiridos nos processos de tomada de decisão. Um sujeito com experiência acumulada reconhece a situação em que se encontra, ou seja, dá-se conta intuitivamente da existência do problema, reconhece o padrão habitual de resposta e a acção apropriada para lidar com a situação (Garcia-Marques, 1995).

Weick (1988) também se refere à importância da experiência, pois, uma vez que os sujeitos só conseguem perspectivar categorias e assumpções que eles próprios foram construindo em mapas cognitivos, através das suas experiências, quanto mais variado e rico for esse mapa, maior é a sua qualidade de acção. Crossan & Sorrenti (1997) ao definirem improvisação como a acção guiada pela intuição de modo espontâneo, defendem que a qualidade da intuição depende do grau de experiência do decisor.

Simon (1989) postula que todos os gestores necessitam, para estarem aptos a responder às situações com rapidez, de competências na área da intuição e do julgamento, competências essas que são criadas sob muitos anos de experiência e treino. Isenberg (1991) refere a propósito de um estudo que desenvolveu sobre o modo de pensar/ actuar dos gestores seniores, que estes, pela sua elevada experiência "sabem" o que está certo/ correcto antes de o poderem explicar, pois reconhecem a resposta correcta sem necessidade de analisar a sua natureza, o que justifica o pensar e o agir como um processo simultâneo do comportamento do gestor, em que este utiliza a acção para compreender o problema em si.

Kathleen Eisenhardt (1989) no mesmo sentido refere que a exposição contínua a muita informação sobre situações reais, em ambientes de grande velocidade, desenvolve a capacidade de tomar decisões em tempo real. Hatch, voltando ao universo do jazz também justifica que se a incorporação do inesperado é essencial para uma boa improvisação, naturalmente, à medida que os músicos vão adquirindo mais experiência, a sua capacidade de antecipar os movimentos dos outros aumenta assim como as suas capacidades para reagir a movimentos inesperados (Hatch, 1999). É necessário, contudo, não só passar pelas

experiências, mas sobretudo, ter a capacidade de aprender com as experiências e evitar acções inapropriadas (Crossan & Sorrenti, 1997).

Assim, quando o grau de ambiguidade é grande, quando são necessárias tomadas de decisão imediatas, *just-in-time*, de forma a neutralizar problemas ou a aproveitar oportunidades, os decisores devem optar por decisões de modo improvisacional, começando pela acção para posterior avaliação dos resultados das suas acções encontrando por último as decisões que melhor se ajustam (Cunha, *et al.*, 2003).

Mais do que pessoas com um repertório de soluções variado, estas situações exigem sobretudo pessoas com capacidade de aprendizagem rápida, ou seja, capazes de escolher uma solução ajustada às circunstâncias (Weick, 1985).

## **7. A FGRH enquanto facilitadora da improvisação organizacional**

Tudo o que aqui foi exposto sugere que a força da gestão dos recursos humanos (FGRH), mediada pelo clima e pela cultura, é um facilitador da improvisação organizacional, ou seja, de uma estratégia assente na improvisação.

Para nos encontrarmos na presença da FGRH, é necessário que o processo de comunicação, relativo ao conteúdo das práticas de GRH, apresente um elevado grau de distintividade, consistência e consenso. Deste modo, as práticas de GRH conseguem captar a atenção, pois são visíveis, permitindo aos colaboradores a criação de sentido, são claras e objectivas, e revestem-se de significado para a empresa, pelo que são relevantes para atingir um objectivo importante. Os colaboradores conseguem estabelecer correctas atribuições entre quais os comportamentos esperados e recompensados, uma vez que existe uma correcta percepção da relação causa-efeito, existe consistência entre aquilo que se diz e o que se faz e as mensagens emitidas pela GRH são consistentes. Por último, existe consenso entre os colaboradores no que concerne à relação entre um evento e respectivo efeito, pois, se por um lado, existe concordância entre os membros da GRH e gestores de primeira linha sobre as práticas de GRH, por outro, as práticas são justas (Bowen & Ostroff, 2004).

A FGRH promove deste modo, através das interações e comunicações entre os empregados um colectivo *sensemaking* que vai permitir que emerja uma situação forte

(Bowen & Ostroff, 2004), caracterizada pela reduzida variação nas interpretações de acontecimentos específicos (Michael, 1973). Esta força da situação traduz-se num clima forte e numa cultura forte, onde os colaboradores desenvolvem uma interpretação partilhada e socialmente construída sobre os aspectos importantes - políticas, práticas, normas, valores, procedimentos, objectivos organizacionais, comportamentos esperados e recompensados – influenciando assim os comportamentos dos indivíduos e moldando o modo como estes percebem, pensam e reagem aos vários ambientes (Payne, 2000; Schneider, 1990, 2000; Schneider *et al.*, 2002; Bowen & Ostroff, 2004; Schein, 1981, 1990, 1996; Cunha, *et al.*, 2003; Bilhim, 1996; Gomes, 2000, Gomes & Baptista, 2008).

É neste ponto que se pode fazer a transição para a improvisação, onde a força da situação, antecedida da FGRH e traduzida em um forte clima e cultura, pode ser considerada de estrutura mínima inegociável (Barrett, 1998), onde esta é tacitamente aceite e sem necessidade de articulação constante, ou de semi-estrutura (Brown & Eisenhart, 1997), onde esta garante um mínimo de coerência, ou ainda de estrutura mínima (Kamoche & Cunha, 2001; Weick, 1995), onde são identificados um conjunto de elementos estruturais claramente especificados das dimensões técnica e social, as quais servem para facilitar a acção inovadora, em vez de a constranger, não devendo, por conseguinte, encarar a estrutura como um estado ou resultado, mas como um conjunto de práticas ou processos de execução (Hatch, 1999).

Podemos ainda estabelecer um paralelismo, dentro do conceito de estruturas mínimas entre a força da situação e a possibilidade da existência de uma liderança de “baixo relevo” e uma cultura de “alto relevo” (Cunha, 2002b), o que vem proporcionar as condições necessárias para a combinação entre a coordenação organizacional e a autonomia individual, numa empresa que promova em contínuo o conhecimento. No mesmo sentido, O’Reilly (1991) invoca a ordem normativa, um mecanismo de controlo social não intrusivo mas capaz de substituí-los. Ao invés de controlar os membros da organização através de regras, ordens ou posições hierárquicas, a cultura controla as premissas de comportamento (Cunha, *et al.*, 2003; Mintzberg, 1990 *in* Cunha, *et al.*, 2003), determinando como estes pensam e reagem aos diversos contextos (Schein, 1996). Esta gestão pela cultura, actua desta forma sobre os comportamentos dos colaboradores, através da manipulação dos padrões culturais que sustentarão novos e desejados comportamentos, com o objectivo de atingir determinados resultados.

Esta força da situação, caracterizada por uma comunicação constante e transparente, onde os indivíduos compreendem as mensagens e partilham valores e crenças, contribui para

reforçar a identidade organizacional (Gomes, 2000; Ostroff & Bowen, 2000; Bowen & Ostroff, 2004). Isto vai no sentido da noção de “centração” de Bastian & Hostager (1988), onde a compreensão partilhada é a base para a inovação, a partir da qual os músicos de jazz determinam o modo de adoptar novas ideias e introduzir variação. Eisenhardt (1997) refere também que para a verdadeira improvisação são necessários dois factores, a existência de poucas regras, sendo estas no entanto seguidas e respeitadas religiosamente e uma comunicação constante e em tempo real, entre todos os participantes. Hatch (1999) defende inclusive que a estrutura organizacional pode ser perspectivada, não em termos de regras, mas de comunicação, onde as acções partilhadas levam a uma comunicação emocional (Eisenberg, 1990).

Conceitos como o de comprometimento afectivo (Allen & Meyer, 2000) ou de auto-referência (Daft & Lengel, 2001), vêm também reforçar a ideia que as pessoas não se desviarão da missão global da sua organização se se identificarem com a mesma. Esta forte identidade organizacional, antecedida pela força da situação, vai permitir a existência de ambiguidade ou espaços vazios na estrutura organizacional, sem que se perca a interpretação partilhada sobre o que é importante e quais os comportamentos esperados e recompensados.

O facto de a estrutura organizacional ser ambígua, traz uma diversidade unificada (Eisenberg, 1994), o que se por um lado instiga à criatividade, pois convida os colaboradores a reinterpretar essa mesma ambiguidade, por outro lado, através da força da situação, fornece uma unidade suficiente, para que não se observem comportamentos desfasados com os objectivos organizacionais.

Weick (1990) sublinha o facto de percepções inexactas reflectirem-se num processamento mais rico e diferenciado, não devendo existir *one best map*, mas um mapa colectivo construído de forma interactiva entre todos os colaboradores. Isto vem destacar o papel importante que as práticas de GRH devem ter ao promover por um lado, interacções sociais no interior da organização e por outro, no processo de selecção e recrutamento ou na constituição de equipas, ter especial atenção à experiência e diversidade, aspectos essenciais para a qualidade da interpretação/ acção. Ostroff & Bowen (2000), destacam também o papel importante da diversidade, justificando que esta promove a troca de opiniões e ideias, aumentando assim a flexibilidade e a adaptabilidade, o que torna as estruturas mais eficientes.

As capacidades de aprendizagem e o fomento, por parte da GRH, de formação contínua, encarando a organização, como uma organização que aprende (Senge, 1990), também são factores importantes para facilitar a improvisação, pois mais do que pessoas com um

repertório de soluções variado, estas situações exigem pessoas com capacidade de aprendizagem rápida, ou seja, capazes de escolher uma solução ajustada às circunstâncias (Weick, 1985).

Ostroff & Bowen, (2000) no mesmo sentido, referem que um outro factor que promove a flexibilidade é o impacto que a GRH tem no conhecimento colectivo e nas respectivas competências (capital humano), através de programas de formação formal e informal, planos de coaching, de feedback e de desenvolvimento de actividades. Indicam ainda outros factores, tais como, a utilização de equipas, o enriquecimento das funções, a participação, a autonomia, o “ter voz”, o tomar decisões e a retribuição baseada nas capacidades de cada um.

Outros aspectos, como a liberdade para gerar inovações, o ter iniciativa, assumir responsabilidades, controlo sobre o trabalho e métodos utilizados para o realizar, a identificação com a tarefa e o significado atribuída à mesma (Goleman, 2000; Hackman & Oldham, 1980; Brown & Leigh, 1996) contribuem também para uma satisfação e percepção de um bom clima organizacional, onde os trabalhadores se sentem parte integrante da organização e se empenham para melhorar a performance.

Um modelo de flexibilidade encoraja, por conseguinte, os trabalhadores a alargar as suas competências (Ostroff & Bowen, 2000) e as suas capacidades para a inovação e adaptação, pois os espaços vazios, tanto na estrutura do jazz como da organização, produzem ambiguidade, permitindo aos colaboradores conduzirem uma composição/acção, através de uma variedade quase infinita de variações.

Uma organização com uma estratégia assente na improvisação instiga por conseguinte à autonomia, ao assumir de responsabilidades e à participação de todos na criação de novas vias inovadoras. Os indivíduos são convidados a fazer aquilo que não está vedado, ao invés de fazerem o que é explicitamente permitido, sendo esta margem de autonomia essencial para as organizações que pretendem aumentar a sua capacidade de resposta aos desenvolvimentos ocorridos no ambiente (Kamoche & Cunha, 2001).

No entanto é importante não esquecer a “estética da imperfeição” (Weick, 1999), a “aprendizagem experimental” (Crossan & Sorrenti (1997) ou a “competência provocativa” (Barrett, 1998), onde a existência de uma nota dissonante deve ser reinterpretada para se criarem soluções novas, em busca da excelência de desempenho. Mas para os colaboradores terem motivação em assumir riscos (Claxton, 1984), é necessário sentirem apoio por parte da gestão, sendo esta percebida como flexível e apoiante (Brown & Leigh, 1996) e estimulados pelo clima e cultura organizacional, onde a “aprendizagem

experimental”, deve ser colectivamente percebida como um comportamento esperado, entendido como o prelúdio para a inovação e não uma fonte de penalização.

A improvisação, por obrigar a organização a pensar, a imaginar e a aprender, surge então como uma via privilegiada para a renovação organizacional, através da inovação (Eisenhardt & Tabrizi, 1995).

Podemos assim concluir referindo que se a força da situação, através do clima e da cultura, estiver alinhada com uma estratégia assente na improvisação (Barrett, 1998; Cunha & Rego, 2002; Cunha *et al.*, 2004; Crossan *et al.*, 2005), os colaboradores demonstrarão comportamentos flexíveis, inovadores e de permanente aprendizagem, pois é por todos partilhada a percepção que este é o tipo de adaptabilidade que se espera deles.

É garantido desta forma um alinhamento não só horizontal, referente à congruência e consistência das práticas de GRH, mas também vertical, entre as práticas de GRH e a estratégia organizacional, nas empresas que se movimentem em mercados turbulentos, onde novas necessidades de adaptação e mudanças rápidas são uma exigência constante. Estes dois tipos de alinhamento são necessários, segundo alguns investigadores do campo da gestão estratégica dos recursos humanos (Ferris *et al.*, 1999; Becker & Gerhart, 1996; Wright & Snell, 1998; Schuler, 1992, Ostroff & Bowen, 2000; Michie & Sheehan, 2005) para se atingir uma boa performance organizacional.

No entanto, se não existir uma FGRH, irá emergir uma situação fraca, onde os colaboradores não conseguirão lidar com a ambiguidade inerente aos espaços vazios das estruturas das empresas improvisadoras, reflectindo-se numa grande variação de percepções (Michael, 1973) quanto aos comportamentos esperados e objectivos organizacionais a atingir, registando-se um fraco alinhamento horizontal e vertical, o que resultará, conseqüentemente, numa fraca performance.

O clima e a cultura podem, deste modo, ser interpretados como mediadores entre a FGRH e a improvisação organizacional, uma vez que a comunicação constante e coerente da GRH relativa ao conteúdo das práticas de recursos humanos, influencia as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, através das interpretações que os colaboradores fazem do clima e cultura organizacional (Ferris *et al.*, 1998). No seu conjunto, contribuem para o aumento da performance organizacional (Bowen & Ostroff, 2004).

Servindo-nos da metáfora do jazz utilizada por Hatch (1999) - onde esta refere que a improvisação é feita à volta do tema, e que apesar de os músicos só o tocarem

explicitamente no início e no fim de uma composição, a estrutura nele contido, é implicitamente mantida todo o tempo – podemos fazer uma analogia dizendo que o tema será a força da situação, onde os colaboradores mantêm o tema nas suas cabeças, enquanto improvisam sobre ele.

## Método

### 1. Enquadramento

Este estudo faz parte de um conjunto de estudos associados a um Projecto de parceria entre o Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA), a Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa (FE/UNL) e a Universidade de Aveiro, apoiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT). O objectivo do Projecto é analisar “A Estratégia de Gerir Pessoas Estrategicamente: O Conceito de Força de Situações Subjectivas e o Sistema de Gestão dos Recursos Humanos”, baseado no modelo teórico desenvolvido por Bowen & Ostroff (2004). Os Investigadores responsáveis pelo Projecto são os Professores Jorge Gomes, Joaquim Pinto Coelho, Rita Campos e Cunha e Anabela Correia.

### 2. Participantes e Amostra

Para o nosso estudo foi necessário escolher uma empresa que operasse num mercado de alta velocidade, uma vez que num ambiente turbulento aumenta a incidência da improvisação (Moorman & Miner, 1998). Foi assim escolhido um Grupo Empresarial Português que opera no mercado das telecomunicações. Dentro do universo das empresas que compõem este grupo, e por conveniência, o estudo foi realizado na empresa do Grupo especializada em serviços de atendimento ao cliente – Call Center. Os sujeitos abrangidos na amostra são essencialmente os colaboradores com funções de Atendimento Telefónico, também designados pela empresa de “Comunicadores”.

Estes comunicadores de call center são o principal rosto da empresa junto dos clientes, pelo que, num mercado tão competitivo como o das telecomunicações, é extremamente importante analisar e compreender esta população. Dentro do universo foi retirada uma amostra casual, por conveniência, tendo participando no estudo 91 sujeitos.

A Tabela 1 apresenta informação relativa à distribuição dos participantes pelas variáveis sociodemográficas e organizacionais. Analisando por função, 85,7% são comunicadores. Os outros 14,3% distribuem-se por funções de apoio, relacionadas com a supervisão, controlo de qualidade, formação ou apoio administrativo (Anexo 1).

Será interessante destacar o facto de os participantes da amostra apresentarem idades muito jovens, 74,8% têm menos de 30 anos e estarem na empresa, a grande maioria (47,2%), há menos de um ano.

Tabela 1: Caracterização Sociodemográfica e Organizacional dos Participantes

	Frequências Absolutas (N = 91)	Frequências Relativas (%)
<b>SEXO</b>		
Masculino	38	41,8
Feminino	47	51,6
Sem resposta	6	6,6
<b>IDADE</b>		
18-24 anos	35	38,5
25-29 anos	33	36,3
30-34 anos	11	12,1
35-39 anos	7	7,7
40-44 anos	3	3,3
45-49 anos	1	1,1
50-54 anos	1	1,1
Sem resposta	0	0
<b>HABILITAÇÕES</b>		
< 9º Ano	3,3	3,3
9º Ano - 11ºAno	11,0	11,0
12ºAno	45,1	45,1
Bacharelato	4,4	4,4
Licenciatura	29,7	29,7
Outro	5,5	5,5
Sem resposta	1,1	1,1
<b>CARREIRA</b>		
Direcção e Gestão	5	5,5
Técnico superior	8	8,8
Outros	63	69,2
Sem resposta	15	16,5
<b>FUNÇÃO</b>		
Administrativa	1	1,1
Apoio Técnico	1	1,1
Assistente Relação c/ Cliente	2	2,2
Comunicador	80	85,7
Técnico Qualidade	2	2,2
Coordenador Qualidade	1	1,1
Formador	1	1,1
Operador Registo Dados	1	1,1
Operador Telemarketing	1	1,1
Retenção técnica	1	1,1
Supervisor	2	2,2
<b>ANTIGUIDADE</b>		
< 1 Ano	43	47,2
Entre 1 a 2 anos	12	13,2
Entre 2 a 3 anos	11	12,1
>3 anos	3	3,3
Sem resposta	22	24,2

Estas características apresentadas pela amostra estão, no entanto, em conformidade com a realidade dos call center. Estes centros apresentam um grande *turn-over*, onde a maioria dos operadores são jovens com o 12º ano ou licenciados, a trabalhar em *part-time* ou em *full-time*, mas quase sempre com a perspectiva de encontrar um outro tipo de trabalho, que ofereça melhores condições<sup>1</sup>.

### 3. Design/ Variáveis/ Hipóteses de estudo

O presente estudo é do tipo correlacional na medida que visa o estabelecimento de relações entre as variáveis. Pretende-se aferir de que modo a Força da Gestão dos Recursos Humanos (FGRH) facilita a Improvisação, tendo como mediadores o Clima e a Cultura organizacional (Força da situação).

O Modelo do estudo é o seguinte:

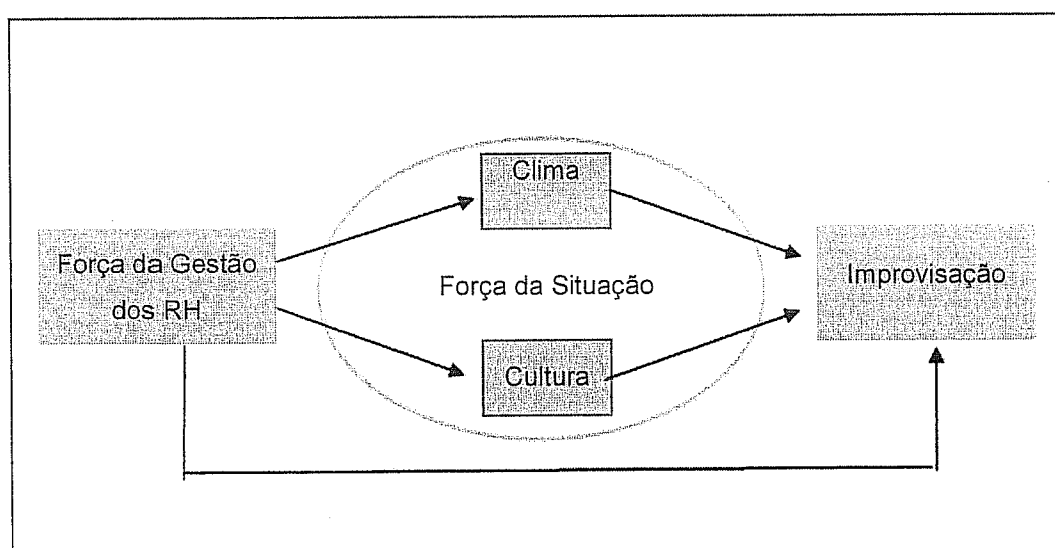


Figura 1: Modelo do Estudo

<sup>1</sup> O conhecimento da realidade dos Call center deste Grupo Empresarial, prende-se com o facto de o autor do estudo, ter participado, a título profissional, num projecto de consultoria relacionado com o atendimento nos Call center.

Para o presente estudo concorrem então as seguintes variáveis:

- **Variável Independente:** Força da Gestão dos Recursos Humanos
- **Variáveis Mediadoras:** Clima Organizacional e Cultura Organizacional
- **Variável Dependente:** Improvisação Organizacional

**Hipótese Geral:** *A FGRH mediada pelo Clima e Cultura (força da situação), é um facilitador da improvisação.*

Da hipótese geral, são geradas as seguintes hipóteses:

H1: A FGRH é um antecedente do Clima

H2: A FGRH é um antecedente da Cultura

H3: A FGRH é um antecedente da Improvisação

H4: O Clima é um antecedente da Improvisação

H5: O Clima é um mediador entre a FGRH e a Improvisação

H6: A Cultura é um antecedente da Improvisação

H7: A Cultura é um mediador entre a FGRH e a Improvisação

#### **4. Instrumento: Operacionalização das variáveis**

Com o intuito de medir as variáveis em questão foi elaborado um questionário mediante a revisão da literatura. O instrumento de medida é composto por 6 partes: Nota Introdutória, Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Força da Gestão dos Recursos Humanos, Improvisação Organizacional e Caracterização da Amostra (Anexo 9).

A primeira parte é composta por uma nota introdutória com o objectivo de esclarecer os potenciais respondentes do propósito do estudo, garantir confidencialidade e anonimato das fontes e apelar à sinceridade dos participantes (Hill & Hill, 2008).

Na segunda parte pretende-se medir o Clima Organizacional. Para tal aplicou-se um questionário desenvolvido por Brown & Leigh (Brown & Leigh, 1996), composto por 22 descritores. Este questionário pretende medir o clima organizacional, através de 2 dimensões psicológicas: 1) "Psychological Safety", que tem como variáveis latentes "Supportive Management" (5 descritores), "Role Clarity" (3 descritores) e "Self-Expression" (4 descritores); 2) "Psychological Meaningfulness", tendo como variáveis latentes "Contribution" (4 descritores), "Recognition" (3 descritores) e "Challenge" (2 descritores). No anexo 2.1 encontram-se os itens de Clima distribuídos por dimensão e variáveis latentes.

Utilizou-se uma escala de 7 pontos, correspondendo o 1 a “discordo totalmente” e o 7 a “concordo totalmente”. Dois dos descritores presentes (17 e 18) tiveram de ser transformados, na altura da análise, em descritores positivos, para estarem em consonância com todos os outros.

Na terceira parte a Cultura Organizacional foi operacionalizada através de um questionário de Deshpandé *et. al.*, (1993), constituído por 16 descritores. Estes por sua vez adoptaram as escalas de Cameron and Freeman (1991) e Quinn (1988). No estudo de Deshpandé *et. al.*, foi realizada uma análise quadrante da cultura organizacional em empresas japonesas.

Os autores defendem que a cultura organizacional se pode desenvolver tendo em conta os seus Processos - Orgânicos, baseados na flexibilidade e espontaneidade ou Mecanicistas, baseados no controlo, ordem e estabilidade; e a sua Orientação – Interna, focada na integração ou Externa, focada na competição e diferenciação. No cruzamento destes dois eixos (Processos/ orientação), encontram-se os 4 quadrantes, representando cada um deles uma cultura tipo: “Market”, “Adhocracy”, “Clan” e “Hierarchy”, conforme consta na figura 2.

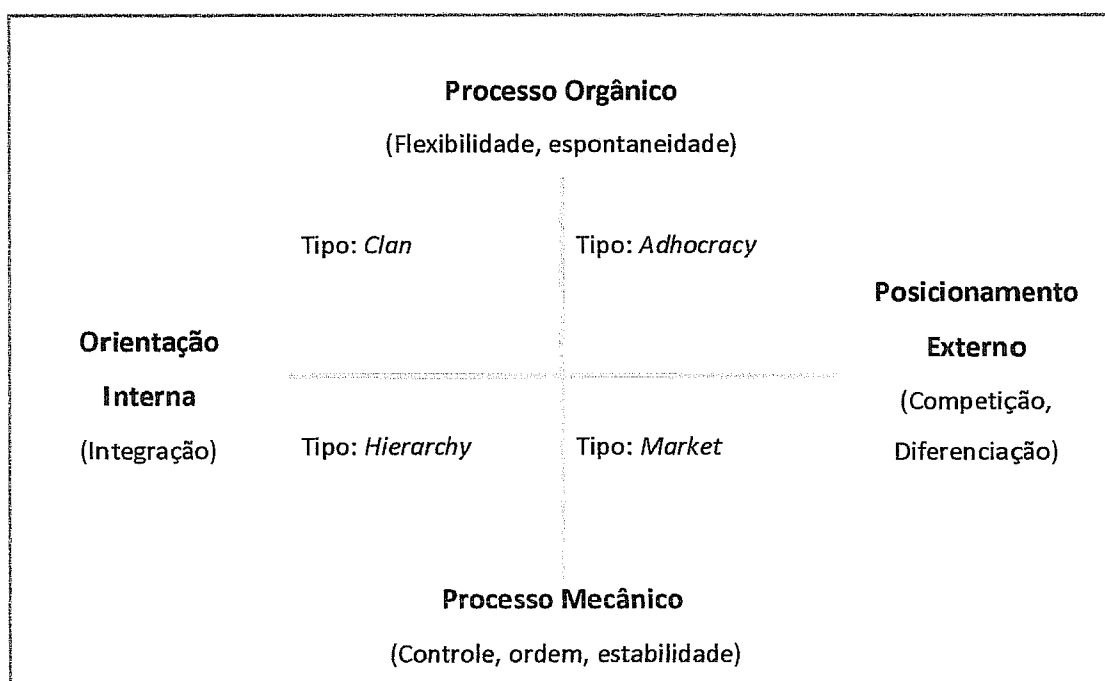


Figura 2: Tipologia de Cultura Organizacional

(Fonte: Deshpandé, Farley & Webster, 1993)

Com este estudo pretendia-se avaliar qual a cultura organizacional dominante em cada empresa e relacioná-la com indicadores de performance. Cada cultura foi analisada à luz de quatro dimensões: “Kind of organization”, “Leadership”, “What holds the organization together” e “What is important”. O questionário estava dividido em quatro grupos, representando cada grupo, uma das quatro dimensões. Cada grupo apresentava quatro itens, representando cada um deles, uma das quatro culturas tipo. O respondente, dentro de cada grupo, tinha de distribuir 100 pontos pelos quatro itens apresentados.

No nosso estudo, optou-se por manter os mesmos itens, mas utilizar uma escala de 7 pontos, onde o 1 corresponde a “discordo totalmente” e o 7 a “concordo totalmente”, pois a anterior poderia revelar alguma dificuldade de interpretação por parte dos respondentes. No anexo 2.2 encontram-se os itens distribuídos por tipo de cultura e dimensão.

Na quarta parte do questionário, foi-se analisar a Força da Gestão dos Recursos Humanos. Este conceito tem por base um artigo de Bowen & Ostroff (Bowen & Ostroff, 2004) cujo objectivo foi desenvolver um modelo em que a relação entre a GRH e a performance fosse mediada pela interpretação psicológica dos acontecimentos. Quanto mais força tivesse a GRH, mais os indivíduos apresentavam comportamentos consistentes e uniformes e mostravam uma orientação semelhante para os objectivos. Para tal os autores construíram 9 atributos agrupados em 3 dimensões. Na primeira dimensão, “Distinctiveness”, estão os seguintes atributos: “Visibility”, “Understandability”, “Legitimacy of authority” e “Relevance”. Na segunda dimensão, “Consistency”, encontra-se a “Instrumentality”, “Validity” e “Consistent HRM message”. Na terceira dimensão, “Consensus”, são apresentados “Agreement among principal HRM decision makers” e “Fairness”.

Partindo deste modelo fomos construindo um questionário. O primeiro passo foi um brainstorming durante as sessões do Seminário de Orientação da Dissertação, envolvendo alunos e professor. Posteriormente houve uma sistematização individual do questionário. Depois de finalizado foi apresentado a um conjunto de peritos na matéria. Foram feitos alguns ajustes e foi passado um pré-teste, com o objectivo de avaliar a compreensibilidade das questões por parte dos respondentes. Neste pré-teste participaram 20 sujeitos. A amostra foi por conveniência e fora da população que se pretendia estudar.

O questionário é composto por 54 descritores e tem como objectivo estudar 9 variáveis latentes. Para cada variável latente existem 6 descritores. No anexo 2.3 encontram-se os itens distribuídas pelas respectivas variáveis latentes. A Escala utilizada mantém a mesma métrica que as anteriores, variando assim entre o 1 (discordo totalmente) e o 7 (concordo totalmente).

Na quinta parte do questionário, apesar de o objectivo ser medir a Improvisação Organizacional, o nome atribuído a esse sector no questionário foi Dinâmica Organizacional. Tal prendeu-se com o facto de em senso comum, muitas vezes o termo improvisação estar associado a práticas indesejáveis, decorrentes de acções executadas “sobre o joelho”, não planeadas ou irreflectidas (Cunha & Cunha, 2002).

A grande maioria dos trabalhos na área da improvisação, são estudos qualitativos, não existindo por isso muitos questionários já validados e disponíveis onde nos pudéssemos basear. Assim sendo, a maior parte do questionário foi criado de raiz, tendo como suporte os conceitos teóricos relativos à improvisação. Posteriormente foi passado em pré-teste, para averiguar a compreensibilidade das questões, por parte dos respondentes.

Para a construção do questionário, o conceito de improvisação foi definido como: A improvisação implica um sentido de urgência e rapidez (Crossan & Sorrenti, 1997; Weick, 1999), ou seja, implica a existência de uma acção que tem de ser imprevista, extemporânea mas deliberada (Cunha, Cunha & Kamoche, 1999), como resposta consciente a um acontecimento (Moorman & Minner, 1998).

O questionário, composto por 17 descritores, foi desenhado com o intuito de se centrar em 4 blocos. Um primeiro, para tentar perceber a relação da empresa com o mercado, se é uma empresa flexível, que tenta antecipar ou reagir *just-in-time* ao mercado (Crossan *et al.*, 1996; Mintzberg *et al.*, 2000; Eisenberg, 1990, Cunha, 1998; entre outros).

No segundo bloco o objectivo foi compreender a relação da empresa com os colaboradores, se a empresa incentiva os trabalhadores a encontrarem rápidas soluções, valoriza perspectivas diferentes, promove o trabalho de equipa e uma cultura de experimentação, características apontadas pelos teóricos da área (Crossan & Sorrenti, 1997; Barrett, 1998; Weick 1999; Senge, 1990; entre outros), como necessárias ou benéficas à promoção da improvisação.

Um terceiro bloco relacionado com o próprio colaborador, para tentar aferir se este pode ser encarado como um potencial agente da improvisação, ou seja, se no seu dia-a-dia toma decisões rápidas que não estavam planeadas, se tem autonomia e conhecimentos para isso.

O último bloco foi baseado num questionário produzido por Moorman e Miner num estudo realizado sobre a convergência do planeamento e execução no desenvolvimento de novos produtos (Moorman & Minner, 1998). Mas enquanto estes autores estavam a medir a repercussão de determinada acção improvisada sobre a eficiência do custo, do tempo e da equipa de projecto, no nosso estudo, o objectivo centrou-se nas representações que os

colaboradores tinham relativamente ao impacto da capacidade de executar uma acção urgente e importante que não estava planeada, sobre a competitividade, o tempo de resposta, eficácia e imagem da empresa, a motivação e aprendizagem organizacional. No anexo 2.4 encontram-se os itens distribuídos pelos respectivos blocos.

A última parte do questionário destinou-se a recolher informação relativa às características sociodemográficas da amostra. Os elementos solicitados foram os seguintes: Género sexual, Idade, Habilitações literárias, Carreira profissional, Função na empresa, Antiguidade na empresa e Antiguidade na categoria.

- O Género Sexual, variável nominal, foi classificado em duas categorias: 1=Masculino; 2= Feminino;
- A Idade foi trabalhada como variável ordinal, sendo classificada nas seguintes categorias: 1=18 a 24 anos; 2= 25 a 29 anos; 3=30 a 34 anos; 4= 35 a 39 anos; 5= 40 a 44 anos; 6= 45 a 49 anos; 7= 50 a 54 anos; 8= 55 a 59 anos; 9= Mais de 59 anos;
- As Habilitações literárias foram trabalhadas como variável ordinal, dividida pelas seguintes categorias: 1= < 9º ano; 2= Entre o 9º e o 11º ano; 3= 12º ano; 4=Bacharelato; 5= Licenciatura; 6= Outros;
- A Carreira Profissional, variável nominal, foi classificada em 3 categorias: 1= Direcção e Gestão; 2= Técnico Superior; 3= Outros
- A Função na empresa, foi deixado em aberto, para cada participante escrever a sua;
- A Antiguidade na Empresa e na Categoria, foram trabalhadas como variáveis quantitativas.

## 5. Procedimento

Como foi referido anteriormente, a escolha da organização para a realização do estudo, depois de se identificar potenciais organizações que operavam em mercados de alta-velocidade, baseou-se no critério da conveniência.

Foi inicialmente apresentado a proposta do estudo ao Director de Recursos Humanos da empresa. Este autorizou a passagem dos questionários. Houve no entanto um atraso em termos de calendarização na passagem dos questionários, devendo-se isto ao facto de a empresa estar a passar por uma reestruturação interna. Assim que a reestruturação ficou completa, foi permitida a passagem dos questionários. Os questionários foram entregues ao Director de Recursos Humanos, que os fez chegar às respectivas chefias, para estes distribuírem no call center. Em todo o processo foi garantido o anonimato e confidencialidade das respostas.

## Resultados

### 1. Análise Descritiva dos Resultados

Numa primeira fase procedeu-se à análise descritiva dos dados recolhidos, referente aos quatro constructos presentes no questionário: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Força da Gestão dos Recursos Humanos e Improvisação Organizacional.

#### 1.1 Clima Organizacional

Ao analisarmos as médias das variáveis latentes do clima organizacional, podemos referir que as variáveis que apresentam um valor médio menor se referem a “supportive management” (4,20), que segundo Brown & Leigh (1996) se reporta a uma gestão percebida como flexível e apoiante, a “challenge” (4,27), entendida pela forma como os colaboradores interpretam que o seu trabalho é desafiador e que conduz a um crescimento pessoal, e a “recognition” (4,36), entendido na perspectiva de a organização reconhecer os contributos dos colaboradores.

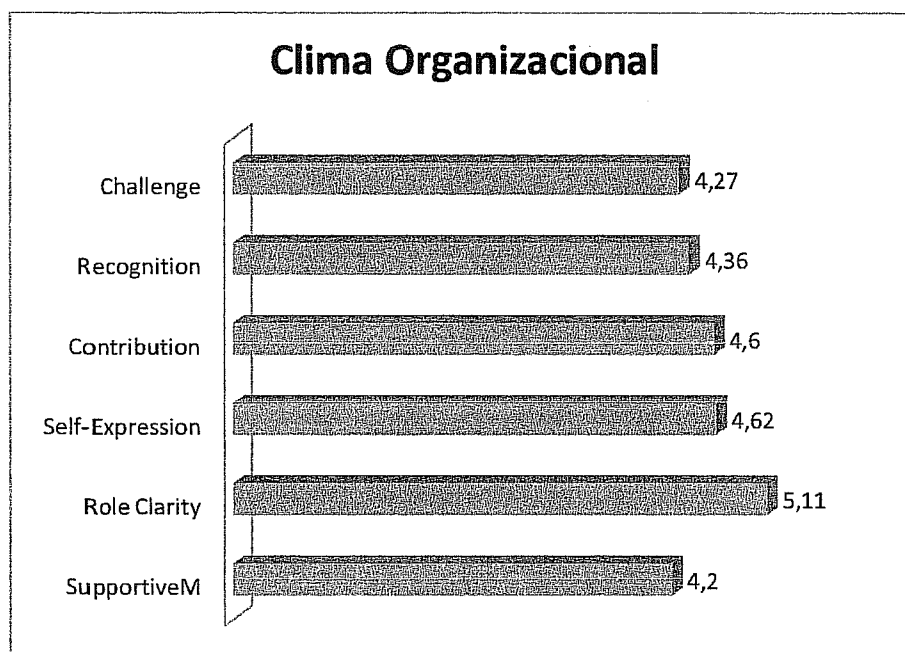


Figura 3: Média das variáveis latentes de Clima Organizacional

Com valores intermédios surgem as variáveis “contribution” e “self-expressio”. A variável que mais se destaca pela positiva é a “role clarity” (5,11), onde as normas e as regras da organização são percebidas como claras. Podemos no entanto observar que não existe uma grande variação das médias apresentadas pelas variáveis latentes, onde se exceptuarmos a “role clarity”, todas as outras variáveis se distribuem ao longo do intervalo 4,20 – 4,62 (Anexo 3.1)

Em termos de variabilidade nas respostas, podemos indicar conforme demonstra a tabela 2, que as variáveis latentes que apresentam um menor desvio-padrão são a “supportive management”(0,89) e a “Role Clarity” (0,98), sendo consequentemente as que reúnem uma maior concordância de respostas por parte dos colaboradores. As variáveis que apresentam um maior desvio padrão são a “contribution” (1,29) e a “Recognition” (1,29).

Tabela 2: Médias e Desvios-padrão das variáveis latentes Clima Organizacional

Variáveis Latentes	Descritores	Média	Desvio-Padrão
Supportive Management	1, 7, 13, 18, 21	4,20	0,89
Role Clarity	2, 8, 14	5,11	0,98
Self-expression	5, 11, 17, 20	4,62	1,22
Contribution	3, 9, 15, 19	4,60	1,29
Recognition	4, 16, 10	4,36	1,29
Challange	6, 12	4,27	1,05

## 1.2 Cultura organizacional

Relativamente à cultura organizacional, a variável latente que apresenta um valor médio mais elevado é a “hierarchy” (5,0), onde segundo Deshpandé *et al.*, (1993), a ordem, as regras e a previsibilidade são importantes para o bom funcionamento da organização. Será interessante salientar que a variável “market”, que apresenta o segundo valor mais elevado (4,70) também tem por base um processo do tipo mecanicista, que se caracteriza pelo foco no controle e estabilidade. A que apresenta um menor valor é a variável “clan” (3,85), onde é enfatizado a coesão, a participação de todos os membros da organização e o trabalho em equipa (Anexo 3.2).

Poderá eventualmente estabelecer-se uma relação, em termos teóricos, entre a presença de aspectos de uma cultura do tipo hierárquico e a clarificação das normas e regras organizacionais, presente na variável "role clarity" do clima organizacional (valor médio mais elevado). Ou ainda entre a reduzida presença de aspectos de uma cultura do tipo clã e os valores médios mais reduzidos das variáveis "supportive management" ou "recognition" do clima organizacional.

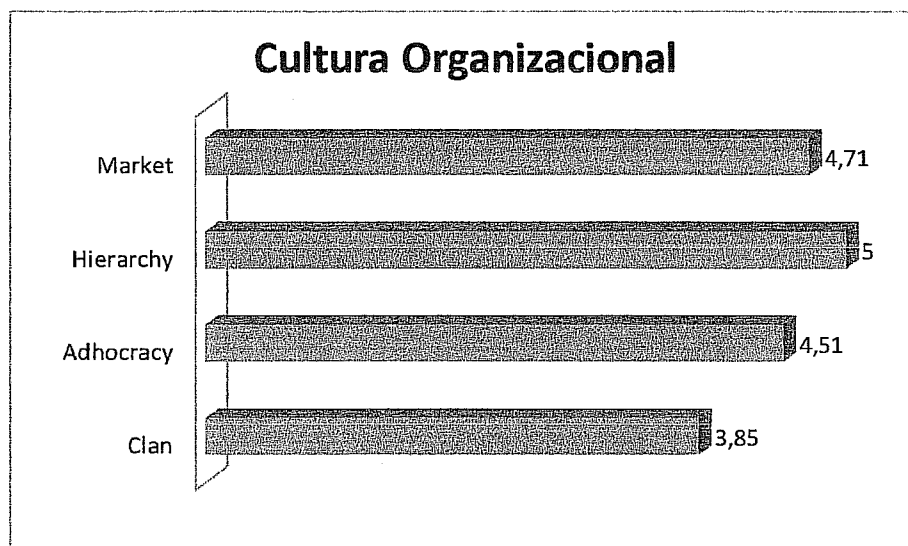


Figura 4: Média das variáveis latentes da Cultura Organizacional

No que concerne à variabilidade de respostas, a variável latente que apresenta um maior desvio-padrão é a clan (1,25) e a que apresenta um menor desvio-padrão é a market (0,92), como se pode observar na tabela 3.

Tabela 3: Médias e Desvios-padrão das variáveis latentes Cultura Organizacional

Variáveis Latentes	Descritores	Média	Desvio-Padrão
Market	13, 14, 15, 16	4,84	0,92
Hierarchy	9, 10, 11, 12	5,00	1,16
Adhocracy	5, 6, 7, 8	4,51	1,18
Clan	1, 2, 3, 4	3,85	1,25

### 1.3 Força da Gestão dos Recursos Humanos

No que diz respeito à FGRH, as variáveis latentes que apresentam um valor médio mais baixo são a "fairness" (4,25) e a "agreement among principal HRM decision makers" (4,48). Estas duas variáveis constituem a dimensão "consensus", que segundo Bowen & Ostroff (2004), resulta da concordância entre os empregados no que concerne à relação entre um evento e respectivo efeito.

As variáveis latentes que apresentam valores médios mais elevados são a "instrumentality" (4,81) e a "validity" (4,78). Ambas as variáveis pertencem à dimensão "consistency", que permite que os colaboradores façam atribuições correctas sobre quais os comportamentos esperados e recompensados. Convém no entanto salientar que a diferença entre os valores médios mais baixos e os valores médios mais alto, não é elevada, pois todas as variáveis latentes se distribuem entre o valor médio de 4,24 e 4,81 (Anexo 3.3).

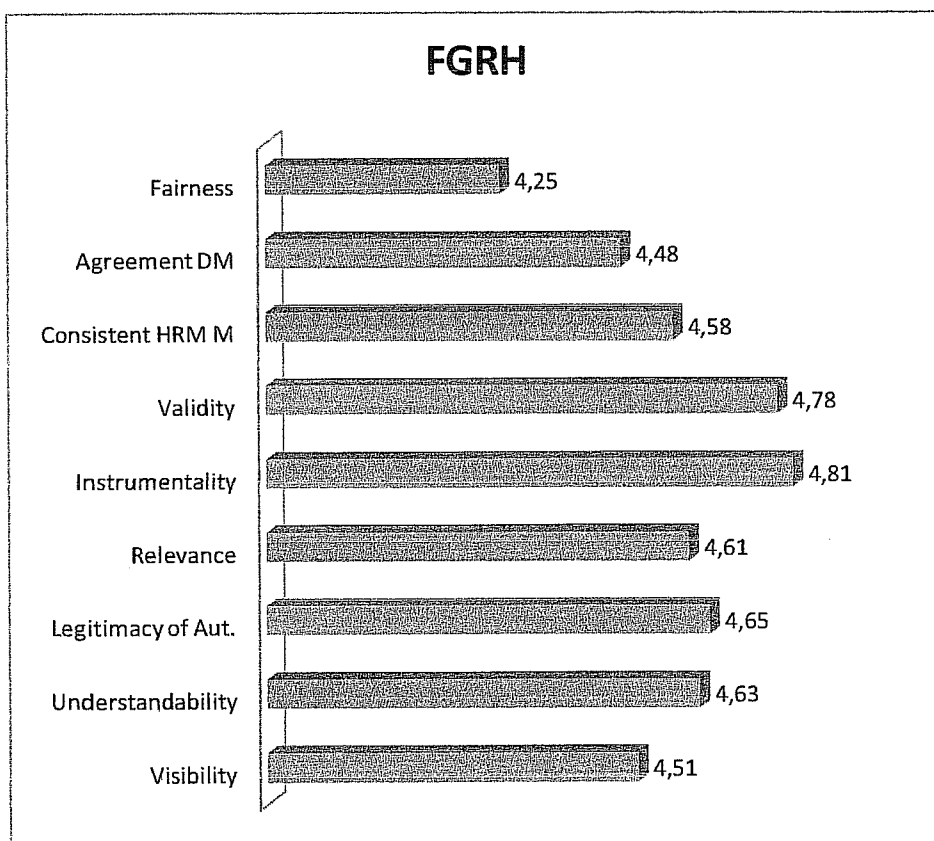


Figura 5: Média das variáveis latentes da Força da Gestão dos Recursos Humanos

Analisando os valores médios das três dimensões e em consonância com o que já foi apresentado anteriormente, a dimensão que apresenta um valor mais elevado é a “consistency” (4,74) e a que apresenta o valor mais reduzido a “consensus” (4,39).

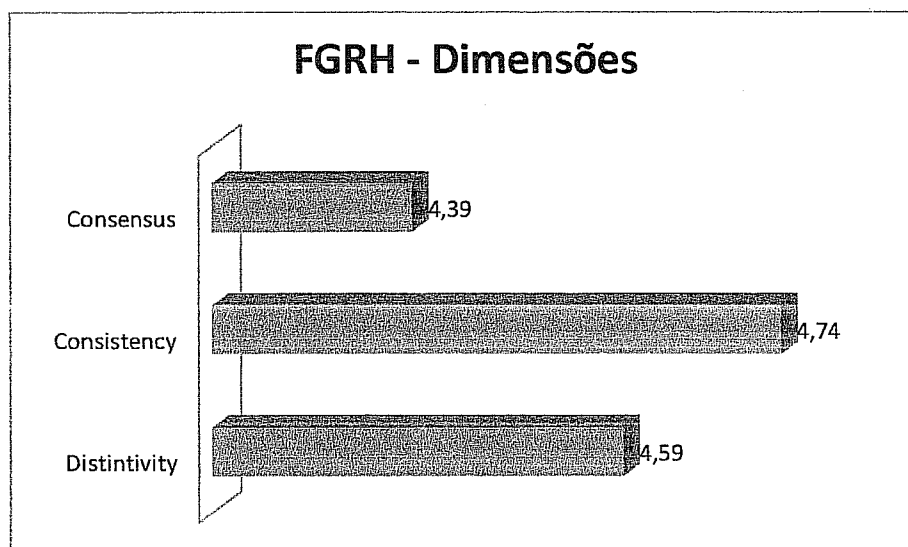


Figura 6: Média das dimensões da Força da Gestão dos Recursos Humanos

No que respeita à variabilidade das respostas dadas, a variável latente que apresentou um desvio-padrão mais baixo, logo que reuniu maior consenso, foi a “validity” (0,96) e a que registou um desvio-padrão mais elevado foi a “relevance” (1,18), conforme demonstra a tabela 4.

Tabela 4: Médias e Desvios-padrão das variáveis latentes FGRH

Variáveis Latentes	Descritores	Média	Desvio-Padrão
Visibility	1, 10, 19, 28, 37, 46	4,51	0,97
Understandability	2, 11, 20, 29, 38, 47	4,63	1,04
Legitimacy of authority	3, 12, 21, 30, 39, 48	4,65	1,13
Relevance	4, 13, 22, 31, 40, 49	4,61	1,18
Instrumentality	5, 14, 23, 32, 41, 50	4,81	0,98
Validity	6, 15, 24, 33, 42, 51	4,78	0,96
Consistent HRM message	7, 16, 25, 34, 43, 52	4,58	1,06
Agreement among principal HRM decision makers	8, 17, 26, 35, 44, 53	4,48	1,02
Fairness	9, 18, 27, 36, 45, 54	4,25	1,07

## 1.4 Improvisação Organizacional

No que concerne à improvisação organizacional pode-se referir que os itens que apresentaram um valor médio mais elevado se encontram no que nós definimos por bloco quatro (5,4), ou seja, centram-se nas representações que os colaboradores apresentam sobre a importância de acções improvisadas no seu dia-a-dia profissional.

Para estes colaboradores, o ter capacidade de executar uma acção urgente e importante, que não estava planeada, pode melhorar sobretudo o “tempo de resposta da empresa” (item 13 - 5,52), a “imagem da empresa no mercado” (item 17 - 5,51) e a “competitividade da empresa” (item 12 - 5,42).

O bloco que apresenta um valor médio mais baixo é o três (4,77), que está relacionado com o próprio colaborador enquanto potencial agente da improvisação, sendo o item 10 “perante uma situação urgente tenho autonomia para dar resposta ao problema”, o que apresenta o valor médio mais baixo (4,22) de todos os 17 itens que compõem o questionário. É precedido pelo item 6 “a minha empresa valoriza perspectivas diferentes, quando tentamos superar um obstáculo inesperado” (4,57), pertencente ao bloco dois e relativo à relação da empresa com os colaboradores (Anexo 3.4).

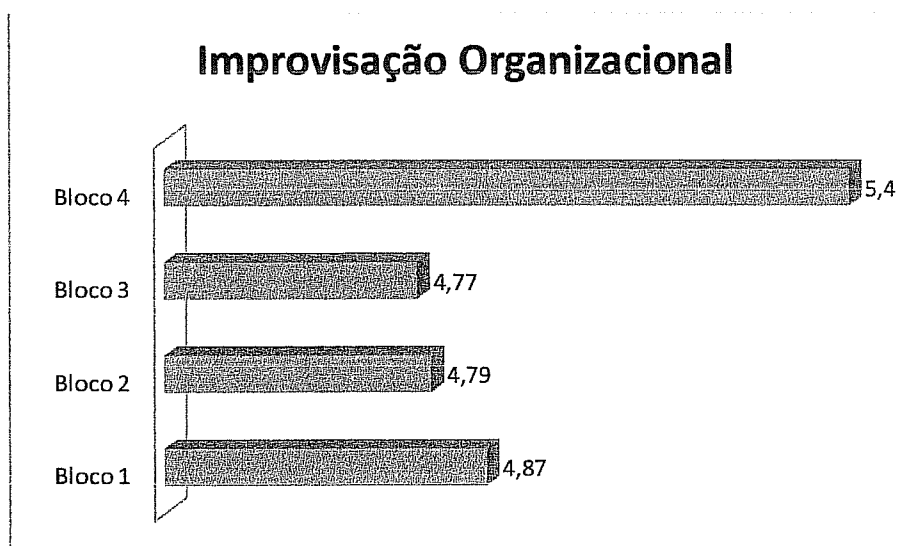


Figura 7: Média dos blocos relativos à Improvisação Organizacional

Relativamente à variabilidade das respostas dadas, o bloco que apresenta um maior desvio-padrão é o bloco dois (1,29) que diz respeito à relação da empresa com o colaborador. O que apresenta um menor desvio-padrão é o bloco quatro, ou seja, é nas representações relativas à importância que os colaboradores atribuem à improvisação, que se regista a maior concordância de respostas.

Tabela 5: Médias e Desvios-padrão dos blocos relativos à Improvisação Organizacional

Variáveis Latentes	Descritores	Média	Desvio-Padrão
Bl.1 Relação empresa - mercado	1, 2, 3, 4	4,81	1,27
Bl.2 Relação empresa - colaborador	5, 6, 7, 8	4,84	1,29
Bl.3 Colaborador potencial agente da improvisação	9, 10, 11	4,77	1,20
Bl.4 Representações sobre a importância da improvisação	12, 13, 14 15, 16, 17	5,40	1,03

## 2. Propriedades Psicométricas do Instrumento

Para avaliar as propriedades psicométricas do instrumento utilizado, foram analisados os critérios relativos à sensibilidade, fiabilidade e validade factorial.

No que concerne à sensibilidade, ou seja, verificar se os resultados reproduzem uma distribuição normal, o teste escolhido foi o de Kolmogorov-Smirnov, indicado para amostras com um valor superior a 50 casos (Coelho *et al.*, 2008).

Relativamente à fiabilidade, caracterizada pela consistência em termos de estabilidade temporal das medidas das variáveis latentes (Hill & Hill, 2008), utilizou-se o Alpha de Cronbach, estimando assim a consistência interna do instrumento.

Para analisar a validade factorial, optámos por dois caminhos diferentes:

No caso do Clima e da Cultura, como os constructos já tinham sido validados pelos seus autores, optámos por fazer uma Análise Factorial Confirmatória, através dos Modelos de Equações Estruturais. A análise é confirmatória uma vez que são especificadas hipóteses para um número de factores e para uma certa estrutura de factores determinados. A estrutura factorial é confirmada ou não na medida em que a estrutura nos dados que decorre do modelo factorial hipotético se ajustar aos dados reais (Coelho, 2006).

No caso da Força da Gestão dos Recursos Humanos e da Improvisação, como os constructos foram concebidos para esta investigação, não tendo por conseguinte sido testados, optámos por uma Análise Factorial Exploratória, onde se procura tratar a relação entre as variáveis sem determinar até que ponto os resultados se ajustam a um modelo (Bryman & Cramer, 1992). O método utilizado foi a Análise das Componentes Principais.

## 2.1 Clima Organizacional

### Análise à Sensibilidade

Analisando os resultados do Clima relativamente à sensibilidade, o teste de Kolmogorov-Smirnov rejeitou a hipótese de normalidade com um valor-p = 0,025, pelo que a variável não seguia uma distribuição normal (Anexo 4.1.1). Ao analisar os *outliers* detectou-se a existência de três observações extremas (14, 30, 48) que se optou por eliminar.

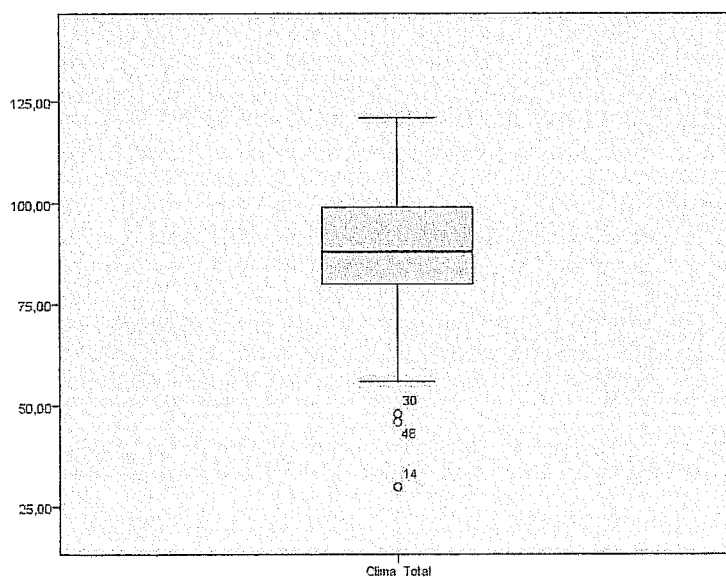


Figura 8: Caixa de bigodes Clima Organizacional

No novo teste à normalidade resultou um valor-p de pelo menos 0,200. Podemos desta forma concluir que após a eliminação dos três casos extremos, não se rejeita a hipótese da normalidade, ou seja, o Clima segue uma distribuição normal (Anexo 4.1.2).

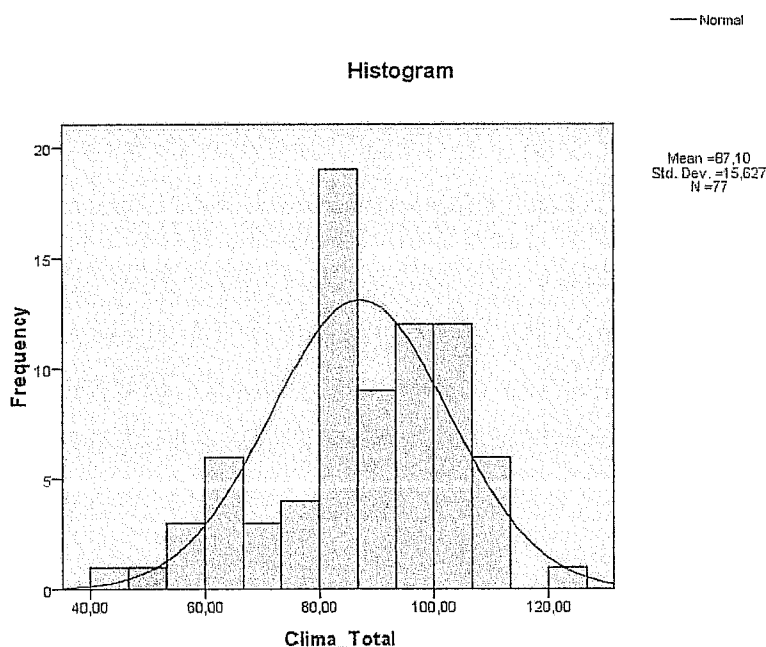


Figura 9: Histograma Clima organizacional

Um dos pressupostos da Análise Factorial Confirmatória, é que as variáveis observadas sigam uma distribuição normal multivariada. Através do software AMOS (Analysis of Moment Structure) calculou-se este teste, apresentando as variáveis um valor de curtose de 71,4 e de razão crítica de 10,9, pelo que se observa que estas não seguem uma distribuição normal multivariada (Anexo 4.1.3).

No entanto, segundo Hill & Hill (2008) pode-se considerar que uma amostra é aproximadamente normal se ao dividirmos a assimetria pelo respectivo erro padrão e a curtose pelo respectivo erro padrão, os valores apurados se encontrem no intervalo  $[-2; 2]$ . Optou-se então por calcular, através do teste de Kolmogorov-Smirnov a normalidade das variáveis latentes. Se todas estas variáveis tiverem uma distribuição aproximadamente normal, é provável que a distribuição multivariada seja aproximadamente normal (Hill & Hill, 2008).

Tabela 6: Teste à normalidade das variáveis latentes Clima Organizacional

Variáveis	K-S	Assimetria			Curtose		
		A	B	C=A/B	A	B	C=A/B
Sup. Management	0.200	-,234	,261		,073	,517	
Role Clarity	0.004	-,349	,263	-1,32	-,020	,520	-,038
Self-expression	0.042	-,291	,260	-,111	-,562	,514	-1,09
Contribution	0.002	-,335	,269	-1,24	-,336	,532	-,631
Recognition	0,000	-,462	,261	-1,76	,265	,517	,512
Challenge	0.000	-,409	,261	-1,56	-,373	,517	-,721

A = Estatística de Teste

B = Erro Padrão da Estatística de Teste

Ao analisar a tabela 6 podemos constatar que todos os valores se encontram dentro desse intervalo, pelo que se pode considerar que todas as variáveis observadas seguem uma distribuição aproximadamente normal ou normal, no caso da "Supportive Management" (Anexo 4.1.4).

#### Análise à Fiabilidade

No que diz respeito à análise da fiabilidade, com o objectivo de averiguar sobre a consistência interna dos itens, procedeu-se à análise do Alpha de Cronbach. O instrumento de medida revelou características aproximadas com as do estudo original. No estudo de Brown & Leigh (1996), os valores de fiabilidade entre as variáveis latentes variam entre o  $\alpha=0,70$  (Recognition) e o  $\alpha= 0,85$  (Supportive Management), apresentando por isso, uma boa consistência interna. No nosso estudo, os valores de fiabilidade entre as variáveis latentes variam entre  $\alpha=0,62$  (Self-expression) e o  $\alpha=0,82$  (Recognition). O Clima Total apresentou numa primeira fase, um Alpha de Cronbach de 0,889, o que demonstra uma fiabilidade muito boa (Hill & Hill, 2008), (Anexo 4.2.1).

Foi no entanto retirado da análise o descritor nº 12, pois apresentava uma correlação negativa com o total e inferior a 20% (-0,046). Desta forma, o novo Clima Total apresentou um alpha de Cronbach final de 0,899 (Anexo 4.2.2).

Na análise das variáveis latentes de *per si*, foi também necessário retirar, dentro do "Supportive Management" o descritor nº 18, pois apresentava uma correlação negativa e explicava menos de 20% desta variável (-0,158). Com esta operação foi possível melhorar o

alpha de Cronbach de 0,546 para 0,734 (Anexo 4.2.3.2). Não houve possibilidade de aferir o  $\alpha$  de Cronbach para a variável latente "Challenge", uma vez que esta só tinha dois descritores. Além disso, um deles, o nº12, foi eliminado logo no início pelas razões acima enunciadas. O mesmo aconteceu com os autores do estudo original.

Na Tabela nº7, encontram-se os descritores por variáveis latentes e respectivos Alphas de Cronbach, referentes ao estudo de Brown & Leigh e ao nosso (em *bold*), (Anexo 4.2.3).

Tabela 7: Alpha Cronbach Clima Organizacional

Descritores	Variáveis Latentes	Alpha Cronbach	Dimensões
<b>1, 7, 13, 18, 21</b>	Supportive Management	$\alpha = 0,85/$ <b>0,73</b>	Psychological Safety
<b>2, 8, 14</b>	Role Clarity	$\alpha = 0,76/$ <b>0,69</b>	
<b>5, 11, 17, 20</b>	Self-Expression	$\alpha = 0,73/$ <b>0,62</b>	
<b>3, 9, 15, 19</b>	Contribution	$\alpha = 0,71/$ <b>0,80</b>	Psychological Meaningfulness
<b>4, 16, 10</b>	Recognition	$\alpha = 0,70/$ <b>0,82</b>	
<b>6, 12</b>	Challenge		

### Análise à Validade Factorial: Análise Factorial Confirmatória

Relativamente à validação factorial, como já foi referido recorreu-se à Análise Factorial Confirmatória, através dos Modelos de Equações Estruturais (SEM), onde os parâmetros são estimados pelo método da máxima verosimilhança. O software utilizado para este fim foi o AMOS 16 - Analysis of Moment Structure.

A Análise Factorial Confirmatória é analisada, nomeadamente, através da validade convergente e da validade discriminante.

A validade convergente averigua a extensão em que as medidas da variável agem como se fossem medidas do constructo teórico subjacente em virtude de partilharem uma variância, ou seja, se uma medida concorda com as outras medidas da mesma variável latente. Desta forma os coeficientes de regressão estimados de cada indicador devem ser superiores a 0,70 e significativos ( $p\text{-value} < 0,05$ ).

A validade discriminante averigua o grau em que as medidas de dois constructos são empiricamente distintas, ou seja, se uma medida de uma variável latente não está correlacionada significativamente com medidas de outras variáveis latentes, que teoricamente não estão relacionadas com essa mesma variável. A correlação estimada entre cada par de variáveis latentes não deve ser superior a 0,80 nem inferior a 0,30, (Coelho, 2006; Hill & Hill, 2008).

Ao analisar a qualidade do modelo, é necessário também analisar as medidas de ajustamento. Existem várias medidas de ajustamento, mas aquelas que são mais consensuais entre os teóricos da área, em conformidade com Coelho (2004, 2006), são:

1) Medidas de ajustamento absoluto, que medem o grau em que o modelo estimado reproduz a matriz de variância – covariância observada:

- O CMIN/DF (Qui-quadrado padronizado) resulta da divisão do rácio de verosimilhança pelo nº de graus de liberdade do modelo. Deve situar-se no intervalo de 2 para 1 ou de 3 para 1, para um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra. Caso o modelo apresente um valor superior a 3 necessita de ser melhorado pois não possui uma adequação aos dados empíricos.

2) Medidas de ajustamento incremental, que comparam o modelo proposto com um modelo base, em geral, o modelo nulo de independência:

- O CFI (Comparative Fit Index). Este varia entre 0 e 1. Um CFI superior a 0,90 indica um bom ajustamento do modelo.

3) Medidas baseadas no erro de aproximação à população alvo:

- O RMSEA (Root-Mean-Square Error of Approximation) mede o erro de aproximação à população alvo, i.e. a falta de ajustamento do modelo à matriz das covariâncias da população. Valores iguais ou inferiores a 0,05 (close fit) indicam um ajustamento muito próximo à população. Um valor inferior a 0,08 sugere um bom ajustamento. Todos os modelos com valores superiores a 0,10 devem ser rejeitados.

Os pressupostos subjacentes à técnica SEM são os seguintes: as variáveis observadas devem ser medidas através de uma escala de intervalar e devem seguir uma distribuição normal multivariada. É também importante que apresentem uma boa fiabilidade (Blunch, 2008).

Em termos de simbologia, os Modelos das Equações Estruturais utilizam diagramas. Nestes, os rectângulos representam os indicadores, as grandes elipses as variáveis latentes e as elipses mais pequenas representam os erros. As flechas representam as relações de causalidade (Coeficiente de trajectória ou *paths*). A inexistência de qualquer flecha entre duas variáveis significa que não foi colocada a hipótese de uma relação directa entre essas variáveis. As flechas em arco com dupla direcção representam as covariâncias, isto é, uma relação entre duas variáveis sem direcção especificada do efeito.

Nos Modelos de Equações Estruturais, ao conjunto das conexões (*paths*) entre as variáveis observadas e respectivos constructos, dá-se o nome de “modelo de medida”, e ao modelo constituído pelas conexões entre as variáveis latentes dá-se o nome de “modelo estrutural” (Blunch, 2008; Landis *et al. in* Coelho, 2004).

O nosso modelo apresentou um ajustamento não muito bom, pois apesar do CMIN/DF apresentar valores correspondentes a um ajustamento aceitável (2,337) o CFI é inferior a 0,90 (0,733) e o RMSEA é superior a 0,1 (0,124). (Anexo 4.3.1).

A falta de ajustamento do Modelo tem provavelmente a sua origem na fraca dimensão da amostra, uma vez que amostras de pequena dimensão têm maior propensão para ocorrerem problemas de não convergência (Coelho, 2006). Jacard e Wan (*in* Coelho, 2004) recomendam como efectivo mínimo dez vezes o número das variáveis observáveis.

No entanto, para minorar os problemas associados a amostras pequenas versus grande número de indicadores, é possível melhorar o modelo reduzindo o número de variáveis observadas. Foram desta forma encontradas as médias para cada uma das variáveis latentes de clima. Os indicadores de clima ficaram por conseguinte reduzidos a 6, correspondendo cada um deles a uma das variáveis latentes.

O novo modelo apresenta um ajustamento bom, com um CMIN/DF = 1,935, um CFI = 0,939 e um RMSEA = 0,104, como se pode constatar na figura nº10.

Em termos de validade convergente, todos os itens saturam nos factores/ pesos standartizados, excepto a variável “challenge” que apresenta um valor de 0,005, valor limite do nosso nível de significância. Existe também validade discriminante, com excepção novamente da variável “challenge”, que apresenta uma correlação de 0,107, logo inferior a 30% (Anexo 4.3.2). Poder-se-á eventualmente explicar a fraca concordância desta variável com a das outras variáveis latentes de Clima, pelo facto de concorrer com um único item (item 6) para a análise.

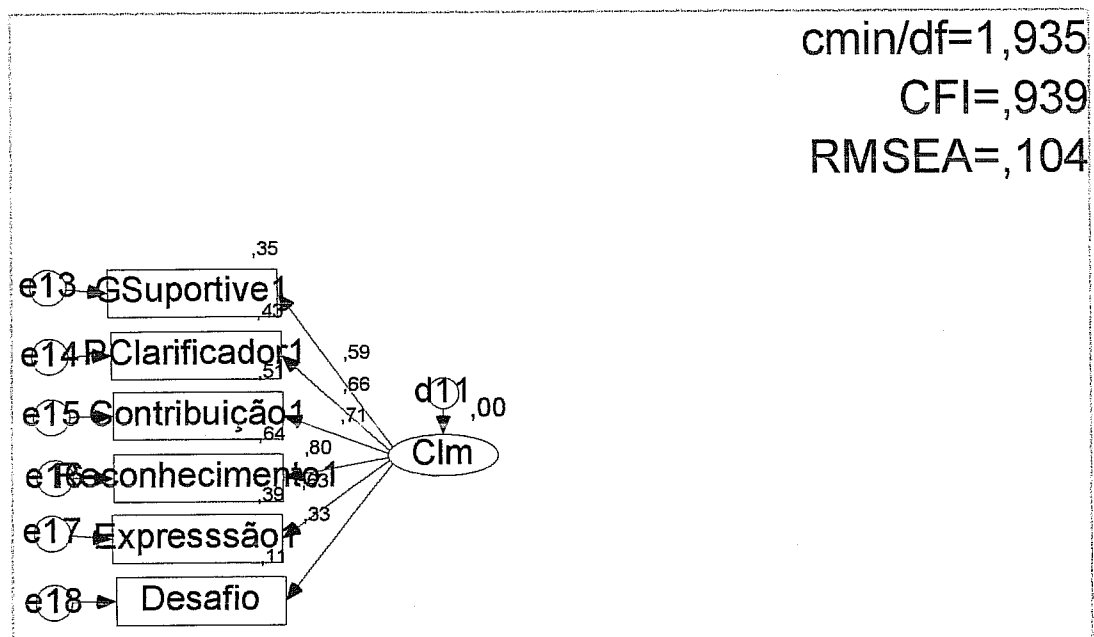


Figura 10: Análise Factorial Confirmatória de Clima Organizacional

## 2.2 Cultura Organizacional

### Análise à Sensibilidade

Analisando os resultados no que concerne à sensibilidade, através do teste de Kolmogorov-Smirnov ( $K-S = 0,200$ ), podemos dizer que não se rejeita a hipótese de normalidade, ou seja, a variável segue uma distribuição normal. (Anexo 5.1.1)

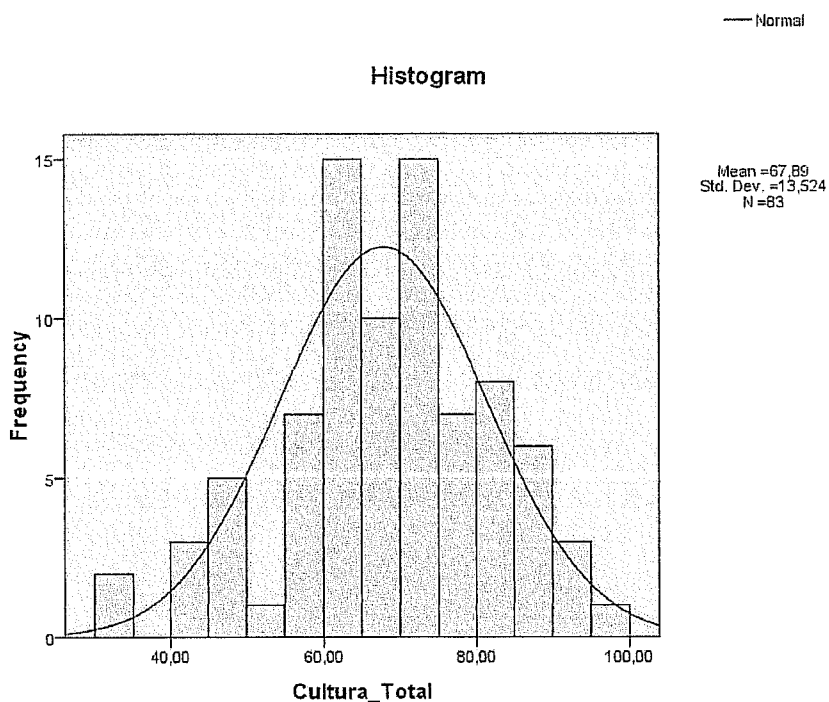


Figura 11: Histograma - Cultura Organizacional

Para tentar compreender se as variáveis observadas seguiam uma distribuição normal multivariada, foi efectuado uma análise à normalidade, através do AMOS. Com um valor de curtose de 62,0 e uma razão crítica de 12,3, as variáveis não seguem uma distribuição normal multivariada. (Anexo 5.1.2).

No entanto, utilizando o teste Kolmogorov-Smirnov, ao dividir a assimetria e curtose pelos respectivos erros padrão, verificou-se que todos os valores das variáveis latentes caem no intervalo  $[-2; 2]$  onde é possível afirmar que a amostra segue uma distribuição aproximadamente normal (tabela 8). A única excepção é para a variável latente "hierarchy", que o produto da divisão da assimetria pelo erro padrão, foi inferior a -2 (-2,32), não sendo no entanto muito distante do limite convencional (Anexo 5.1.3).

Contudo, o método da máxima verosimilhança que utilizámos no modelo de equações estruturais, é bastante robusto à violação da normalidade (Chou et Bentler, 1995 *in* Coelho 2004), pelo que irá minimizar o não cumprimento na íntegra deste pressuposto.

Tabela 8: Teste à normalidade das variáveis latentes Cultura Organizacional

Variáveis	K-S	Assimetria			Curtose		
		A	B	C=A/B	A	B	C=A/B
Clan	,016	-,256	,261	<b>-,980</b>	-,692	,517	<b>-1,33</b>
Adhocracy	,013	-,269	,260	<b>-1,03</b>	,021	,514	<b>,040</b>
Hierarchy	,007	-,607	,261	<b>-2,32</b>	-,050	,517	<b>-,967</b>
Market	,012	-,152	,260	<b>-,584</b>	-,461	,514	<b>-,896</b>

A = Estatística de Teste

B = Erro Padrão da Estatística de Teste

### Análise à Fiabilidade

Relativamente à fiabilidade, o nosso instrumento de medida revelou possuir uma validade interna ligeiramente superior ao do estudo original. No estudo de Deshpandé *et al.* (1993), os valores de fiabilidade entre as variáveis latentes variam entre o  $\alpha=0,82$  (Market) e o  $\alpha=0,42$  (Clan). Apesar deste último valor apresentar um nível inaceitável (Hill & Hill, 2008), os autores optaram por mantê-lo uma vez que era estruturante para o estudo que estavam a desenvolver. No nosso estudo, os valores de fiabilidade encontraram-se entre  $\alpha=0,72$  (Market) e o  $\alpha=0,84$  (Adhocracy), apresentando para Cultura Total, uma fiabilidade de  $\alpha=0,88$  (Anexo 5.2.1).

Foi analisada a hipótese de eliminar algum item para melhorar a fiabilidade, mas tal acção não se revelou necessária, pois não se traduziria em nenhuma alteração significativa ao valor do Alpha. No que concerne aos valores relativos das correlações item-total, todos os itens apresentaram valores considerados adequados, pelo que nos parece que todos contribuem para o valor total da escala.

Relativamente à análise por variável latente, foi retirado dentro da variável "market" o item 13, com o objectivo de melhorar a fidelidade. Assim sendo, esta variável passou de um valor de alpha de 0,69 para 0,72 (Anexo 5.2.2.4/ 5.2.2.5).

Na Tabela nº9 encontra-se a análise de fiabilidade das variáveis latentes do estudo de Deshpandé *et al.* e do nosso (em *bold*) (Anexo 5.2.2).

Tabela 9: Alpha de Cronbach Cultura Organizacional

Descritores	Variáveis Latentes	Alpha de Cronbach
13, 14, 15, 16	Market	$\alpha = 0,82 / 0,72$
5, 6, 7, 8	Adhocracy	$\alpha = 0,66 / 0,84$
1, 2, 3, 4	Clan	$\alpha = 0,42 / 0,75$
9, 10, 11, 12	Hierarchy	$\alpha = 0,71 / 0,77$

### **Análise à Validade Factorial: Análise Factorial Confirmatória**

O modelo apresenta um ajustamento razoável, com um CMIN/DF =2,143, um CFI=0,823 e um RMSEA=0,115, conforme figura 12.

No que concerne à validação factorial, o modelo apresenta validade convergente, uma vez que todos os itens saturam nas variáveis latentes correspondentes, com um p-value inferior a 0,05, (Anexo 5.3.1.1). Verifica-se também uma validade discriminante, na medida em que as correlações se encontram nos valores esperados. As únicas exceções encontram-se numa correlação elevada entre "adhocracy" e "clan" (0,85) e numa baixa correlação entre "clan" e "hierarchy" (0,29), (Anexo 5.3.1.3). A primeira correlação poder-se-á eventualmente explicar devido ao facto que estes dois tipos de cultura apresentarem processos organicistas, ou seja, baseados na flexibilidade e na espontaneidade. A fraca correlação entre "clan" e "hierarchy", poderá estar associada ao facto de o tipo de cultura "hierarchy", pelo contrário, se basear em processos mecanicistas, onde o enfoque é colocado na ordem, no controlo e na estabilidade.

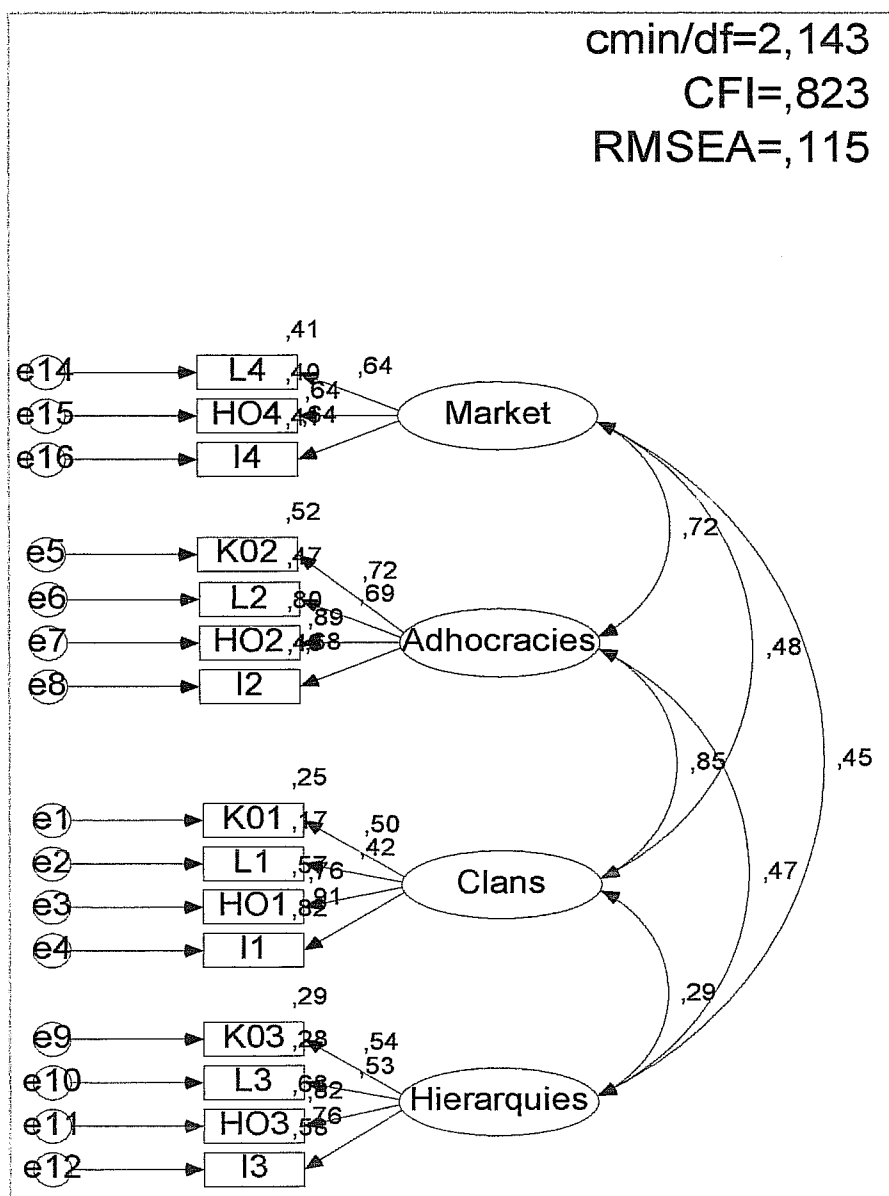


Figura 12: Análise Factorial Confirmatória de Cultura Organizacional

## 2.3 Força da Gestão dos Recursos Humanos

### Análise à Sensibilidade

Com o objectivo de analisar a sensibilidade, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov que apresentou um valor-p de pelo menos 0,200. Podemos por conseguinte concluir que não se rejeita a hipótese de normalidade, ou seja, a variável segue uma distribuição normal (Anexo 6.1.1).

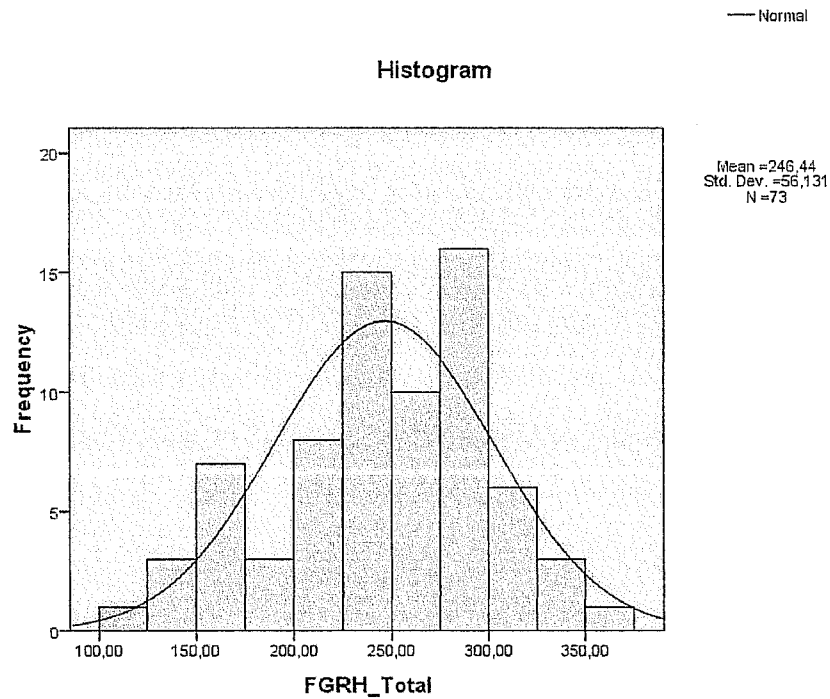


Figura 13 Histograma Força da Gestão dos Recursos Humanos

Procedeu-se posteriormente à análise da normalidade multivariada, através do SPSS, avaliando individualmente cada uma das variáveis latentes, com recurso ao teste de Kolmogorov-Smirnov.

Através da sua análise podemos referir que todas as variáveis, excepto a “legitimacy of authority” seguem uma distribuição normal (Anexo 6.1.2). No entanto, ao dividir a sua assimetria e curtose pelos respectivos erros padrão, verificou-se que os seus valores caem no intervalo  $[-2; 2]$  pelo que é possível afirmar que a variável segue uma distribuição aproximadamente normal. Baseando-nos em Hill & Hill (2008) podemos então referir que é provável que a distribuição multivariada seja normal, uma vez que todas as variáveis seguem uma distribuição normal ou aproximadamente normal.

Tabela 10: Teste à normalidade das variáveis latentes FGRH

Variáveis	K-S	Assimetria			Curtose		
		A	B	C=A/B	A	B	C=A/B
Visibility	,200						
Understandability	,055						
Legitimacy of Aut.	,014	-,251	,260	-,96	-,370	,514	-,17
Relevance	,106						
Instrumentality	,167						
Validity	,200						
Consistent HRM m.	,200						
Agreement d.m.	,099						
Fairness	,200						

A = Estatística de Teste

B = Erro Padrão da Estatística de Teste

### Análise à Fiabilidade

Este instrumento revelou ter boas qualidades métricas, apresentando a FGRH total um Alpha de Cronbach de 0,978, o que demonstra uma fiabilidade excelente segundo Hill & Hill (2008), (Anexo 6.2.1). As variáveis latentes revelaram uma fiabilidade bastante satisfatória, com a maior parte dos Alphas superiores a 0,80, como se pode constatar na Tabela nº11 (Anexo 6.2.2).

Não foi necessário eliminar nenhum item como forma de melhorar a fiabilidade, pois tal acção não se traduziria em nenhuma alteração significativa do valor do Alpha. Todos os itens apresentaram também uma correlação item-total dentro dos valores considerados adequados (todos superiores a 20%), pelo que se pode dizer, que todos os itens contribuem para o valor total da escala.

Tabela 11: Alpha de Cronbach Força da Gestão dos Recursos Humanos

Descritores	Variáveis Latentes	Alpha Cronbach	Dimensões
1,10,19, 28,37,46	Visibility	$\alpha=0,75$	Distintivity
2,11,20,29,38,47	Understandability	$\alpha=0,80$	
3,12,21,30,39,48	Legitimacy of authority	$\alpha=0,89$	
4,13,22,31,40,49	Relevance	$\alpha=0,89$	
5,14,23,32,41,50	Instrumentality	$\alpha=0,75$	Consistency
6,15,24,33,42,51	Validity	$\alpha=0,85$	
7,16,25,34,43,52	Consistent HRM message	$\alpha=0,86$	
8,17,26,35,44,53	Agreement among principal HRM decision makers	$\alpha=0,83$	Consensus
9,18,27,36,45,54	Fairness	$\alpha=0,70$	

### **Análise à Validade Factorial: Análise Factorial Confirmatória**

Para analisar a validade, foi realizada uma Análise Factorial através do método da Análise de Componentes Principais (ACP), com o objectivo de agregar as variáveis num número mais reduzido de componentes (Bryman & Cramer, 1992), que expressam o que existe em comum nas variáveis originais (Pestana & Gageiro, 1998). Na análise utilizou-se a rotação varimax de modo a definir melhor as componentes (Maroco, 2003).

A Análise Factorial teve início com o cálculo e análise da matriz das correlações (Anexo 6.3.1). Constatou-se que um número considerável de correlações entre as variáveis era superior a 0,30, o que nos permitiu prosseguir com a análise, uma vez que quando os itens não estão correlacionados, não é possível que formem um ou mais factores (Bryman & Cramer, 1992).

O Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), conforme tabela nº12, apresentou um índice de 0,754. A recomendação face à análise factorial é média (Pestana & Gageiro, 1998), o que significa que se pode obter um número de factores maior do que o esperado ou levantarem-se problemas relativamente à interpretação do conteúdo das dimensões. O teste de Esfericidade de Barlett foi de 4365,882, com uma probabilidade de sig = 0,000, pelo que se

pode concluir que as variáveis estão correlacionadas significativamente. Em termos gerais, podemos referir que existe uma adequação da análise factorial às variáveis em questão.

Tabela 12: KMO e Teste de Bartlett's

Valor de KMO		<b>.754</b>
Teste de Esfericidade de Bartlett's	Estatística de Teste	4365,882
	Graus de Liberdade	1378,000
	Sig.	.000

Relativamente ao critério de discriminação das componentes, segundo o critério de Kaiser, são retidas componentes que apresentem um *eigenvalue* superior a 1. No nosso estudo, como é possível observar na figura 14, apesar de terem sido reveladas 11 componentes, a primeira componente apresenta um *eigenvalue* superior a 25, muito superior à soma de todas as outras componentes.

Scree Plot

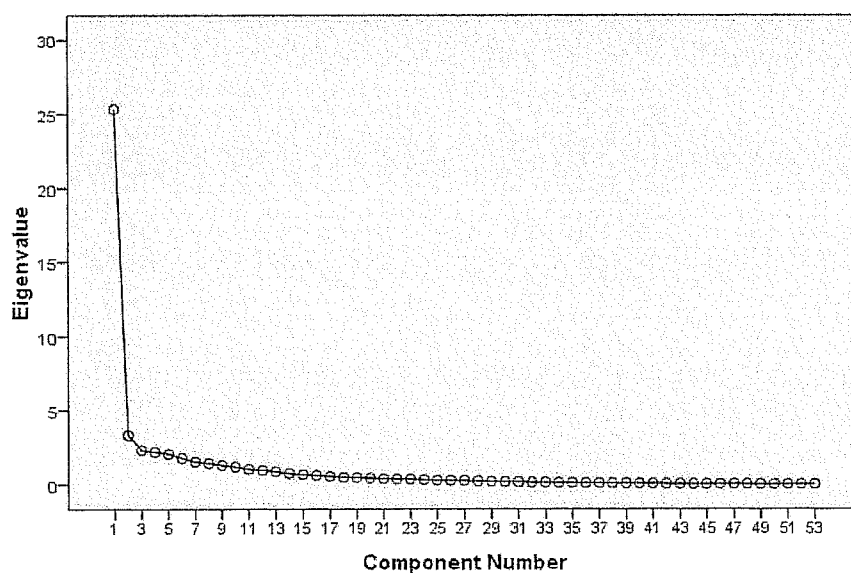


Figura 14: Scree Plot da FGRH

Ao analisar a Matriz das componentes na Tabela 13, é possível constatar que todos os itens, excepto três (F1, F23, F27), saturam na primeira componente. Os itens F1, F23, F27 saturam em várias componentes, pelo que se revestem de ambiguidade. A primeira componente apresenta uma variação total explicada no valor de 47,815 (Anexo 6.3.4). A análise das comunalidades demonstra que a percentagem de variância que cada um dos itens tem em comum com todos os outros anda na ordem dos 80%, pelo que todos se encontram altamente associados. (Anexo 6.3.3).

Ao interpretar esta estrutura factorial, podemos dizer que só sobressai uma única dimensão, não conseguindo, por conseguinte, aproximarmo-nos da proposta teoria de Bowen & Ostroff (2004), onde estes propõem estudar a FGRH através de nove atributos agrupados em três dimensões.

Para podermos prosseguir com o nosso trabalho e testar o modelo em estudo, optámos por transformar estes 54 itens numa única variável factorial, através do método da regressão. A nova variável foi designada de FGRH.

Tabela 13: Matriz das Componentes FGRH

	Componentes										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
F50	,857		-,112		-,144			,106	,219		-,101
F34	,843	-,226		-,162				-,146		-,185	-,113
F26	,840	-,269				-,121					
F44	,817				-,134	-,197		-,221		-,125	
F20	,815		,201				-,220		,241	-,100	
F7	,813	,164	,227	-,218	,172	-,176					-,149
F22	,812	-,120		-,149	-,131	,182				,195	
F21	,809				-,230			,107			
F48	,805	-,180		,220		-,142	-,201	-,155		,166	
F19	,805				-,240		-,126	,233	-,200		-,170
F49	,803			,116	-,254	,176			-,197	,218	
F43	,798		-,111	-,148	-,145	,196					-,136
F39	,786	-,216		,185	,182			-,278			
F33	,782		-,150	-,159	,184	-,242	,288	-,168		-,135	
F38	,780	-,275					-,199	-,109			-,141
F12	,779	,133				-,401		,161			
F31	,777	-,180	-,346	-,141	-,178			-,112			
F35	,758	-,133	-,140			-,187	,196	-,207	,124		-,164
F32	,750		-,316	-,134		,186	,109	,101	-,114	-,175	,176
F54	,748	-,124	-,149	,126	-,124		,117		,273	-,139	-,188
F52	,743	-,150	-,125	,321	-,181		,175			-,109	,220
F24	,742	-,445	,141	-,203	-,126			,117			

F30	,740	-,429		,105				-,154		,140	
F42	,731			-,190	,106	,423	-,164	-,137		-,129	
F4	,724	,140	-,196	-,366	,274	,108				,273	
F25	,707	-,437	,222	,116	,265		-,124			,123	
F15	,697	,163	-,238	-,219		-,314			-,366		
F3	,696	,154	-,118	-,325	,308	-,182				,293	
F53	,675			,223	-,156	-,110	,215	,174		-,370	-,132
F13	,663	,450	,178	-,196	-,256					,121	
F17	,655	,386	-,138	-,220	-,237		-,127	,255			,195
F47	,652	,236	,178	,246	,200	-,128	-,473				
F14	,652	,439			-,114		-,112	-,228	-,256		,132
F10	,648	,230	,357	,149				-,336	,220		,142
F40	,645	,170			,185	,398	,313				,254
F51	,644			,386	-,231	,233	,245	-,149	-,220	,244	
F46	,642		-,207	,557		-,164					,162
F11	,639		,374				,282			,120	
F29	,616	-,396		-,302	,276	,156		,233	-,120		,136
F8	,612	,147	-,284	-,115	-,119	-,310		,169	,194	-,168	,120
F28	,607	-,388		,125	,316			,332		-,262	,157
F45	,605	,174		,400		,189	-,443		-,141		
F36	,597				-,319	,179			,304	,211	
F16	,590	,281	,403		-,251	,197	,108	,187		-,309	
F5	,584	,313	,342	-,164	,271		,369	-,119			-,252
F18	,582	-,199	,208		-,262	,200		,354	,239	,169	-,229
F6	,563	,448	,302		,115		-,180		-,176	-,257	-,230
F9	,556	,299	,366			,344	,123		,128		,204
F2	,529	,359		,355	,415			,154	,397		
F41	,521	,225		,318	,181	,105	,100	,328	-,363		-,261
F37	,477	,288	-,473	-,139		,269		-,122	,244		,165
F27	,490	-,506	,271		,349		-,279				
F1	,346	,374	-,287	,340	,365		,263	,372		,267	
F23	,253	-,183	,483	-,145	-,214	-,398	,143	,170		,123	,392

## 2.4 Improvisação Organizacional

Analisando os resultados no que concerne à sensibilidade, o teste de Kolmogorov-Smirnov apresentou um valor-p de 0,200, pelo que podemos referir que não se rejeita a hipótese de normalidade, ou seja, a variável segue uma distribuição normal (Anexo 7.1.1).

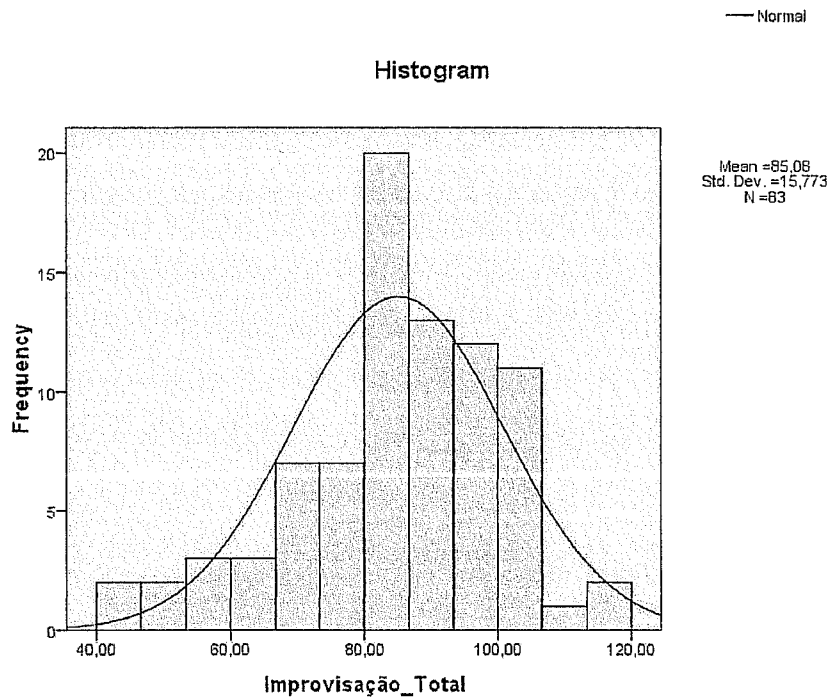


Figura 15: Histograma Improvisação Organizacional

Relativamente à análise da normalidade multivariada pode-se constatar, através do Teste de Kolmogorov-Smimov, que nenhum dos blocos segue uma distribuição normal (Anexo 7.1.2). Ao dividir a assimetria e curtose pelos respectivos erros padrão, verificou-se que só os valores do bloco 4 e a curtose dos blocos 2 e 1 é que caem no intervalo  $[-2; 2]$  onde é possível afirmar que a amostra segue uma distribuição aproximadamente normal (tabela 17). Os valores do bloco 3 e a assimetria dos blocos 1 e 2 apresentam-se fora do referido intervalo, apesar de não muito distantes do limite aceitável.

Contudo, como já foi referido, o método da máxima verosimilhança que iremos utilizar no modelo de equações estruturais, ao analisar o modelo global, é bastante robusto à violação da normalidade (Chou et Bentler, 1995 *in* Coelho 2004), pelo que irá minimizar o não cumprimento na íntegra deste pressuposto.

Tabela 14: Teste à normalidade dos blocos relativos à improvisação

Variáveis	K-S	Assimetria			Curtose		
		A	B	C=A/B	A	B	C=A/B
Improvisação 1	,040	-,650	,260	-2,50	,088	,514	,171
Improvisação 2	,048	-,648	,261	-2,48	,156	,517	,301
Improvisação 3	,040	-,710	,266	-2,69	1,12	,526	2,14
Improvisação 4	,037	,444	-,263	-1,68	,256	,520	-,492

A = Estatística de Teste

B = Erro Padrão da Estatística de Teste

### **Análise à Fiabilidade**

Com o objectivo de averiguar a consistência interna dos itens, procedeu-se à análise do Alpha de Cronbach.

Com um  $\alpha = 0,913$ , podemos afirmar que a Improvisação Organizacional revelou uma fiabilidade excelente, segundo Hill & Hill (2008). Apesar do bom resultado, foi também analisada a hipótese de eliminar algum item para melhorar a fiabilidade, mas tal não se mostrou necessário, pois a eliminação de qualquer dos 17 itens que compõem a escala não se traduziria em nenhuma alteração significativa ao valor do Alpha (Anexo 7.2.1).

Foram igualmente analisados os valores relativos às correlações Item-Total, mas todos eles apresentaram um valor adequado, parecendo deste modo que todos os itens contribuem de igual forma para constituir o valor total da escala. No que diz respeito à distribuição pelos respectivos blocos, a fiabilidade revelou-se bastante satisfatória, variando entre um  $\alpha = 0,72$  para o bloco 3, um  $\alpha = 0,87$  para o bloco 2 e um  $\alpha = 0,91$  para os blocos 1 e 4 (Anexo 7.2.2).

### **Análise à Validade Factorial: Análise Factorial Exploratória**

Para analisar a validade e encontrar uma estrutura factorial para o constructo da Improvisação Organizacional que fosse interpretável, procedeu-se a uma Análise Factorial, através do Método das Componentes Principais. Na análise utilizou-se a rotação varimax de modo a definir melhor as componentes (Maroco, 2003).

A técnica mostrou-se adequada, apresentando a matriz das correlação valores significativos entre as variáveis (Anexo 7.3.1). O Índice de KMO, conforme se constata na tabela 15, foi de 0,796, pelo que, segundo Maroco (2003), se pode considerar entre o razoável e o bom. O

teste de Esfericidade de Barlett foi de 928,410, com um sig = 0,000, pelo que se pode concluir que as variáveis estão correlacionadas significativamente e se pode dar continuidade à Análise Factorial.

Tabela 15: KMO e Teste de Bartlett's

Valor de KMO		.796
Teste de Esfericidade de Bartlett's	Estatística de Teste	928,410
	Graus de Liberdade	136,000
	Sig.	.000

Relativamente ao critério de discriminação das componentes, depois de a matriz ter sido rodada, foram reveladas quatro componentes por apresentarem um *eigenvalue* superior a um, segundo o Critério de Kaiser (Figura 16).

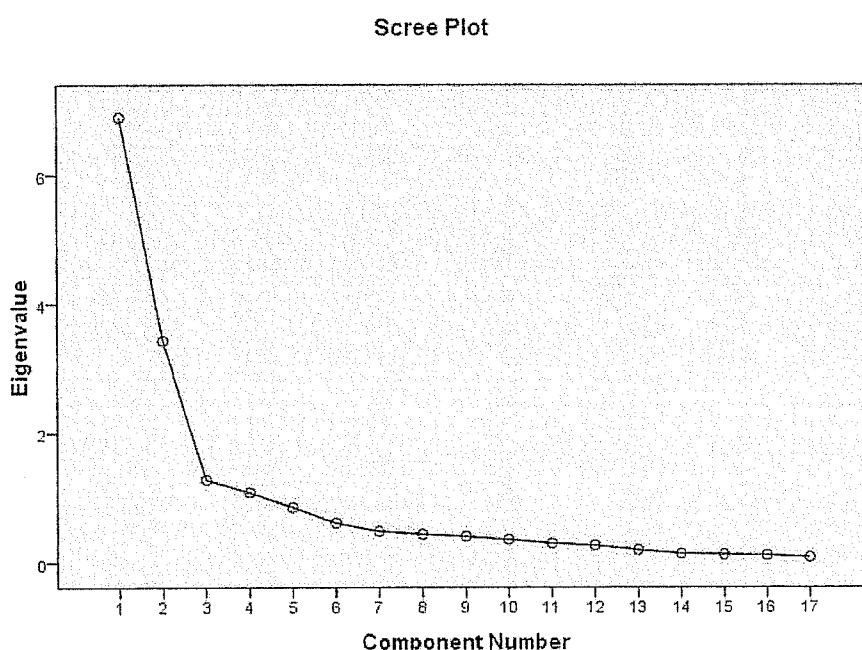


Figura 16: Scree Plot da Improvisação Organizacional

Na Tabela 16 foi resumida a informação relativa à Análise Factorial efectuada. Nela constam os pesos factoriais de cada item nas quatro componentes retidas, os respectivos *eigenvalue*, as comunalidades, a percentagem de variância explicada por cada um dos factores e o grau de fiabilidade por componente.

Tabela 16: Resumo de Informação relativa à AF – Improvisação organizacional

Descritores	Componentes				Comunalidades
	1	2	3	4	
Ter capacidade de executar uma acção urgente e importante, que não estava planeada, pode melhorar:					
16- A aprendizagem organizacional	,908	,094	,055	,041	,817
17- A imagem da empresa no mercado	,883	,060	,041	-,014	,716
14- A eficácia da empresa	,860	,220	,069	,034	,717
13- O tempo de resposta da empresa	,846	,151	,151	,070	,751
12- A competitividade da empresa	,796	,103	-,074	,131	,581
15- A motivação dos colaboradores	,768	-,018	,283	,155	,683
6- A minha empresa valoriza perspectivas diferentes, quando tentamos superar um obstáculo inesperado	,122	,844	,144	,117	,717
8- A minha empresa valoriza uma cultura de experimentação e aprendizagem quando surgem novos desafios	,071	,775	,361	,172	,883
5- Na minha empresa somos incentivados a encontrar rápidas soluções para os desafios que surgem	,211	,732	,259	,056	,543
7- Se necessário, em equipa, tentamos encontrar soluções para problemas urgentes que surjam	,031	,661	,325	,349	,658
1- Se for necessário tomar uma decisão urgente sob algo que não estava planeado, mas fundamental para não perder a competitividade, a minha empresa toma	,214	,628	,449	,088	641
4- Se for necessário alterar a estratégia que estava planeada, para fazer face a novos dados de mercado, a minha empresa altera com celeridade	,108	,370	,846	,117	,820
3- Se for necessário pôr em curso uma acção urgente, que não estava definida previamente, mas que seja importante para a empresa, a minha empresa coloca em curso	,109	,376	,845	,099	,861
2- Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha empresa tem uma rápida capacidade de resposta	,122	,385	,823	,105	,824
9- Por vezes tenho de tomar decisões rápidas que não estavam planeadas	-,011	,416	-,005	,730	,693
10- Perante uma situação urgente, tenho autonomia para dar resposta ao problema	,012	,033	,494	,715	,789
11- Perante uma situação inesperada, tenho os conhecimentos necessários, para responder da melhor forma	,262	,106	,040	,702	,681
<i>Eigenvalue</i>	7,19	2,76	1,29	1,13	
Valor do Alpha de Cronbach	0,91	0,87	0,93	0,72	
Variância explicada por cada factor (%):	26,5	19,9	17,6	10,6	
Variância Total Explicada:	74,6%				

Pela análise da tabela pode-se verificar que as quatro componentes retidas explicam no seu conjunto 74,6% da variabilidade total (Anexo 7.3.4). As comunalidades demonstram que a percentagem de variância que cada um dos itens tem em comum com todos os outros é superior a 50%, pelo que todos se encontram associados (Anexo 7.3.3).

Para interpretar a estrutura factorial foram consideradas as saturações mais elevadas, uma vez que são indicativas de que um determinado item tem um peso importante para a interpretação do conteúdo da componente. Foram também seguidas as recomendações de Hair *et al.*, (1995) e Pestana & Gajairo (1998), assumindo-se que o ponto de *cut-off* seria de 0,5, dado já ser significativo, por explicar 25% da variância. Observou-se, tendo por base essa recomendação, que não seria necessário retirar nenhum item uma vez que todos saturaram de forma significativa em uma das componentes encontradas, com *loadings* maiores ou iguais a 0,5.

Foram salientados na tabela (a *bold*), os pesos mais importantes em cada componente, os quais contribuíram directamente para a denominação dos mesmos.

Seguindo os critérios de interpretação da estrutura factorial, podemos dizer que:

1. A Componente 1 "R" (constituída por seis itens) remete-nos para as representações dos colaboradores face ao impacto e consequências de uma acção improvisada no seu local de trabalho;
2. A Componente 2 "C" (constituída por cinco itens) remete-nos para a relação da empresa, potencialmente improvisadora, com os seus colaboradores;
3. A Componente 3 "M" (constituída por três itens) remete-nos para a relação da empresa, potencialmente improvisadora, com o mercado;
4. A Componente 4 "I" (constituída por três itens) remete-nos para a dimensão do colaborador, enquanto potencial agente da improvisação, no seu local de trabalho.

Tabela 17: Dimensões da Improvisação

Componentes	Descritores	Dimensões
<b>Componente 1</b>	12, 13, 14, 15, 16, 17	Representações de Improvisação
<b>Componente 2</b>	1, 5, 6, 7, 8,	Relação da empresa com colaboradores
<b>Componente 3</b>	2, 3, 4	Relação da empresa com o mercado
<b>Componente 4</b>	9, 10, 11	Colaborador enquanto potencial agente da improvisação

Face ao desenho inicial do questionário, o único item que não saturou na componente esperada foi o item 1 "Se for necessário tomar uma decisão urgente sob algo que não estava planeado, mas fundamental para não perder a competitividade, a minha empresa toma". Tal facto poderá ser explicado pela ambiguidade do mesmo, uma vez que não está totalmente claro se a decisão urgente está relacionado com a estratégia externa, dirigida ao mercado (como foi inicialmente pensado), ou interna, dirigida à relação com os colaboradores (componente onde saturou). Tal ambiguidade poderá ser também a explicação para este item apresentar o *loading* mais baixo da sua componente (0,628).

No que concerne à análise da consistência interna por componentes, podemos referir que os valores intervalam, de acordo com Hill & Hill (2008), entre o razoável para a componente 4 ( $\alpha=0,72$ ), o bom para a componente 2 ( $\alpha=0,87$ ) e o excelente para as componentes 1 e 3, apresentando o alpha de Cronbach respectivamente de 0,91 e 0,93 (Anexo 7.3.6). Em termos gerais, podemos afirmar que no seu conjunto, as componentes extraídas apresentam uma boa consistência interna.

### 3 Modelo Global em Estudo

#### 3.1 Modelo Hipotético

Para esta análise, os modelos de equações estruturais permitem utilizar concomitantemente a técnica de análise factorial, onde se representam os constructos (variáveis latentes) a partir dos valores conhecidos das variáveis observadas (variáveis manifestas ou itens), apelidado de modelo de medida; e a técnica da regressão múltipla, onde se consideram as relações de causalidade entre as variáveis latentes através de muitas equações estruturais lineares realizadas em simultâneo, apelidado de modelo estrutural (Coelho, 2004).

Uma vez que para a análise deste modelo global intervêm muitos indicadores e a nossa amostra é de fraca dimensão, optou-se por reduzir o número das variáveis, pois para minorar problemas associados a amostra pequenas com grande número de indicadores, é possível melhorar o modelo reduzindo o número de variáveis observadas (Coelho, 2004, 2006).

Desta forma foram criadas novas variáveis *compositas*. Relativamente à FGRH, como na Análise Factorial Exploratória, todos os itens saturaram em uma única componente, criou-se uma única variável factorial, através do método da regressão.

No que concerne ao Clima, já anteriormente, na Análise Factorial Confirmatória, com o objectivo de melhorar o modelo através da redução do número de indicadores, transformou-

se os descritores que compõem cada variável latente numa única variável, através das suas médias. O Mesmo procedimento foi agora adoptado para a Cultura.

No caso da improvisação, optou-se por utilizar o método da agregação parcial de itens, chamado de “método do factor único” (Landis *et al.*, 2000, *in* Coelho, 2004), onde se combinam os itens de modo a constituir um conjunto mais reduzido de factores, com o objectivo de melhorar as medidas do modelo. Desta forma, para as componentes 1 e 2 da improvisação, respectivamente “R” e “C” foi forçada uma análise factorial só com um factor. De seguida somou-se o item com maior ponderação com o item com menor ponderação e dividiu-se por dois. Este processo foi repetido até se finalizar todos os itens. Para as componentes 3 e 4, “M” e “I” respectivamente, como só tinham três itens cada, optou-se por os considerar sem qualquer tratamento. No Anexo 8.1 encontram-se as novas variáveis *compositas*.

O modelo hipotético apresenta um ajustamento razoável com os valores de CMIN/DF=2,193, CFI=0,796, REMSEA=0,117, (Figura 17). O CMIN/DF apresenta um valor em conformidade com um ajustamento aceitável do modelo hipotético aos dados da amostra, o CFI encontra-se praticamente no 0,8, o que já é considerado um valor admissível. O RMSEA apresentar um valor próximo a 0,1 (Anexo 8.2). Tais valores permitiram-nos prosseguir com a análise.

Na presente investigação, o modelo em estudo foi desenhado com o objectivo de aferir em que medida a Força da Gestão dos Recursos Humanos (FGRH) influencia a Improvisação, tendo como mediadores o Clima e a Cultura Organizacional (Força da situação). Daqui foram colocadas sete hipóteses operacionais.

A primeira hipótese foi “A FGRH é um antecedente do Clima”. Ao analisar o peso da regressão da FGRH para o Clima, podemos observar que este é significativo ( $p=0,000$ ), sendo a contribuição da FGRH para o clima de 0,69. É possível desta forma confirmar que a FGRH é um antecedente do Clima (Anexos 8.2.1, 8.2.2 e 8.2.3).

Relativamente à segunda hipótese, “A FGRH é um antecedente da Cultura”, podemos referir que o peso da regressão da FGRH para a Cultura é significativo ( $p=0,004$ ) sendo a contribuição da FGRH para a Cultura de 0,93. Os dados apurados permitem-nos então confirmar a hipótese de a FGRH ser um antecedente da cultura.

No que concerne à terceira hipótese, “A FGRH é um antecedente da Improvisação”, esta não se confirma, pois o peso da regressão da FGRH para a Improvisação não é significativo ( $p=0,699$ ).

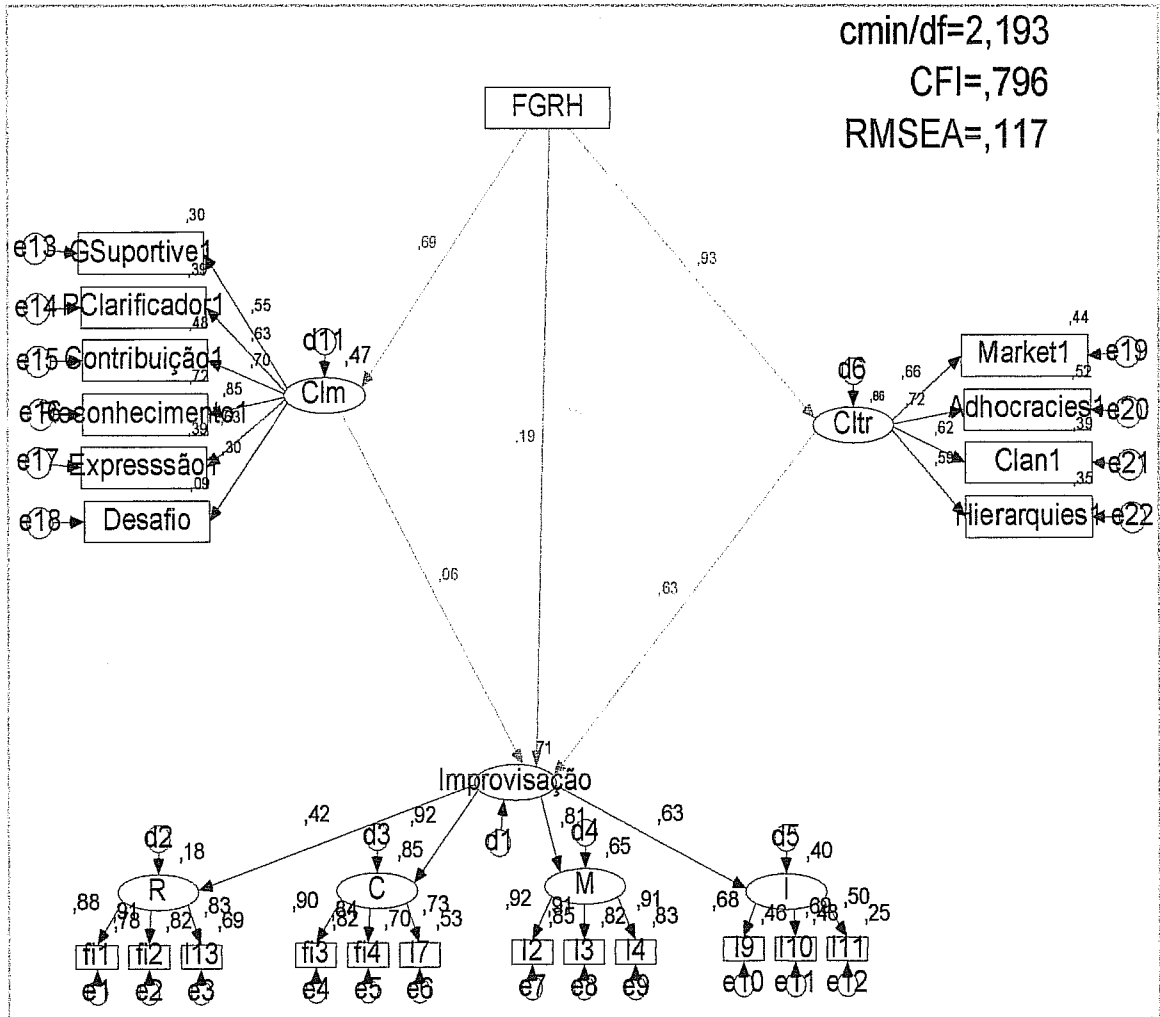


Figura 17: Modelo Hipotético

Analisando a quarta hipótese, "O Clima é um antecedente da Improvisação" podemos referir que a hipótese não se confirma, uma vez que o peso da regressão não é significativo ( $p=0,709$ ) entre estas duas dimensões e a contribuição do clima para a improvisação ser praticamente residual (0,06).

Ao não confirmarmos a hipótese quatro, não confirmamos automaticamente a hipótese cinco "O Clima é um mediador entre a FGRH e a Improvisação", pois se o Clima não é um antecedente da Improvisação, não pode servir de mediador entre a FGRH e a Improvisação.

Relativamente à sexta hipótese “A Cultura é um antecedente da Improvisação” podemos referir que apesar de o peso da regressão da Cultura para a Improvisação não ser significativo ( $p=0,284$ ), a contribuição da Cultura para a Improvisação é de 0,63.

### 3.2 Modelo Final

Ensaíamos desta forma um novo modelo, eliminando as trajetórias cujos coeficientes revelaram menor intensidade, com o objectivo de reforçar as outras relações causais em análise. Foram assim eliminadas as *paths* entre FGRH e improvisação (0,19) e entre Clima e Improvisação (0,06).

Este modelo melhorado, por nós designado de Modelo Final, é confirmado como sendo o melhor modelo pelo *Specification Search*. Esta ferramenta disponibilizada pelo AMOS recorre a indicadores de ajustamento de comparação de modelos e sugere, mediante os dados apresentados, o modelo que melhor se adapta.

Ao analisarmos o modelo final (Figura 18), verificamos que as medidas de ajustamento são bastantes satisfatórias (CMIN/DF=2,075, CFI=0,816, REMSEA=0,111). Foi no entanto também necessário especificar a correlação existente entre as discrepâncias de Clima e Cultura. As discrepâncias traduzem a variabilidade que não é explicada entre as relações das variáveis latentes. Neste caso concreto, as correlações registadas entre clima e cultura poderão, eventualmente, encontrar justificativa no plano teórico, pois são as práticas de GRH que criam as bases para que determinado tipo de Clima e de Cultura seja desenvolvido (Schneider, 1990; Bowen & Ostroff, 2004). Assim sendo, partindo do mesmo conjunto de práticas de GRH, é compreensível encontrar uma correlação entre ambas.

A relação da Cultura para a improvisação é significativa, apresentando um peso de regressão de  $p=0,000$  e contribuindo a cultura para explicar a improvisação a um nível de 0,82 (Anexo 8.3). Face aos resultados apurados, podemos confirmar a hipótese número seis, ou seja, a Cultura é um antecedente da Improvisação.

No que diz respeito à nossa sétima hipótese: “A Cultura é um mediador entre a FGRH e a Improvisação”, esta confirma-se uma vez que a FGRH antecede a Cultura e a Cultura antecede a improvisação. A Cultura exerce deste modo um papel de mediador entre a FGRH e a Improvisação.

Depois de analisarmos as nossas hipóteses operacionais, estamos em condições de responder à hipótese geral: “A FGRH mediada pelo Clima e Cultura (força da situação), é um facilitador da improvisação”. A FGRH influencia a força da situação uma vez que contribui tanto para a Clima como para o Cultura. É um facilitador da improvisação, exercendo sobre esta um efeito indirecto, através da mediação da cultura organizacional. Podemos por conseguinte confirmar parcialmente a nossa hipótese geral.

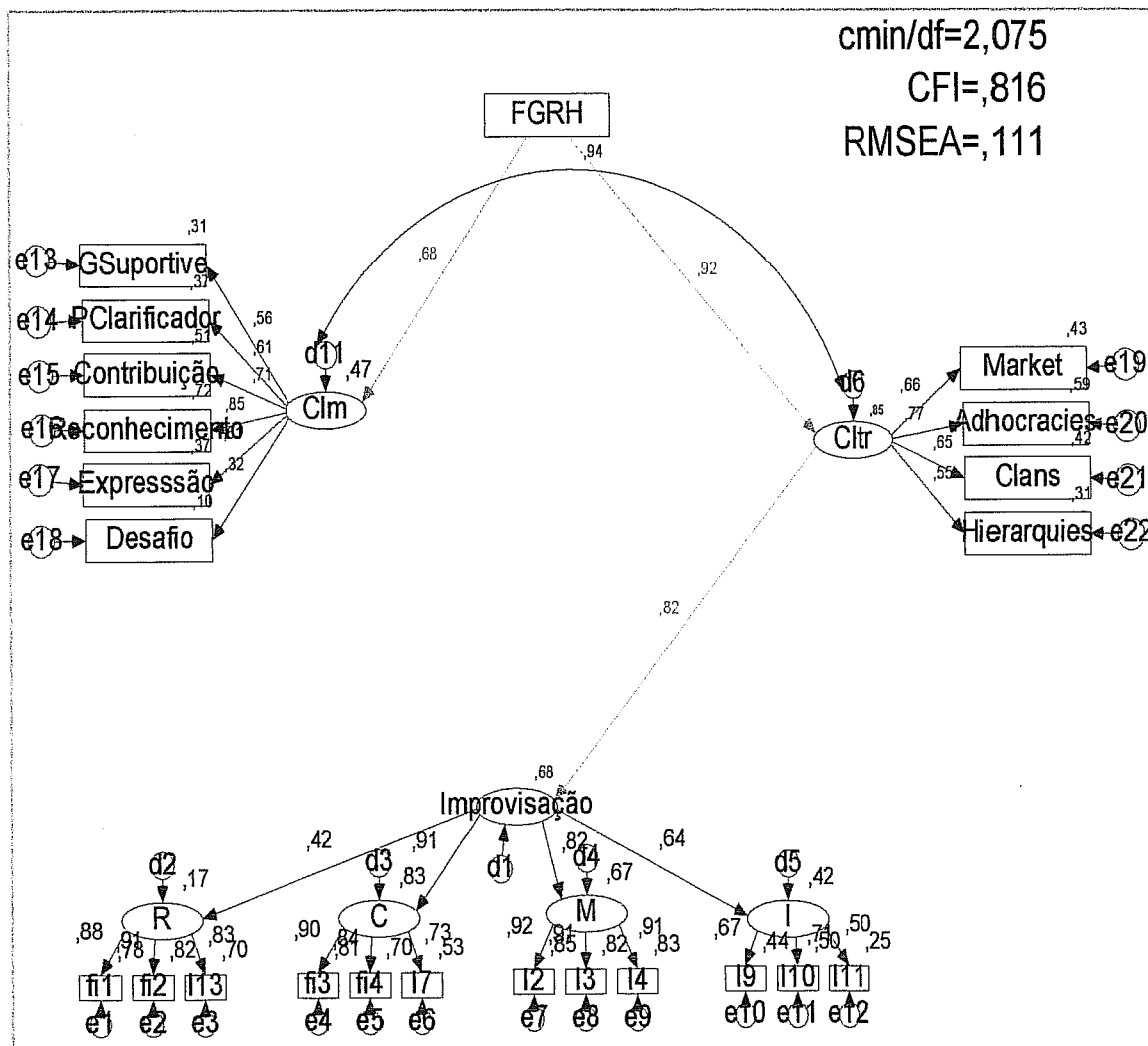


Figura 18: Modelo Final

## Discussão

Este estudo foi desenvolvido com o objectivo de contribuir para a compreensão da relação entre a GRH e a estratégia organizacional, conforme proposto por alguns investigadores da área da gestão estratégica dos recursos humanos, nomeadamente Becker & Gerhart (1996) e Ferris *et al.* (1999).

Para tal foi desenhado um modelo de investigação com o objectivo de aferir de que modo a FGRH influencia a improvisação organizacional, tendo como mediadores o clima e cultura organizacionais, ou seja, a força da situação.

Tendo por finalidade a prossecução deste objecto, foi construído um instrumento de medida para analisar as dimensões envolvidas no modelo em estudo. Para estudar o Clima Organizacional, aplicou-se um questionário desenvolvido por Brown & Leigh (1996). A Cultura Organizacional foi operacionalizada através de um questionário de Deshpandé *et al.* (1993). Relativamente à FGRH, foi desenvolvido um questionário de raiz, tendo como base a proposta de Bowen & Ostroff (2004). Por último, no que diz respeito à Improvisação, o questionário foi também construído de raiz, tendo como suporte os conceitos teóricos associados à improvisação.

Para o desenvolvimento do nosso estudo, foi necessário escolher uma empresa que operasse num mercado competitivo, pois segundo Moorman & Miner (1998), este tipo de mercado aumenta a incidência da improvisação. O estudo incidiu desta forma no call center de uma empresa pertencente a um Grupo Empresarial Português a operar no mercado das telecomunicações.

A análise descritiva realizada indica que o tipo de cultura dominante, é a hierárquica. Tal facto é corroborado, pelos indicadores “clarificação de papéis” de Clima ou percepção da “instrumentalidade” nas relações de causa-efeito da FGRH, que apresentam elevadas médias. O tipo de cultura que surge em segundo lugar, é a cultura de mercado, pelo que mais uma vez se reforça os processos mecanicistas, que segundo Deshpandé *et al.* (1993), colocam o ênfase na ordem, no controlo e na estabilidade. Por outro lado, tentando contrariar esta tendência, em termos de representações, os colaboradores consideram que o ter a capacidade de executar uma acção improvisada, logo que não estava planeada, mas urgente e importante para a empresa, pode melhorar a imagem e competitividade da organização.

Os itens que surgem com médias mais baixas são o “trabalho realizado é desafiante” e a “empresa reconhece os contributos dados pelo colaborador” de Clima, o “ter autonomia para dar resposta aos problemas que surgem” da Improvisação ou ainda a “percepção de justiça” da FGRH. Estes indicadores estão associados a aspectos apontados por Hackman & Oldham (1980), Brown & Leigh (1996) ou Goleman (2000), como essenciais para a percepção de um bom clima organizacional, o que neste caso concreto, podem levar à ausência de um vínculo emocional com a organização, o que por sua vez, segundo Organ & Paine (2000) poderão levar a um maior *turn-over* ou absentismo. Esta poderá ser a explicação que está na génese do elevado *turn-over* associado a estes call center, reflectido nas características da nossa amostra, onde praticamente 50% dos respondentes está na empresa há menos de um ano e três quartos tem menos de 30 anos.

Ao analisar as propriedades psicométricas do nosso instrumento de medida, podemos dizer que este apresentou boas qualidades, tantos em termos de sensibilidade como de fiabilidade, em todas as dimensões testadas. Tal facto permitiu-nos prosseguir com o nosso estudo, até chegar ao Modelo Global, operacionalizado através dos Modelos de Equações Estruturais.

Após analisar as nossas hipóteses de investigação podemos confirmar o facto de a FGRH contribuir de modo significativo para as percepções, tanto de clima, como de cultura. Assim sendo, é de extrema importância o processo de comunicação pelo qual se conseguem enviar mensagens consistentes aos colaboradores, relativas ao conteúdo das práticas de GRH, como defendem Bowen & Ostroff (2004), pois só deste modo é que se vai conseguir promover a partilha, através das percepções colectivas, de atitudes e comportamentos entre os empregados. Para que as mensagens da GRH não sejam interpretadas de modo idiossincrático, a GRH deve promover comunicações constantes e frequentes.

Um estudo desenvolvido por Dorenbosch *et al.* (2006), tendo como base o conceito de FGRH de Bowen & Ostroff (2004), veio corroborar aspectos defendidos por estes últimos, ao demonstrar que quanto maior o nível de consenso entre os responsáveis da GRH e os gestores de primeira linha, no desempenho das suas actividades, maior o compromisso organizacional registado. Assim sendo, defendem, é necessário ter também em consideração o *gap* na percepção da implementação e execução das práticas de GRH entre os profissionais de recursos humanos e os gestores de primeira linha, pois quanto menor for o *gap*, menos ambígua é a mensagem e maior o compromisso organizacional.

Podemos assim referir que quando existe consenso no que concerne às mensagens enviadas pela GRH, quando estas são claras e promovidas de forma constante, vão permitir criar uma situação forte (Mischel, 1973), onde as pessoas constroem e partilham as interpretações dos acontecimentos específicos, induzindo a comportamentos consistentes e uniformes e a orientações semelhantes para os objectivos.

A FGRH antecede e influencia as situações fortes, conforme ficou demonstrado na nossa investigação, ao anteceder ao clima e à cultura. Climas fortes (Schneider *et al.*, 2002) e culturas fortes (Schein, 1981) traduzem-se em ambientes em que os membros da organização partilham e constroem socialmente os valores e as normas dessa organização, e por outro lado, aceitam e praticam os procedimentos, as normas e as políticas com o intuito de alcançar os objectivos estabelecidos na estratégia organizacional. Traduzem-se assim em ambientes que moldam as percepções e os comportamentos dos colaboradores às diversas situações (Gomes & Baptista, 2008, Payne, 2000; Schneider, 1990; Schneider *et al.*, 2002; Bowen & Ostroff, 2004; Schein, 1990, 1996; Cunha, *et al.*, 2003; Bilhim, 1996; Gomes, 2000).

As comunicações constantes e frequentes vão reforçar deste modo o clima e a cultura que uma empresa pretende implementar.

Orientações semelhantes para os objectivos estratégicos e para os comportamentos esperados e recompensados levarão a organização a atingir mais facilmente os seus objectivos (Schneider, 1990), aumentando o impacto da GRH na performance organizacional (Becker & Gerhart, 1989).

Contudo convém salientar a importância de existir congruência entre os valores e expectativas pessoais dos colaboradores e os da organização (Rego *et al.*, 2007), pois como ficou demonstrado num estudo desenvolvido por Brown & Leigh (1996), quando os empregados identificam os seus valores e interesses pessoais com os da organização, investem fortemente para os atingir.

É importante referir que no decorrer do nosso trabalho de investigação não conseguimos validar a existência dos três atributos - distintividade, consistência e consenso, desdobrados por sua vez em nove sub-atributos - propostos por Bowen & Ostroff (2004). Tal situação está eventualmente associada ao facto de esses atributos partilharem entre eles alguns aspectos teóricos, apresentando por isso fronteiras pouco definidas. É no entanto nossa convicção,

que se a amostra tivesse uma maior dimensão, seria mais fácil a definição desses mesmos atributos.

O clima organizacional não se revelou um mediador entre a FGRH e a improvisação, uma vez que não se conseguiu comprovar a sua contribuição na improvisação. Tal situação pode-se prender com o facto de o clima ter, eventualmente, um impacto mais indirecto e menos imediato nas percepções e comportamentos dos indivíduos, do que a cultura. A cultura apresenta não só elementos invisíveis - valores, crenças e pressupostos, como também elementos visíveis - símbolos, normas, histórias e rituais, servindo estes, para legitimar e reforçar as práticas e procedimentos (Bilhim, 1996).

O clima organizacional, ao assentar nas percepções partilhadas sobre o que a empresa é (Schneider, 1990; Ostroff & Bowen 2000, 2004), onde mais do que o ambiente em si, são as percepções e avaliações desse mesmo ambiente, que medeiam as respostas atitudinais e o comportamento de cada colaborador (Brown & Leigh, 1996), poderá apresentar um impacto menos directo e não tão imediato do que a cultura. O facto de a grande maioria da população da nossa amostra (47,2%), estar na empresa há menos de um ano, como já foi referido anteriormente, poderá eventualmente ajudar a interpretar estes resultados.

Um estudo desenvolvido por Schneider *et al.* (2002), cujo objectivo foi estudar o papel de mediação de um clima forte entre o nível de serviço dos empregados e as percepções dos clientes, relativas à qualidade do serviço, evidenciou que das quatro dimensões de clima analisadas, serviço global, orientação para o cliente, feedback dos clientes e práticas da chefia, só a última se revelou significativa. Os autores justificam o resultado, explicitando que os chefes detêm um papel mais imediato sobre os colaboradores de que qualquer um dos outros constructos de clima. Isto leva-nos exactamente a reflectir sobre a importância de um impacto directo e imediato, para se conseguir obter percepções partilhadas sobre o clima.

Este estudo indica ainda um outro caminho de análise, partilhado também por outros investigadores como Goleman (2000) ou Bowen & Ostroff (2004), relativo à influência da liderança no clima, onde diferentes tipos de liderança podem potenciar percepções distintas de clima, o que propiciará a existência de uma maior variabilidade de percepções, levando a uma situação fraca (Mischel, 1973), ou à existência de sub-climas dentro do mesmo local de trabalho (Schneider *et al.*, 2002). No call center que serviu de base para o nosso estudo, existem comunicadores a reportarem a diferentes chefes, pelo que seria interessante, num trabalho futuro, entender se é aqui, nos diferentes tipos de liderança, que se encontra a explicação para os resultados presentemente apurados.

A cultura organizacional demonstrou contribuir de modo positivo para a improvisação. A Cultura, apresentada como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, expectativas e normas que moldam o comportamento dos indivíduos (Cunha *et al.*, 2003), assume uma função identitária, ao ser a principal referência de pertença à organização. Esta perpetua-se e reproduz-se através dos processos de socialização (Schein, 1990) e da vivência das práticas de GRH (Bowen & Ostroff, 2004).

Se os colaboradores compreenderem, através da cultura organizacional, que os comportamentos esperados e recompensados pela organização, passam por uma capacidade de adaptação, por uma flexibilidade em termos de funções, por uma perspectiva de aprendizagem contínua ou por ter iniciativa, assumir responsabilidades e gerar inovação sem medo de penalizações – características de uma estratégia assente na improvisação, serão estes comportamento que eles irão procurar desenvolver e demonstrar.

Desta forma, uma cultura forte permite não só uma continuidade ao longo dos tempos (Schneider *et al.*, 2002) como também uma gestão pela cultura, através da manipulação dos padrões culturais que sustentarão novos e desejados comportamentos, com o objectivo de atingir determinados resultados (Cunha *et al.*, 2003), neste caso específico, facilitar a improvisação organizacional.

Isto vai permitir, dentro de uma organização, a existência de uma estrutura mínima inegociável (Barret, 1998), ou de uma semi-estrutura (Brown & Eisenhart, 1997), de uma estrutura mínima (Kamoche & Cunha, 2001; Weick, 1995) ou ainda de uma liderança de “baixo relevo” e uma cultura de “alto relevo” (Cunha, 2002b), o que vem proporcionar as condições necessárias para a combinação entre a coordenação organizacional e a autonomia individual, numa empresa que promova em contínuo o conhecimento.

Uma forte cultura, associada a conceitos como o de comprometimento afectivo (Allen & Meyer, 2000) ou de auto-referência (Daft & Lengel, 2001), vai permitir a existência de ambiguidade ou espaços vazios na estrutura organizacional, sem que se perca a interpretação partilhada sobre o que é importante e quais os comportamentos esperados e recompensados. Estes espaços vazios, por sua vez, são a génese da flexibilidade organizacional e da criatividade, pois convidam os colaboradores a reinterpretar essa mesma ambiguidade (Eisenberg, 1994).

A cultura pode deste modo ser encarada como um mediador entre a FGRH e a improvisação, pois se as mensagens enviadas pela GRH relativas aos conteúdos das práticas de recursos humanos não fossem coerentes e consistentes, os colaboradores não conseguiriam ter uma interpretação da cultura com um elevado grau de intensidade e cristalização (O'Reilly, 1991). Na presença de uma fraca situação, os colaboradores não conseguiriam lidar com a ambiguidade inerente aos espaços vazios das estruturas das organizações improvisadoras, reflectindo-se por conseguinte numa grande variação de percepções (Mischel, 1973) quanto aos comportamentos esperados e objectivos organizacionais a atingir, registando-se, conseqüentemente, numa fraca performance.

É no entanto necessário que a cultura seja forte mas adaptativa, onde os membros da organização se encontram firmemente empenhados em que a organização se ajuste, permanente e eficazmente às mudanças ambientais (Sathe & Davidson, 2000; Cunha *et al.*, 2003; Bilhim, 1996), para conseguirem manter uma competitividade sustentada.

A FGRH apresenta-se por conseguinte como um facilitador da improvisação, tendo como mediador a cultura organizacional. A FGRH assume assim um papel importante na gestão estratégica dos recursos humanos, uma vez que através do fomento de uma comunicação consistente e constante dos conteúdos das práticas de GRH, irá permitir a criação de uma situação forte. Esta traduz-se numa cultura forte, elemento indispensável para facilitar uma estratégia organizacional baseada na improvisação.

Eisenhardt (1997) refere que para a verdadeira improvisação são necessários dois factores, a existência de poucas regras, sendo estas no entanto seguidas e respeitadas religiosamente - no caso do nosso modelo, asseguradas por uma gestão pela cultura - e uma comunicação constante e em tempo real, entre todos os participantes – asseguradas pela FGRH. Hatch (1999), fazendo uma analogia com o jazz, defende inclusive que a estrutura improvisacional pode ser perspectivada, não em termos de regras, mas de comunicação, onde as acções partilhadas levam a uma comunicação emocional (Eisenberg, 1990).

Isto vai permitir uma diversidade unificada (Eisenberg, 1994), ideal para o equilíbrio de uma organização, pois segundo o modelo de atracção-selecção-atracção (Schneider, 1987) se existir demasiada homogeneidade entre os colaboradores, a empresa irá entrar em estagnação e declínio, mas se em contrapartida existir uma grande heterogeneidade, não havendo concordância sobre "onde é que nós estamos no negócio", a empresa irá cair também na confusão e caos.

Os espaços vazios das estruturas organizacionais vão permitir que os colaboradores reinterpretem a ambiguidade inerente aos mesmos e que improvisem, como os músicos de jazz, à volta do tema/ cultura, ou seja, os colaboradores mantêm o tema nas suas cabeças, enquanto improvisam sobre ele.

É através da comunicação (FGRH), da compreensão partilhada (força da situação/cultura) e da diversidade unificada presente nos espaços vazios das estruturas organizacionais que seguem uma estratégia baseada na improvisação, que se consegue atingir o *groove*, o momento em que a banda/organização atinge o desempenho máximo de uma determinada composição. Esta prática amplifica o conteúdo emocional da performance e ajuda a dar à música um sentimento distintivo (Hatch, 1999).

Daqui provém a capacidade de adaptação, flexibilização e inovação das empresas às necessidades do mercado e de um bom alinhamento não só horizontal, entre as práticas de GRH, como também vertical, entre estas e a estratégia organizacional. Esta conjuntura irá levar a organização a melhorar a sua performance organizacional, conforme defendem diversos investigadores da área gestão estratégica dos recursos humanos, tais como Becker & Huselid (1998; 2006), Michie & Sheehan (2005), Ferris *et al.*, (1999) e Becker & Gerhart (1996), Miles & Snow (1984), Schuler (1992), entre outros.

Tentámos desta forma contribuir para a compreensão da relação entre a GRH e a estratégia organizacional proposta por Ferris *et al.*, (1999) e Becker & Gerhart (1996), onde estes convidam os investigadores a estudar quais os sistemas e práticas de GRH que conseguem facilitar, por parte das empresas, uma fácil e rápida adaptação às mudanças exigidas pelo meio, com um constante ajuste vertical/horizontal.

### Limitações do Estudo e Propostas de Futuro

Durante o desenvolvimento do estudo, deparámo-nos com algumas limitações.

O reduzido efectivo da amostra foi um problema constante, uma vez que se operacionalizou um número elevado de instrumentos de medida e variáveis. Um aumento da amostra iria traduzir-se na diminuição do erro de amostragem e no aumento da fiabilidade da maior parte das medidas de ajustamento (Ancona, 2002 *in* Coelho, 2006).

Por outro lado, a amostra apresenta características específicas, uma vez que praticamente 50% dos respondentes se encontrava na empresa há menos de um ano. Tal facto poderá ter dificultado a análise do clima organizacional, pois este ao assentar nas percepções partilhadas sobre o que a empresa é (Schneider, 1990; Ostroff & Bowen 2000, 2004), apresenta um impacto indirecto e menos imediato nas percepções e comportamentos dos indivíduos.

Seria interessante também, num estudo futuro, analisar liderança juntamente com as outras dimensões em análise, uma vez que esta tem um papel decisivo na dinâmica organizacional, nomeadamente no clima, onde diferentes tipos de liderança podem potenciar percepções distintas (Goleman, 2000; Schneider *et al.*, 2002; Bowen & Ostroff, 2004).

O instrumento de medida da Força da Gestão dos Recursos Humanos, apesar de apresentar boas qualidades métricas, não se revelou eficaz na detecção do constructo proposto por Bowen & Ostroff (2004), pelo que deve ser repensado e aplicado em outras situações.

Seria interessante num tempo futuro realizar um estudo comparativo entre empresas expostas a mercados turbulentos, mas a operar em sectores distintos, uma vez que o modelo que aqui esteve em análise reporta a uma realidade complexa, multifacetada e de extrema importância organizacional, onde só com mais estudos e com mais validações a múltiplos níveis nos será possível tirar conclusões consubstanciadas.

## Referências Bibliográficas

- Allen, N. & Meyer J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Bastien, D.T. & Hostager, T.J. (1988). Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, 15, 582-602.
- Barrett, F.J. (1998). Coda: creativity and improvisation in organization – implications for organizational learning. *Organization Science*, 9, 605-622.
- Becker, B.E. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B. & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker B. & Huselid, M. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of management*, 32 (6), 898-925.
- Blunch, N.J. (2008). *Introduction to structural equation modeling. Using SPSS and AMOS*. London: Sage.
- Bilhim, J. F. (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- 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), 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), 358-368.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: past research, present findings and future directions. *Academic of Management Review*, 20 (2), 343-378.
- Brown, S.L. & Eisenhardt, K.M. (1997). The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1992). *Análise de dados em ciências Sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Camara, B. da, Guerra, P. & Rodrigues J. (1998). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: D. Quixote.
- Claxton, G. (1984). *Live and learn: An introduction to the psychology of growth and change in every-day life*. Hampton and Row Publishers.
- Crossan, M., Cunha, M.P., Vera, D. & Cunha, J. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30 (1), 129-145.

- Crossan, M., Lane, H., White, R. E., & Klus, L. (1996). The improvising organization: Where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, 24, 20-35.
- Crossan, M., Sorrenti, M. (1997). Making Sense of Improvisation. *Advances in Strategic Management*, 14, 155-180.
- Coelho, J.P. (2004). *Les facteurs psychosocioux de l'efficacité organisationnell. Étude comparative des mairies portugaises*. Tese de Doutoramento, Universidade de Metz.
- Coelho, J.P. (2006). *Modelos de Equações Estruturais, com utilização do AMOS*. Não Publicado.
- Coelho, J.P., Cunha, L. & Martins, I. (2008). *Inferência estatística – Utilização de SPSS e G+ Power*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M.P., Cunha J.V.& Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1 (3), 299-341.
- Cunha, M.P. (2002a). All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 36-42.
- Cunha, M.P. (2002b). The best place to be: managing control and employee loyalty in a knowledge-intensive company. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38 (4), 481.
- Cunha, M.P. & Cunha, J. (2002). Improvisação nas organizações. In M.P. Cunha & S. Rodrigues (Eds.), *Manual de estudos organizacionais - temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações* (pp. 155-166). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M.P.& Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, J., Cunha, M.P & Batista, M. G. (2004) A rotinização e formalização das improvisações organizacionais: Uma proposta de investigação. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 10 (2), 284-306.
- Cunha, M.P., Clegg, S.R. & Kamoche, K. (2006). Surprises in management and organization concept, sources and typology. 17, 317-329.
- Daft, R. & Lengel, R.H. (2001). O desafio do caos. In M.P. Cunha, J. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade. Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp.143-156). Lisboa: Editora RH.
- D' Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações. Recomendações para a elaboração de trabalhos científicos*. Lisboa: Editora RH.
- Dorenbosch, L., Reuver, R. & Sanders, K (2006). Getting the message across: the linkage between line – HR consensus and commitment strength among hospital employee. *Management Review*, 17 (3), 274-291.
- Deshpandé R. & Webster, F. Jr. (1989) Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53 (January), 3-15.

- Deshpandé, R., Farley J. & Webster, F. Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing*, 57 (January), 23-37.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decision in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- Eisenhardt, K. M. & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
- Eisenhardt, K. M. (1997). Strategic Decision Making as Improvisation. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions*. Kluwer Academic Publishers.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51.
- Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: transcendence through organizing. *Communication Research*, 17 (2).
- Evans, R. & Davis, D. (2005). High-Performance work systems and organizational performance: the mediating role of social structure. *Journal of Management*, 31 (5). 758-775.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, M. Harrell-Cook, G. & Frink, D (1999). Human resource management: Some new direction. *Journal of Management*, 25, 385-415.
- Garcia-Marques, T. (1995). Decisão: racionalidade e intuição. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (1), 67-76.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 2, 78-90.
- Goodwin, B. (1994). *How the leopard changed its spots*. London: Weidenfeld Nicholson.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto.
- Gomes J.F. & Baptista, H. (2008). Construir para durar. *Rede 2020*, 4 (2), 3-4.
- Gomes J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C (1995). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Hatch, M. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20, 75-100.
- Hill, M.M. & Hill, A. (2008). Investigação por questionário. Lisboa: Sílabo.
- Huselid, M., Beatty, R. & Becker, B. (2005). Players or positions? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*, 83 (12), 110-117.
- Isenberg, D. (1991). How senior manager think. In D. Bell, H. Raiffa, & A. Tversky (Eds.), *Decision making. Descriptive, normative and prescriptive interactions*. Cambridge University Press.

- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- Jackson, S. & Schuler, R. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual Reviews Inc*, 46, 237-264.
- Kamoche, K., Cunha, M.P. (2001). Minimal structures: from jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, 22.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational life. *Organizational Science*, 2, 71-87.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning conceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005). Business Strategy, human resources, labour market, flexibility and competitive advantage. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 445-464.
- Miles, R.E & Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, Summer, 36-52.
- Mintzberg, H & Waters, J.A. (1985). Of strategies: deliberate and emergent . *Strategic Management Journal*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Moorman, C. & Miner, A.S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62, 1-20.
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organization*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. & Paine, J. B. (2000) A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 338-368.
- Ostroff, C. & Bowen, D. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. Klein & W.J. Steve (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations: Foundations, extensions and new directions* (pp. 221-266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Payne, R. & Mansfield, R. (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational climate to Organizational Structure, Context and Hierarchical Position. *Administrative Science Quarterly*, 18 (4), 515-526.
- Payne R. (2000). Culture and climate: How close can they get? In N.M. Ashkanasy & M.F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp.163-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (1998). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.

- Phelan, S. (2001). Do caos à complexidade no planeamento estratégico: implicações para a teoria e para a prática. In M.P. Cunha, J. Fonseca & F. Gonçalves (Eds.), *Empresas, caos e complexidade. Gerindo à beira de um ataque de nervos* (pp.143-156). Lisboa: Editora RH.
- Pfeffer, J. (1996), When it comes to best practices – why do smart organizations occasionally do dumb things? *Organizational Dynamics, Summer*, 33-44.
- Rego, A. (2002). Justiça nas organizações – Na senda de uma nova vaga? In M.P. Cunha & S. Rodrigues (Eds.), *Manual de estudos organizacionais - temas de psicologia, psicossociologia e sociologia das organizações* (pp. 155-166). Lisboa: Editora RH.
- Rego, A, Cunha, M.P. & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 6 (2), 1-27.
- Robson C. (1999). *Real world research: a resource for social scientists and practitioners-researchers*. Oxford: Blackwell
- Sathe & Davidson (2000). Toward a new conceptualization of culture change. In *Handbook of Organizational Culture & Climate* (pp. 279-296), Thousand Oaks: Sage.
- Schein, E. (1981). Coming to new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review, Winter*, 3-16.
- Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). Culture: the missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57, 248-256.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider B., Brief, A.P. & Guzzo, R.A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24 (4), 7-19.
- Schneider, B., Salvaggio, A.N. & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87, 220-229.
- Schuler, R. (1989). Strategic human resource management and industrial relations. *Human Relations*, 42, 157-184.
- Schuler, R. (1992) Strategic human resources management: linking people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 2 (1), 18-32.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Simon, H.A. (1989). Making Management decisions: The role of intuition and emotion. In W. Agor (Ed.), *Intuition in organizations: Leading and managing productively* (pp. 23-39). Newbury Park: Sage.

- Shiron, A. & Harrison, M. (1999). *Organizational diagnosis and assessment*. London: Sage.
- Vera D. & Crossan M. (2004). Theatrical improvisation: lessons for organizations. *Organizational Studies*, 25, 727-749.
- Weick, W. (1985). A Stress analysis of future battlefields. In J.G. Hunt & J.D. Blair (Eds.), *Leadership on the future battlefield* (pp. 32-45). Washington: Pergamon-Brassey's.
- Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25 (4).
- Weick, K. (1990). Cartographic myths in organizations. In A. S. Huff (ed.), *Mapping strategic thought*. London: Wiley.
- Weick, K. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628-652.
- Weick, K. (1993b). Organizational redesign as improvisation. In G.P. Huber & W.H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign* (pp.346-379). New York: Oxford University Press.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. (1999). The aesthetic of imperfection in orchestras and organization. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 5, 5-22.
- Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a unifying Framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1 – Caracterização da Amostra

### 1.1 Estatísticas

	Sexo	Idade	Hab. Literárias	Carreira Profissional	Antig. Empresa	Antig. Função
N Valid	86	86	86	86	86	86
Missing	5	5	5	5	5	5
Mean	1,45	2,10	3,51	2,28	9,98	7,63
Median	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Mode	2	1	3	3	0	0
Std. Deviation	,626	1,274	1,308	1,175	16,035	10,749
Variance	,392	1,624	1,712	1,380	257,129	1,155E2
Minimum	0	1	0	0	0	0
Maximum	2	7	6	3	96	60

### 1.2 Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não Respondeu	6	6,6	6,6	6,6
Masculino	38	41,8	41,8	48,4
Feminino	47	51,6	51,6	100,0
Total	91	100,0	100,0	

### 1.3 Idade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-24 anos	35	38,5	38,5	38,5
25-29 anos	33	36,3	36,3	74,7
30-34 anos	11	12,1	12,1	86,8
35-39 anos	7	7,7	7,7	94,5
40-44 anos	3	3,3	3,3	97,8
45-49 anos	1	1,1	1,1	98,9
50-54 anos	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

### 1.4 Carreira Profissional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não respondeu	15	16,5	16,5	16,5
Direcção e Gestão	5	5,5	5,5	22,0
Técnico superior	8	8,8	8,8	30,8
Outros	63	69,2	69,2	100,0
Total	91	100,0	100,0	

### 1.5 Habilitações Literárias

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não Respondeu	1	1,1	1,1	1,1
	< 9º Ano	3	3,3	3,3	4,4
	9º Ano - 11ºAno	10	11,0	11,0	15,4
	12ºAno	41	45,1	45,1	60,4
	Bacharelato	4	4,4	4,4	64,8
	Licenciatura	27	29,7	29,7	94,5
	Outro	5	5,5	5,5	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

### 1.6 Antiguidade Empresa (meses)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não respondeu	22	24,2	24,2	24,2
	1	7	7,7	7,7	31,9
	2	11	12,1	12,1	44,0
	3	1	1,1	1,1	45,1
	4	7	7,7	7,7	52,7
	5	3	3,3	3,3	56,0
	6	4	4,4	4,4	60,4
	7	4	4,4	4,4	64,8
	9	4	4,4	4,4	69,2
	10	2	2,2	2,2	71,4
	12	8	8,8	8,8	80,2
	16	1	1,1	1,1	81,3
	18	3	3,3	3,3	84,6
	24	4	4,4	4,4	89,0
	28	1	1,1	1,1	90,1
	30	1	1,1	1,1	91,2
	31	1	1,1	1,1	92,3
	33	1	1,1	1,1	93,4
	36	3	3,3	3,3	96,7
	60	1	1,1	1,1	97,8
	72	1	1,1	1,1	98,9
	96	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	100,0	100,0	

### 1.7 Antiguidade na Profissão (meses)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não Respondeu	25	27,5	27,5	27,5
1	7	7,7	7,7	35,2
2	9	9,9	9,9	45,1
3	2	2,2	2,2	47,3
4	5	5,5	5,5	52,7
5	4	4,4	4,4	57,1
6	8	8,8	8,8	65,9
7	2	2,2	2,2	68,1
8	1	1,1	1,1	69,2
9	4	4,4	4,4	73,6
10	2	2,2	2,2	75,8
12	8	8,8	8,8	84,6
16	1	1,1	1,1	85,7
18	2	2,2	2,2	87,9
24	4	4,4	4,4	92,3
28	1	1,1	1,1	93,4
30	1	1,1	1,1	94,5
31	1	1,1	1,1	95,6
33	1	1,1	1,1	96,7
36	2	2,2	2,2	98,9
60	1	1,1	1,1	100,0
Total	91	100,0	100,0	

### 1.8 Função

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Administrativa	1	1,1	1,1	1,1
Apoio Técnico	1	1,1	1,1	2,2
Assistente relação c/ cliente	2	2,2	2,2	4,4
Comunicador	80	85,7	85,7	90,1
Técnico Qualidade	2	2,2	2,2	92,3
Coordenador Qualidade	1	1,1	1,1	93,4
Formador	1	1,1	1,1	94,5
Operador de registos de dados	1	1,1	1,1	95,6
Operador Telemarketing	1	1,1	1,1	96,7
Retenção Técnica	1	1,1	1,1	97,8
Supervisor	2	2,2	2,2	100

## ANEXO 2 - Variáveis Latentes, respectivos itens e Alphas de Cronbach

### 2.1 Clima Organizacional ( $\alpha= 0,89$ )

#### I Psychological Safety

##### Supportive management ( $\alpha= 0,73$ )

1. O meu superior é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos.
7. O meu superior valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas.
13. O meu superior dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor.
18. Tenho cuidado ao assumir responsabilidades porque o meu chefe com frequência critica ideias novas.
21. Posso contar com o apoio do meu superior com as decisões que tomo.

##### Role Clarity ( $\alpha= 0,69$ )

2. A minha chefia é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito.
8. A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidos.
14. Os padrões de desempenho do meu departamento/ secção são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas.

##### Self-Expression ( $\alpha= 0,62$ )

5. Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos.
11. Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho.
17. Há partes de mim que não me sinto livre para expressar no trabalho.
20. Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho.

#### II Psychological Meaningfulness

##### Contribution ( $\alpha= 0,80$ )

3. Sinto-me muito útil no meu trabalho.
9. Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença nesta organização.
15. Sinto-me como um elemento chave nesta organização.
19. O trabalho que faço tem muito valor para esta organização.

##### Recognition ( $\alpha= 0,82$ )

4. Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho.
10. Esta organização reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho.
16. Esta organização reconhece o trabalho que faço.

##### Challenge

6. O meu trabalho coloca-me muitos desafios
12. Para atingir os meus objectivos de trabalho, tenho de fazer um grande esforço.

2.2 Cultura Organizacional ( $\alpha=0,88$ )

Tipo de Cultura	Dimensão
<b>Market (<math>\alpha=0,72</math>)</b>	
13. A minha organização é muito orientada para a produção. Uma preocupação central é fazer com que as coisas aconteçam sem haver muito envolvimento pessoal.	A
14. Os líderes da minha organização são geralmente considerados técnicos, ou pessoas que trabalham arduamente.	B
15. O elo que mantém a minha organização coesa é o enfoque nas tarefas e no alcance dos objectivos. Uma orientação para a produção é partilhada por todos.	C
16. A minha organização enfatiza acções competitivas e realizações. Objectivos mensuráveis são importantes.	D
<b>Adhocracy (<math>\alpha=0,84</math>)</b>	
5. A minha organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são determinadas e estão dispostas a correr riscos.	A
6. Os líderes da minha organização são geralmente considerados empreendedores, inovadores e pessoas com propensão para o risco.	B
7. O elo que mantém a minha organização coesa é a aposta na inovação e no desenvolvimento. É importante ser uma organização líder.	C
8. A minha organização enfatiza o crescimento o crescimento e a aquisição de novos recursos. É importante a rapidez/ prontidão para encarar novos desafios.	D
<b>Clan (<math>\alpha=0,75</math>)</b>	
1. A minha organização é muito pessoal. É como uma extensão da família. AS pessoas gostam de partilhar o que têm.	A
2. Os líderes da minha organização são geralmente considerados mentores, sábios ou figuras paternas ou maternas.	B
3. O elo que mantém a minha organização coesa é a lealdade e a tradição. AS pessoas vestem a camisola desta organização.	C
4. A minha organização enfatiza os recursos humanos. Elevada coesão e moral são importantes para esta empresa.	D
<b>Hierarchy (<math>\alpha=0,77</math>)</b>	
9. A minha organização é muito formal e estruturada. Procedimentos formais geralmente determinam o que as pessoas fazem.	A
10. Os líderes da minha organização são geralmente considerados coordenadores, organizadores ou administradores.	B
11. O elo que mantém a minha organização unida são as regras e políticas formais. É importante que a instituição funcione tranquilamente, sem sobressaltos.	C
12. A minha organização dá importância à permanência e à estabilidade. Operações eficientes e tranquilas são importantes.	D

A – Tipo de Organização  
B – Liderança

C – O que é que mantém a organização coesa  
D – O que é importante

### 2.3 Força da Gestão dos Recursos Humanos ( $\alpha = 0,98$ )

#### I Distinctiveness

##### Visibility ( $\alpha = 0,75$ )

1. As práticas de RH são conhecidas de todos os colaboradores da empresa.
10. Os critérios da Avaliação de Desempenho são transparentes.
19. As práticas de RH são consideradas um dos pilares fundamentais na gestão da empresa.
28. Os procedimentos relativos à selecção e recrutamento são transparentes.
37. As práticas dos RH são relevantes quando comparadas com outras práticas da empresa.
46. As práticas de RH têm visibilidade dentro da empresa.

##### Understandability ( $\alpha = 0,80$ )

2. As práticas de RH são claras nesta empresa.
11. Sei quais são os comportamentos e as competências que devo desenvolver no meu dia-a-dia, para ser reconhecido.
20. Existe consenso na interpretação das práticas de RH.
29. Compreendo os critérios subjacentes às práticas de RH.
38. Através das recomendações dadas pelos RH, sei exactamente o quê, como e quando fazer.
47. As orientações dadas pelos RH não são ambíguas.

##### Legitimacy of authority ( $\alpha = 0,89$ )

3. A Direcção de RH contribui para a definição da estratégia da empresa.
12. A administração da empresa considera as práticas de RH importantes.
21. A Direcção de RH é considerada influente pelas outras unidades orgânicas.
30. Confio nas orientações dadas pelos RH.
39. A Direcção de RH presta um serviço competente.
48. As orientações dadas pelos RH são credíveis.

##### Relevance ( $\alpha = 0,89$ )

4. As práticas de RH contribuem para que a empresa atinja os seus objectivos.
13. Os valores e comportamentos veiculados pelos RH contribuem para a progressão na carreira.
22. As práticas de RH contribuem para que os colaboradores alcancem os seus objectivos pessoais.
31. As práticas de RH contribuem para que a empresa seja mais produtiva.
40. O Plano de Recompensas estabelecido na nossa organização ajuda-a a obter um maior sucesso.
49. As práticas de RH contribuem para que sejamos uma empresa de sucesso.

#### II Consistency

##### Instrumentality ( $\alpha = 0,75$ )

5. Se tiver comportamentos ajustados à cultura da empresa, sei que vou ser reconhecido.
14. Se cumprir as práticas dos RH, sei que vou melhorar a minha performance.
23. Com os objectivos que me são anualmente atribuídos, sei exactamente o quê, como e quando fazer.
32. Os aumentos de salário dependem dos bons resultados na avaliação de desempenho.
41. Todos os colaboradores sabem exactamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio na nossa organização.
50. Os meus colegas sabem que as práticas de RH contribuem para uma boa avaliação de desempenho.

**Validity** ( $\alpha= 0,85$ )

6. Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação do meu desempenho e o que faço no dia-a-dia.
15. As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização.
24. O que me é solicitado no dia-a-dia é congruente com as orientações dos RH.
33. As orientações dos RH traduzem-se em comportamentos válidos para a empresa.
42. Os comportamentos preconizados pelos RH são os que contribuem para o sucesso da empresa.
51. Os comportamentos que devemos adoptar para obter um prémio são os mesmos que ajudam a empresa a aser bem sucedida.

**Consistent HRM message** ( $\alpha= 0,86$ )

7. Os objectivos da avaliação de desempenho, formação e outras Práticas de RH são congruentes entre si.
16. As competências que os candidatos devem apresentar para serem seleccionados, são as mesmas que são recompensadas com prémio.
25. As Práticas de RH são consistentes ao longo do tempo.
34. Todas as actividades de gestão dos RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa.
43. As mensagens transmitidas pelos RH estão alinhadas com a estratégia da empresa.
52. Os valores expressos pelo director dos RH são consistentes com os valores da empresa.

**III Consensus****Agreement among principal HRM decision makers** ( $\alpha= 0,83$ )

8. A Direcção dos RH partilha a mesma visão que a Administração.
17. Os objectivos da direcção de RH complementam os das restantes Direcções da empresa.
26. Existe concordância entre as várias Direcções no que diz respeito às Práticas de RH.
35. Todas as Direcções nesta empresa seguem as orientações no âmbito dos RH.
44. As Práticas de RH são implementadas de forma consistente nas respectivas Direcções.
53. Os directores da minha empresa estão de acordo com os critérios da avaliação de desempenho.

**Fairness** ( $\alpha= 0,70$ )

9. Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.
18. Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.
27. Os procedimentos da minha organização asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento pessoal.
36. A organização tem-me dado a oportunidade efectiva de escolher a minha orientação de carreira.
45. Na nossa empresa, acreditamos fortemente que os colaboradores que são recompensados são aqueles que merecem.
54. Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético.

## 2.4 Improvisação Organizacional ( $\alpha=0,91$ )

### **Bloco 1 - Relação da empresa com o mercado ( $\alpha=0,91$ )**

1. Se for necessário tomar uma decisão urgente sob algo que não estava planeado, mas fundamental para não perder a competitividade, a minha empresa toma.
2. Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha empresa tem uma rápida capacidade de resposta.
3. Se for necessário pôr em curso uma acção urgente, que não estava definida previamente, mas que seja importante para a empresa, a minha empresa coloca em curso.
4. Se for necessário alterar a estratégia que estava planeada, para fazer face a novos dados de mercado, a minha empresa altera com celeridade.

### **Bloco 2 – Relação da empresa com o colaborador ( $\alpha=0,87$ )**

5. Na minha empresa somos incentivados a encontrar rápidas soluções para os desafios que surgem.
6. A minha empresa valoriza perspectivas diferentes, quando tentamos superar um obstáculo inesperado.
7. Se necessário, em equipa, tentamos encontrar soluções para problemas urgentes que surjam.
8. A minha empresa valoriza uma cultura de experimentação e aprendizagem quando surgem novos desafios.

### **Bloco 3 – Colaborador enquanto potencial agente da improvisação ( $\alpha=0,72$ )**

9. Por vezes tenho de tomar decisões rápidas que não estavam planeadas.
10. Perante uma situação urgente, tenho autonomia para dar resposta ao problema.
11. Perante uma situação inesperada, tenho os conhecimentos necessários, para responder da melhor forma.

### **Bloco 4 – Representações relativas à importância da improvisação ( $\alpha=0,91$ )**

Ter capacidade de executar uma acção urgente e importante, que não estava planeada, pode melhorar:

12. A competitividade da empresa.
  13. O tempo de resposta da empresa.
  14. A eficácia da empresa.
  15. A motivação dos colaboradores.
  16. A aprendizagem organizacional.
  17. A imagem da empresa no mercado
-

## ANEXO 3 – Análise Descritiva dos Resultados

### 3.1 Clima Organizacional

#### 3.1.1 Estatística descritiva – Supportive Management

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
S1	90	1	7	4,67	1,332
S2	91	1	7	4,40	1,475
S3	91	1	7	4,01	1,709
S4	91	1	7	2,82	1,568
S5	91	1	7	5,09	1,458
Valid N (listwise)	90				
SupManagement	90	1,40	6,40	4,2044	,89993

#### 3.1.2 Estatística descritiva – Role Clarity

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cl1	85	1	7	5,39	1,292
Cl2	86	1	7	5,24	1,292
Cl3	85	1	7	4,69	1,397
Valid N (listwise)	84				
RoleClarity	84	1	7	5,1190	,98807

#### 3.1.3 Estatística descritiva – Self-Expression

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
E1	86	1	7	5,36	1,788
E2	86	1	7	5,12	1,459
E3	74	1	7	4,0270	2,09352
E4	86	1	7	4,06	1,704
Valid N (listwise)	74				
Self-Expression	74	1	7	4,6284	1,22001

#### 3.1.4 Estatística descritiva – Contribution

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Co1	86	1	7	5,24	1,586
Co2	85	1	7	5,51	1,645
Co3	81	1	7	3,43	1,650
Co4	86	1	7	4,52	1,650
Valid N (listwise)	80				
Contribution	80	1	7	4,6062	1,29188

#### 3.1.5 Estatística descritiva – Recognition

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
R2	86	1	7	4,85	1,538
R3	86	1	7	4,17	1,543
R1	85	1	7	4,09	1,461
Valid N (listwise)	85				
Recognition1	85	1	7	4,3608	1,29326

### 3.1.6 Estadística descriptiva – Challenge

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ch2	91	1	7	4,51	1,545
Ch1	90	1	7	4,07	1,512
Valid N (listwise)	90				
Challenge	90	1,00	6,50	4,2778	1,05764

## 3.2 Cultura Organizacional

### 3.2.1 Estadística descriptiva – Clan

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CT1	86	1	7	4,02	1,564
CT2	85	1	7	3,24	1,736
CT3	86	1	7	3,81	1,739
CT4	86	1	7	4,37	1,572
Valid N (listwise)	85				
Clans	85	1	7	3,8559	1,25379

### 3.2.2 Estadística descriptiva – Adhocracy

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CT5	86	1	7	3,99	1,507
CT6	86	1	7	4,13	1,445
CT7	86	1	7	4,97	1,434
CT8	86	1	7	4,98	1,363
Valid N (listwise)	86				
Adhocracy	86	1	7	4,5145	1,18592

### 3.2.3 Estadística descriptiva – Hierarchy

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CT9	86	1	7	4,70	1,415
CT10	86	1	7	5,10	1,338
CT11	85	1	7	5,19	1,658
CT12	86	1	7	4,98	1,623
Valid N (listwise)	85				
Hierarchy	85	1	7	5,0029	1,16847

### 3.2.4 Estadística descriptiva – Market

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1d	91	1	7	4,43	1,376
2d	90	1	7	4,38	1,354
3d	91	2	7	5,08	1,222
4d	91	1	7	5,00	1,211
Valid N (listwise)	90				
Market	90	2,25	6,50	4,7194	,92850

### 3. 3 Força da Gestão dos Recursos Humanos

#### 3.3.1 Estatística descritiva – Dimensão 1: Distintivity

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Distintivity	82	1	7	4,5991	1,02365
Valid N (listwise)	82				

#### 3.3.2 Estatística descritiva – Distintivity: Visibility

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DV1	86	1	7	4,70	1,587
DV2	86	1	7	4,15	1,746
DV3	86	1	7	4,80	1,429
DV4	86	1	7	4,84	1,548
DV5	86	1	7	4,08	1,294
DV6	86	1	7	4,55	1,360
Valid N (listwise)	86				
Visibility	86	1	7	4,5194	,97331

#### 3.3.3 Estatística descritiva – Distintivity: Understandability

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DU1	86	1	7	4,78	1,498
DU2	85	1	7	5,25	1,379
DU3	86	1	7	4,28	1,271
DU4	85	1	7	4,55	1,418
DU5	86	1	7	4,53	1,524
DU6	84	1	7	4,50	1,401
Valid N (listwise)	82				
Understand	82	1	7	4,6362	1,04367

#### 3.3.4 Estatística descritiva – Distintivity: Legitimacy of authority

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DL1	86	1	7	4,66	1,476
DL2	86	1	7	4,97	1,315
DL3	86	1	7	4,35	1,317
DL4	86	1	7	4,51	1,412
DL5	86	1	7	4,80	1,454
DL6	86	1	7	4,64	1,438
Valid N (listwise)	86				
LegitimicyA	86	1	7	4,6550	1,13004

#### 3.3.5 Estatística descritiva – Distintivity: Relevance

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
DR1	86	1	7	4,83	1,449
DR2	86	1	7	4,37	1,580
DR3	86	1	7	4,53	1,412
DR4	86	1	7	4,87	1,525
DR5	86	1	7	4,42	1,691
DR6	86	1	7	4,69	1,416
Valid N (listwise)	86				
Relevance	86	1	7	4,6182	1,18401

**3.3.6 Estatística descritiva – Dimensão 2: Consistency**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Consistency	81	1	7	4,7421	,95977
Valid N (listwise)	81				

**3.3.7 Estatística descritiva – Consistency: Instrumentality**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CI1	86	1	7	4,74	1,625
CI2	86	1	7	4,93	1,362
CI3	86	1	7	4,53	1,335
CI4	86	1	7	4,99	1,907
CI5	86	1	7	5,03	1,522
CI6	86	2	7	4,65	1,263
Valid N (listwise)	86				
Instrumental	86	1	7	4,8140	,98466

**3.3.8 Estatística descritiva – Consistency: Validity**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CV1	86	1	7	4,78	1,287
CV2	86	1	7	4,98	1,292
CV3	86	2	7	4,60	1,220
CV4	86	1	7	4,79	1,472
CV5	86	1	7	4,33	1,306
CV6	86	1	7	5,23	1,403
Valid N (listwise)	86				
Validity	86	1	7	4,7849	,96096

**3.3.9 Estatística descritiva – Consistency: Consistent HRM message**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CC1	85	1	7	4,53	1,315
CC2	86	1	7	4,15	1,642
CC3	85	1	7	4,59	1,158
CC4	85	1	7	4,80	1,378
CC5	85	2	7	4,56	1,313
CC6	84	1	7	4,76	1,257
Valid N (listwise)	81				
ConsistentM	81	1	7	4,5864	1,06201

**3.3.10 Estatística descritiva – Dimensão 3: Consensus**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Consensus	73	1	7	4,3984	,98437
Valid N (listwise)	73				

### 3.3.11 Estatística descritiva – Consensus: Agreement among principal HRM decision makers

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CA1	86	1	7	4,55	1,325
CA2	86	1	7	4,50	1,308
CA3	86	2	7	4,43	1,242
CA4	86	1	7	4,30	1,338
CA5	86	1	7	4,42	1,269
CA6	76	1	7	4,74	1,300
Agreement	76	1	7	4,4825	1,02941

### 3.3.12 Estatística descritiva – Consensus: Fairness

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CF1	85	1	7	3,55	1,836
CF2	86	1	7	4,66	1,316
CF3	86	1	7	4,05	1,494
CF4	86	1	7	3,42	1,590
CF5	86	1	7	4,52	1,599
CF6	77	1	7	5,26	1,446
Valid N (listwise)	76				
Fairness	76	1	7	4,2500	1,07307

## 3.4 Improvisação Organizacional

### 3.4.1 Estatística descritiva – Bloco 1: Relação da empresa com o mercado

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Im1	85	1	7	4,89	1,372
Im2	86	1	7	4,95	1,526
Im3	86	1	7	4,79	1,496
Im4	86	1	7	4,71	1,486
Valid N (listwise)	86				
Bloco 1	85	1	7	4,8706	1,27570

### 3.4.2 Estatística descritiva – Bloco 2: Relação da empresa com os colaboradores

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Im5	86	1	7	5,02	1,447
Im6	86	1	7	4,57	1,476
Im7	86	1	7	4,84	1,665
Im8	86	1	7	4,72	1,484
Valid N (listwise)	86				
Bloco 2	86	1	7	4,7878	1,29508

### 3.4.3 Estatística descritiva – Bloco 3: Colaborador enquanto potencial agente da improvisação

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Im9	83	1	7	5,10	1,393
Im10	86	1	7	4,22	1,669
Im11	85	1	7	4,98	1,414
Valid N (listwise)	82				
Bloco 3	82	1,00	7,00	4,7764	1,20817

### 3.4.4 Estatística descritiva – Bloco 4: Representações sobre a importância da improvisação

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Im12	85	1	7	5,42	1,228
Im13	84	3	7	5,52	1,156
Im14	85	2	7	5,40	1,265
Im15	85	1	7	5,22	1,267
Im16	85	2	7	5,29	1,261
Im17	85	2	7	5,51	1,288
Valid N (listwise)	84				
Bloco 4	84	2,83	7,00	5,4067	1,03660

## ANEXO 4 – Propriedades Psicométricas do Clima

### 4.1 Teste à Sensibilidade

#### 4.1.1 Teste à Sensibilidade Clima Total 1

##### Sumário – Clima Total 1

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clima_Total	81	90,0%	9	10,0%	90	100,0%

##### Estadística descritiva

		Statistic	Std. Error
Clima_Total	Mean	86,8889	1,86264
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	83,1821	
	Upper Bound	90,5957	
	5% Trimmed Mean	87,7874	
	Median	88,0000	
	Variance	281,025	
	Std. Deviation	16,76380	
	Minimum	30,00	
	Maximum	121,00	
	Range	91,00	
	Interquartile Range	19,50	
	Skewness	-,847	,267
	Kurtosis	,924	,529

##### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Clima_Total	,106	81	,025	,954	81	,006

#### 4.1.2 Teste à Sensibilidade Clima Total 2

##### Sumário – Clima Total 2

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Clima_Total	83	96,5%	3	3,5%	86	100,0%

### Estadística descriptiva

			Statistic	Std. Error
Clima_Total	Mean		67,8916	1,48447
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	64,9385	
		Upper Bound	70,8446	
	5% Trimmed Mean		68,2892	
	Median		69,0000	
	Variance		182,903	
	Std. Deviation		13,52415	
	Minimum		32,00	
	Maximum		95,00	
	Range		63,00	
	Interquartile Range		18,00	
	Skewness		-,386	,264
	Kurtosis		,047	,523

### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Clima_Total	,076	83	,200	,979	83	,192

a. Lilliefors Significance Correction

### 4.1.3 Teste à Normalidade multivariada

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Clima6	,000	7,000	-,468	-1,821	-,340	-,663
Clima12	1,000	7,000	-,301	-1,174	-,238	-,463
Clima5	1,000	7,000	-,960	-3,739	-,209	-,406
Clima11	1,000	7,000	-,483	-1,879	-,378	-,736
Clima17	1,000	7,000	-,094	-,366	-1,216	-2,367
Clima20	1,000	7,000	,070	,273	-,800	-1,559
Clima16	,000	7,000	-,352	-1,372	-,310	-,604
Clima4	,000	7,000	-,648	-2,525	,078	,152
Clima10	1,000	7,000	-,336	-1,309	-,492	-,958
Clima3	1,000	7,000	-,807	-3,143	,159	,309
Clima9	,000	7,000	-1,096	-4,269	,529	1,029
Clima15	,000	7,000	,138	,536	-,644	-1,255
Clima19	1,000	7,000	-,161	-,626	-,789	-1,536
Clima2	,000	7,000	-1,249	-4,863	1,612	3,138
Clima8	1,000	7,000	-,815	-3,175	,812	1,582
Clima14	,000	7,000	-,848	-3,302	,539	1,050
Clima1	,000	7,000	-,439	-1,709	,335	,653
Clima7	1,000	7,000	,049	,190	-,545	-1,062
Clima13	1,000	7,000	-,165	-,642	-,740	-1,440
Clima18	1,000	7,000	,641	2,498	-,228	-,443
Clima21	1,000	7,000	-,499	-1,945	-,454	-,884
Multivariate					71,420	10,960

#### 4.1.4 Teste à sensibilidade das Variáveis Latentes

##### 4.1.4.1 Sumário – Supportive Management

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
S_Total	85	93,4%	6	6,6%	91	100,0%

##### Estatística Descritiva - Supportive Management

		Statistic	Std. Error
S_Total	Mean	18,2588	,45687
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	17,3503
		Upper Bound	19,1674
	5% Trimmed Mean	18,3399	
	Median	19,0000	
	Variance	17,742	
	Std. Deviation	4,21209	
	Minimum	6,00	
	Maximum	27,00	
	Range	21,00	
	Interquartile Range	5,50	
	Skewness	-,234	,261
	Kurtosis	,073	,517

##### Teste à Normalidade - Supportive Management

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
S_Total	,081	85	,200	,986	85	,506

##### 4.1.4.2 Sumário – Role Clarity

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Cl_Total	84	92,3%	7	7,7%	91	100,0%

##### Estatística Descritiva – Role Clarity

		Statistic	Std. Error
Cl_Total	Mean	15,3571	,32342
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	14,7139
		Upper Bound	16,0004
	5% Trimmed Mean	15,4233	
	Median	16,0000	
	Variance	8,787	
	Std. Deviation	2,96422	
	Minimum	7,00	
	Maximum	21,00	
	Range	14,00	
	Interquartile Range	3,75	
	Skewness	-,349	,263
	Kurtosis	-,020	,520

#### Teste à Normalidade – Role Clarity

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Cl_Total	,122	84	,004	,978	84	,167

#### 4.1.4.3 Sumário – Self-Expression

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
E_Total	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

#### Estatística descritiva – Self-Expression

		Statistic	Std. Error
E_Total	Mean	18,5116	,36002
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 17,7958	
		Upper Bound 19,2274	
	5% Trimmed Mean	18,5814	
	Median	19,0000	
	Variance	11,147	
	Std. Deviation	3,33870	
	Minimum	10,00	
	Maximum	25,00	
	Range	15,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	-,291	,260
	Kurtosis	-,562	,514

#### Teste à Normalidade – Self-Expression

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
E_Total	,098	86	,042	,973	86	,071

a. Lilliefors Significance Correction

#### 4.1.4.4 Sumário – Contribution

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Co_Total	80	87,9%	11	12,1%	91	100,0%

### Estadística descriptiva – Contribution

			Statistic	Std. Error
Co_Total	Mean		18,4250	,57775
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	17,2750	
		Upper Bound	19,5750	
	5% Trimmed Mean		18,5417	
	Median		18,0000	
	Variance		26,703	
	Std. Deviation		5,16751	
	Minimum		6,00	
	Maximum		28,00	
	Range		22,00	
	Interquartile Range		6,00	
	Skewness		-,335	,269
	Kurtosis		-,336	,532

### Teste à Normalidade – Contribution

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Co_Total	,129	80	,002	,975	80	,118

### 4.1.4.5 Sumário – Recognition

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
R_Total	85	93,4%	6	6,6%	91	100,0%

### Estadística descriptiva - Recognition

			Statistic	Std. Error
R_Total	Mean		13,0824	,42082
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	12,2455	
		Upper Bound	13,9192	
	5% Trimmed Mean		13,1895	
	Median		13,0000	
	Variance		15,053	
	Std. Deviation		3,87978	
	Minimum		3,00	
	Maximum		21,00	
	Range		18,00	
	Interquartile Range		4,00	
	Skewness		-,462	,261
	Kurtosis		,265	,517

### Teste à Normalidade - Recognition

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
R_Total	,143	85	,000	,965	85	,022

a. Lilliefors Significance Correction

### 4.1.4.6 Sumário – Challenge

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
C_Total	85	93,4%	6	6,6%	91	100,0%

### Estatística descritiva

		Statistic	Std. Error
C_Total	Mean	4,3765	,17391
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 4,0306	
		Upper Bound 4,7223	
	5% Trimmed Mean	4,4183	
	Median	5,0000	
	Variance	2,571	
	Std. Deviation	1,60339	
	Minimum	1,00	
	Maximum	7,00	
	Range	6,00	
	Interquartile Range	2,50	
	Skewness	-,409	,261
	Kurtosis	-,373	,517

### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
C_Total	,169	85	,000	,938	85	,000

## 4.2 Teste à Fidelidade

### 4.2.1 Teste à Fidelidade – Clima Total 1

#### Sumário – Clima Total 1

		N	%
Cases	Valid	60	66,7
	Excluded <sup>a</sup>	30	33,3
	Total	90	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,889	,893	21

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1-S1	93,9500	349,201	,266	,596	,890
2-CI1	93,2167	335,291	,518	,698	,884
3-Co1	93,2667	325,656	,666	,736	,880
4-R2	93,8000	317,959	,745	,799	,877
5-E1	93,2000	347,214	,201	,660	,894
6-Ch1	94,1500	336,197	,464	,568	,885
7-S2	94,0167	325,813	,712	,785	,879
8-E3	93,2167	342,952	,397	,571	,887
9-Co2	93,0500	324,591	,581	,764	,882
10-R3	94,3167	323,576	,648	,816	,880
11-E2	93,3667	330,473	,569	,600	,882
12-Ch2	93,9333	365,284		-,046	,899
13-S3	94,4500	336,319	,402	,543	,887
14-CI3	93,9167	333,196	,527	,671	,883
15-Co3	95,0500	325,336	,653	,684	,880
16R1	94,2667	322,911	,707	,823	,878
17-E4	94,0333	326,304	,607	,804	,881
18-S4	94,4500	316,964	,647	,698	,879
19-Co4	93,4000	329,532	,655	,664	,880
20-E3	94,2833	340,206	,259	,764	,894
21-S5	93,3333	335,921	,431	,757	,886

**4.2.2 Teste à Fidelidade Clima Total 2****Sumário - Clima Total 2**

		N	%
Cases	Valid	60	66,7
	Excluded <sup>a</sup>	30	33,3
	Total	90	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,899	,903	20

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1-S1	89,3500	349,926	,257	,596	,900
2-C11	88,6167	335,596	,517	,696	,894
3-Co1	88,6667	324,565	,692	,671	,889
4-R2	89,2000	317,688	,755	,798	,887
5-E1	88,6000	347,295	,204	,643	,904
6-Ch1	89,5500	336,455	,464	,565	,895
7-S2	89,4167	325,840	,717	,785	,889
8-E3	88,6167	342,444	,413	,571	,897
9-Co2	88,4500	325,608	,568	,760	,893
10-R3	89,7167	324,071	,644	,814	,890
11-E2	88,7667	331,097	,562	,596	,893
13-S3	89,8500	337,384	,389	,499	,898
14-C13	89,3167	332,762	,541	,669	,893
15-Co3	90,4500	324,557	,672	,673	,890
16-R1	89,6667	322,565	,718	,822	,889
17-E4	89,4333	327,436	,592	,745	,892
18-S4	89,8500	317,181	,648	,697	,890
19-Co5	88,8000	329,146	,669	,664	,891
20-E3	89,6833	340,356	,261	,748	,904
21-S5	88,7333	336,572	,425	,743	,897

**4.2.3 Fidelidade às Variáveis Latentes****4.2.3.1 Sumário – Supportive Management 1**

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,546	,561	5

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1-S1	16,32	13,331	,524	,285	,365
7-S2	16,54	13,162	,504	,491	,371
13-S3	16,92	13,361	,356	,234	,460
18-S4	18,11	20,521	-,158	,153	,734
21-S5	15,85	13,487	,478	,381	,389

#### 4.2.3.2 Sumário – Supportive Management 2

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

#### Estadística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,734	,739	4

#### Estadística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S1	13,49	13,697	,462	,218	,709
S2	13,71	11,762	,651	,456	,602
S3	14,10	12,157	,457	,220	,723
S5	13,02	12,644	,555	,381	,659

#### 4.2.3.3 Sumário – Role Clarity

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

#### Estadística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,689	,688	3

#### Estadística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	9,78	5,840	,528	,286	,564
CL2	9,84	7,050	,448	,201	,664
CL3	10,47	5,763	,541	,297	,547

#### 4.2.3.4 Sumário – Self-Expression

		N	%
Cases	Valid	77	85,6
	Excluded <sup>a</sup>	13	14,4
	Total	90	100,0

#### Estadística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,620	,624	4

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
E1	13,2338	16,234	,343	,195	,593
E2	13,4545	18,304	,337	,284	,594
E4	14,5325	14,147	,554	,381	,432
E3	14,4545	14,251	,392	,160	,564

**4.2.3.5 Sumário – Contribution**

		N	%
Cases	Valid	84	93,3
	Excluded <sup>a</sup>	6	6,7
	Total	90	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,802	,803	4

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Co1	13,24	15,991	,643	,469	,739
Co2	12,94	16,490	,555	,411	,782
Co3	14,92	16,632	,567	,384	,776
Co4	13,94	15,237	,703	,535	,709

**4.2.3.6 Sumário – Recognition**

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,821	,822	3

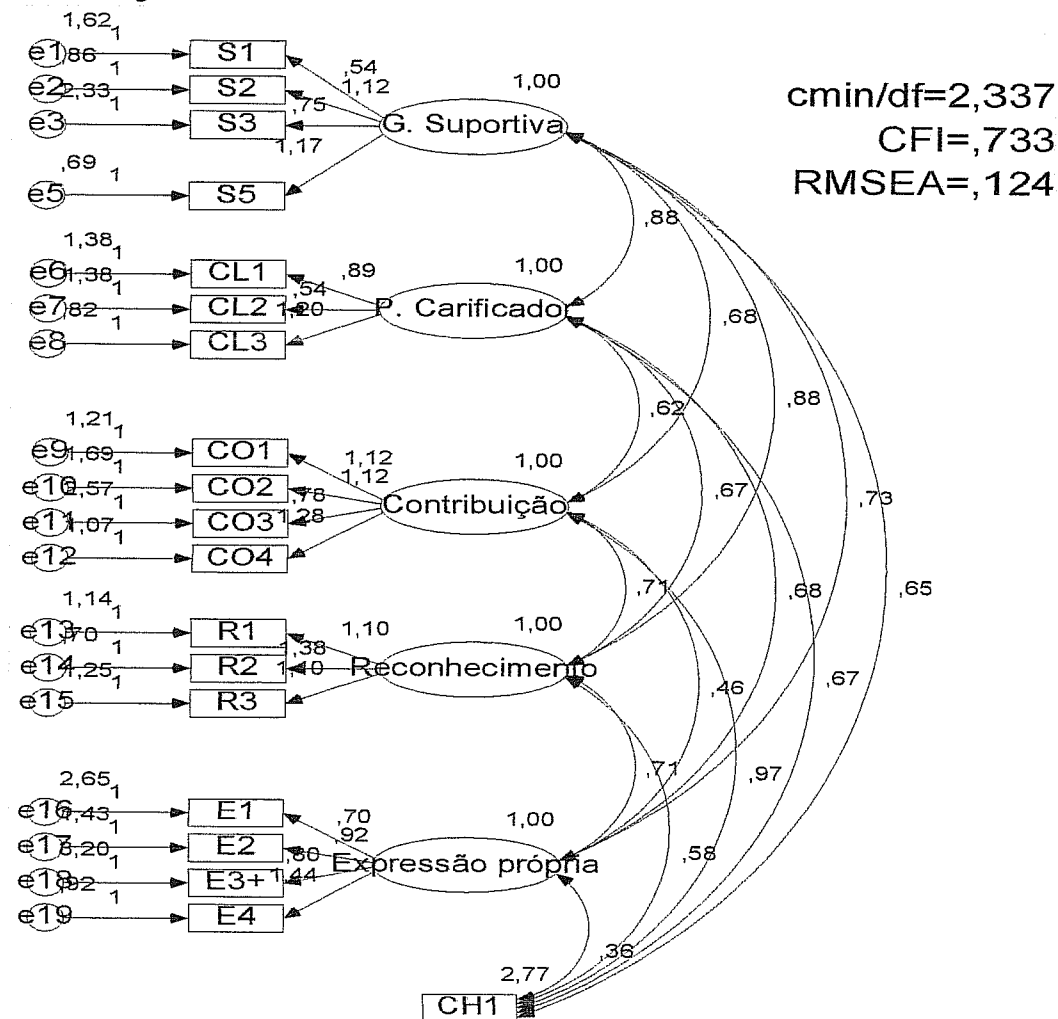
**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
R2	8,16	7,984	,675	,460	,756
R3	8,81	8,442	,653	,429	,776
R1	8,93	8,262	,700	,491	,730

4.3 Teste à Validade Factorial

4.3.1 Análise Factorial Confirmatória 1

4.3.1.1 Diagrama



## 4.3.1.2 Pesos da Regressão

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Clima21 <--- G. Suportiva	1,168	,134	8,697	***	par_1
Clima13 <--- G. Suportiva	,750	,187	4,011	***	par_2
Clima7 <--- G. Suportiva	1,123	,142	7,919	***	par_3
Clima1 <--- G. Suportiva	,543	,155	3,513	***	par_4
Clima14 <--- P. Carificador	1,202	,155	7,736	***	par_5
Clima8 <--- P. Carificador	,536	,147	3,642	***	par_6
Clima2 <--- P. Carificador	,886	,159	5,589	***	par_7
Clima19 <--- Contribuição	1,279	,167	7,679	***	par_8
Clima15 <--- Contribuição	,777	,203	3,830	***	par_9
Clima9 <--- Contribuição	1,123	,186	6,051	***	par_10
Clima3 <--- Contribuição	1,122	,163	6,866	***	par_11
Clima10 <--- Reconhecimento	1,095	,161	6,803	***	par_12
Clima4 <--- Reconhecimento	1,379	,151	9,106	***	par_13
Clima16 <--- Reconhecimento	1,097	,152	7,220	***	par_14
Clima20 <--- Expressão própria	1,444	,184	7,837	***	par_15
Clima17 <--- Expressão própria	,802	,227	3,539	***	par_16
Clima11 <--- Expressão própria	,925	,166	5,571	***	par_17
Clima5 <--- Expressão própria	,697	,207	3,372	***	par_18

## 4.3.1.3 Pesos da Regressão Standartizada

	Estimate
Clima21 <--- G. Suportiva	,815
Clima13 <--- G. Suportiva	,441
Clima7 <--- G. Suportiva	,770
Clima1 <--- G. Suportiva	,392
Clima14 <--- P. Carificador	,799
Clima8 <--- P. Carificador	,415
Clima2 <--- P. Carificador	,603
Clima19 <--- Contribuição	,778
Clima15 <--- Contribuição	,437
Clima9 <--- Contribuição	,653
Clima3 <--- Contribuição	,715
Clima10 <--- Reconhecimento	,699
Clima4 <--- Reconhecimento	,854
Clima16 <--- Reconhecimento	,717
Clima20 <--- Expressão própria	,832
Clima17 <--- Expressão própria	,409
Clima11 <--- Expressão própria	,612
Clima5 <--- Expressão própria	,393

## 4.3.1.4 Correlações

	Estimate
G. Suportiva <--> P. Carificador	,880
G. Suportiva <--> Contribuição	,681
G. Suportiva <--> Reconhecimento	,883
G. Suportiva <--> Expressão própria	,730
P. Carificador <--> Contribuição	,625
P. Carificador <--> Reconhecimento	,665
P. Carificador <--> Expressão própria	,679
Contribuição <--> Reconhecimento	,708
Contribuição <--> Expressão própria	,458
Reconhecimento <--> Expressão própria	,710
G. Suportiva <--> Clima6	,390
P. Carificador <--> Clima6	,402
Contribuição <--> Clima6	,583
Reconhecimento <--> Clima6	,350
Expressão própria <--> Clima6	,217

### 4.3.2 Análise Factorial Confirmatória 2

#### 4.3.2.1 Pesos da Regressão

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Desafio	<---	Cfm	,379	,134	2,839	,005	par_1
Expresssão1	<---	Cfm	,525	,089	5,908	***	par_2
Reconhecimento1	<---	Cfm	1,067	,133	8,044	***	par_3
Contribuição1	<---	Cfm	,877	,127	6,929	***	par_4
PClarificador1	<---	Cfm	,714	,116	6,167	***	par_5
GSuportive1	<---	Cfm	,518	,095	5,454	***	par_6

#### 4.3.2.2 Pesos da Regressão Standartizados

			Estimate
Desafio	<---	Cfm	,327
Expresssão1	<---	Cfm	,626
Reconhecimento1	<---	Cfm	,799
Contribuição1	<---	Cfm	,711
PClarificador1	<---	Cfm	,656
GSuportive1	<---	Cfm	,589

#### 4.3.2.3 Correlações

	Estimate
Cfm	,000
Desafio	,107
Expresssão1	,392
Reconhecimento1	,638
Contribuição1	,505
PClarificador1	,430
GSuportive1	,347

## ANEXO 5 – Cultura Organizacional

### 5.1 Teste à Sensibilidade

#### 5.1.1 Teste à Sensibilidade Cultura Total

##### Sumário – Cultura Total

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Cultura_Total	83	96,5%	3	3,5%	86	100,0%

##### Estadística descritiva

		Statistic	Std. Error
Cultura_Total	Mean	67,8916	1,48447
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 64,9385	
		Upper Bound 70,8446	
	5% Trimmed Mean	68,2892	
	Median	69,0000	
	Variance	182,903	
	Std. Deviation	13,52415	
	Minimum	32,00	
	Maximum	95,00	
	Range	63,00	
	Interquartile Range	18,00	
	Skewness	-,386	,264
	Kurtosis	,047	,523

##### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Cultura_Total	,076	83	,200	,979	83	,192

#### 5.1.2 Análise à Normalidade Multivariada

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Cultura9	1,000	7,000	-,243	-,946	-,540	-1,052
Cultura10	1,000	7,000	-,789	-3,074	,704	1,370
Cultura11	,000	7,000	-,745	-2,901	-,201	-,391
Cultura12	1,000	7,000	-,547	-2,132	-,406	-,791
Cultura1	,000	7,000	-,377	-1,470	-,583	-1,135
Cultura2	,000	7,000	,176	,686	-,909	-1,771
Cultura3	1,000	7,000	-,026	-,102	-1,031	-2,008
Cultura4	1,000	7,000	-,181	-,703	-,337	-,657
Cultura6	1,000	7,000	-,236	-,920	-,379	-,737
Cultura7	1,000	7,000	-,372	-1,449	-,383	-,745
Cultura8	1,000	7,000	-,367	-1,428	-,280	-,545
Cultura13	1,000	7,000	,073	,283	-,391	-,762
Cultura14	,000	7,000	-,432	-1,684	,071	,137
Cultura15	2,000	7,000	-,184	-,717	-,546	-1,064
Cultura16	1,000	7,000	-,528	-2,058	,071	,138
Cultura5	1,000	7,000	-,114	-,444	-,600	-1,168
Multivariate					62,005	12,323

### 5.1.3 Teste à sensibilidade das Variáveis Latentes

#### 5.1.3.1 Sumário – Clan

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TotalClan	85	93,4%	6	6,6%	91	100,0%

#### Estatística descritiva

		Statistic	Std. Error
TotalClan	Mean	15,4235	,54397
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	14,3418	
	Upper Bound	16,5053	
	5% Trimmed Mean	15,5229	
	Median	16,0000	
	Variance	25,152	
	Std. Deviation	5,01516	
	Minimum	4,00	
	Maximum	26,00	
	Range	22,00	
	Interquartile Range	8,00	
	Skewness	-,256	,261
	Kurtosis	-,692	,517

#### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotalClan	,108	85	,016	,975	85	,100

#### 5.1.3.2 Sumário – Adhocracy

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TotalCTB	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

		Statistic	Std. Error
TotalCTB	Mean	18,0581	,51152
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 17,0411 Upper Bound 19,0752	
	5% Trimmed Mean	18,1163	
	Median	18,0000	
	Variance	22,502	
	Std. Deviation	4,74368	
	Minimum	5,00	
	Maximum	28,00	
	Range	23,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	-,269	,260
	Kurtosis	,021	,514

**5.1.3.3 Sumário – Hierarchy**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TotalCTC	85	93,4%	6	6,6%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

		Statistic	Std. Error
TotalCTC	Mean	20,0118	,50695
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 19,0036 Upper Bound 21,0199	
	5% Trimmed Mean	20,1961	
	Median	20,0000	
	Variance	21,845	
	Std. Deviation	4,67387	
	Minimum	8,00	
	Maximum	28,00	
	Range	20,00	
	Interquartile Range	7,00	
	Skewness	-,607	,261
	Kurtosis	-,050	,517

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotalCTC	,115	85	,007	,958	85	,008

**5.1.3.4 Sumário – Market**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
TotalCTD	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

		Statistic	Std. Error
TotalCTD	Mean	15,0814	,32083
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	14,4435	
	Upper Bound	15,7193	
	5% Trimmed Mean	15,0995	
	Median	15,0000	
	Variance	8,852	
	Std. Deviation	2,97525	
	Minimum	7,00	
	Maximum	21,00	
	Range	14,00	
	Interquartile Range	5,25	
	Skewness	-,152	,260
	Kurtosis	-,461	,514

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
TotalCTD	,110	86	,012	,975	86	,087

**5.2 Teste à Fidelidade****5.2.1 Teste à Fidelidade Cultura Total****Sumário – Cultura Total**

		N	%
Cases	Valid	83	91,2
	Excluded <sup>a</sup>	8	8,8
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,876	15

**Estadística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cultura1	67,90	172,179	,404	,863
Cultura2	68,64	168,923	,450	,861
Cultura3	68,03	165,521	,537	,856
Cultura4	67,46	164,096	,636	,851
Cultura5	67,86	167,413	,569	,855
Cultura6	67,73	170,313	,513	,858
Cultura7	66,89	160,432	,782	,845
Cultura8	66,84	165,006	,713	,849
Cultura9	67,14	178,324	,308	,867
Cultura10	66,78	172,551	,487	,859
Cultura11	66,68	170,220	,424	,862
Cultura12	66,84	168,406	,510	,858
Cultura13	67,38	181,684	,233	,869
Cultura14	67,48	172,275	,480	,859
Cultura15	66,74	174,352	,507	,858
Cultura16	66,81	175,554	,474	,860

**5.2.2 Teste à Sensibilidade das Variáveis latentes****5.2.2.1 Sumário – Clan**

		N	%
Cases	Valid	85	93,4
	Excluded <sup>a</sup>	6	6,6
	Total	91	100,0

**Estadística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	4

**Estadística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT1	11,41	15,888	,543	,692
CT2	12,19	16,321	,414	,764
CT3	11,62	14,214	,600	,658
CT4	11,05	14,903	,635	,642

**5.2.2.2 Sumário – Adhocracy**

		N	%
Cases	Valid	86	94,5
	Excluded <sup>a</sup>	5	5,5
	Total	91	100,0

**Estadística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	4

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT5	14,07	13,007	,665	,807
CT6	13,93	13,148	,693	,794
CT7	13,09	12,674	,761	,764
CT8	13,08	14,452	,597	,834

**5.2.2.3 Sumário – Hierarchy**

		N	%
Cases	Valid	85	93,4
	Excluded <sup>a</sup>	6	6,6
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,774	4

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT9	15,29	14,662	,480	,766
CT10	14,91	14,301	,564	,728
CT11	14,82	11,338	,695	,651
CT12	15,01	12,559	,581	,718

**5.2.2.4 Sumário – Market 1**

		N	%
Cases	Valid	89	98,9
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,1
	Total	90	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,690	4

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CT13	14,52	8,707	,321	,724
CT14	14,56	7,999	,448	,642
CT15	13,93	7,791	,557	,571
CT16	13,92	7,891	,600	,551

**5.2.2.5 Sumário – Market 2**

		N	%
Cases	Valid	89	98,9
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,1
	Total	90	100,0

### Teste Estatístico

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	3

### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cultura14	10,10	4,456	,456	,753
Cultura15	9,47	4,093	,639	,521
Cultura16	9,46	4,660	,556	,628

## 5.3 Teste à Validade Factorial

### 5.3.1 Análise Factorial Confirmatória

#### 5.3.1.1 Pesos da Regressão

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Cultura16 <-- Market	,767	,140	5,482	***	par_1
Cultura15 <-- Market	,780	,143	5,451	***	par_2
Cultura14 <-- Market	,913	,166	5,513	***	par_3
Cultura8 <-- Adhocracies	,926	,135	6,869	***	par_4
Cultura7 <-- Adhocracies	1,316	,129	10,237	***	par_5
Cultura6 <-- Adhocracies	1,011	,146	6,939	***	par_6
Cultura4 <-- Clans	1,441	,141	10,198	***	par_7
Cultura3 <-- Clans	1,300	,164	7,918	***	par_8
Cultura2 <-- Clans	,730	,193	3,774	***	par_9
Cultura1 <-- Clans	,817	,174	4,705	***	par_10
Cultura12 <-- Hierarquies	1,226	,165	7,436	***	par_11
Cultura11 <-- Hierarquies	1,420	,175	8,119	***	par_12
Cultura10 <-- Hierarquies	,730	,155	4,727	***	par_13
Cultura9 <-- Hierarquies	,757	,156	4,852	***	par_14
Cultura5 <-- Adhocracies	1,090	,148	7,338	***	par_21

#### 5.3.1.2 Pesos da Regressão Standartizados

	Estimate
Cultura16 <-- Market	,639
Cultura15 <-- Market	,636
Cultura14 <-- Market	,639
Cultura8 <-- Adhocracies	,680
Cultura7 <-- Adhocracies	,892
Cultura6 <-- Adhocracies	,687
Cultura4 <-- Clans	,908
Cultura3 <-- Clans	,755
Cultura2 <-- Clans	,418
Cultura1 <-- Clans	,503
Cultura12 <-- Hierarquies	,760
Cultura11 <-- Hierarquies	,824
Cultura10 <-- Hierarquies	,528
Cultura9 <-- Hierarquies	,535
Cultura5 <-- Adhocracies	,720

#### 5.3.1.3 Correlações

	Estimate
Market <--> Adhocracies	,723
Market <--> Clans	,482
Hierarquies <--> Market	,454
Adhocracies <--> Clans	,847
Hierarquies <--> Adhocracies	,475
Hierarquies <--> Clans	,288

## ANEXO 6 – Força da Gestão dos Recursos Humanos

### 6.1 Teste à Sensibilidade

#### 6.1.1 Teste à Sensibilidade FGRH Total

##### Sumário – FGRH Total

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
FGRH_Total	68	74,7%	23	25,3%	91	100,0%

##### Estadística descritiva

				Statistic	Std. Error
FGRH_Total	Mean			249,3529	6,45661
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound		236,4655	
		Upper Bound		262,2404	
	5% Trimmed Mean			249,7288	
	Median			248,5000	
	Variance			2834,769	
	Std. Deviation			53,24255	
	Minimum			130,00	
	Maximum			371,00	
	Range			241,00	
	Interquartile Range			74,75	
	Skewness			-,278	,291
	Kurtosis			-,389	,574

##### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
FGRH_Total	,085	68	,200 <sup>*</sup>	,978	68	,274

### 6.1.2 Teste à Sensibilidade das Variáveis Latentes

#### 6.1.2.1 Sumário - Distintivity: Visibility

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DV_Total	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

			Statistic	Std. Error
DV_Total	Mean		27,1163	,62973
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	25,8642	
		Upper Bound	28,3683	
	5% Trimmed Mean		27,1757	
	Median		27,0000	
	Variance		34,104	
	Std. Deviation		5,83986	
	Minimum		12,00	
	Maximum		42,00	
	Range		30,00	
	Interquartile Range		8,00	
	Skewness		-,182	,260
	Kurtosis		-,335	,514

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DV_Total	,080	86	,200 <sup>*</sup>	,986	86	,473

**6.1.2.2 Sumário - Distintivity: Understandability**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DU_Total	82	90,1%	9	9,9%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

			Statistic	Std. Error
DU_Total	Mean		27,8171	,69153
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	26,4412	
		Upper Bound	29,1930	
	5% Trimmed Mean		27,8130	
	Median		28,5000	
	Variance		39,213	
	Std. Deviation		6,26203	
	Minimum		15,00	
	Maximum		42,00	
	Range		27,00	
	Interquartile Range		9,25	
	Skewness		-,089	,266
	Kurtosis		-,596	,526

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DU_Total	,097	82	,055	,978	82	,178

## 6.1.2.3 Sumário - Distintivity: Legitimacy of Authority

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DL_Total	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

## Estatística descritiva

		Statistic	Std. Error
DL_Total	Mean	27,9302	,73113
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	26,4765	
	Upper Bound	29,3839	
	5% Trimmed Mean	28,0297	
	Median	28,0000	
	Variance	45,972	
	Std. Deviation	6,78023	
	Minimum	10,00	
	Maximum	42,00	
	Range	32,00	
	Interquartile Range	10,25	
	Skewness	-,251	,260
	Kurtosis	-,370	,514

## Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DL_Total	,109	86	,014	,984	86	,382

## 6.1.2.4 Sumário – Distintivity: Relevance

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
DR_Total	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

			Statistic	Std. Error
DR_Total	Mean		27,7093	,76605
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	26,1862	
		Upper Bound	29,2324	
	5% Trimmed Mean		27,7106	
	Median		27,0000	
	Variance		50,467	
	Std. Deviation		7,10404	
	Minimum		13,00	
	Maximum		42,00	
	Range		29,00	
	Interquartile Range		9,25	
	Skewness		-,140	,260
	Kurtosis		-,762	,514

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
DR_Total	,088	86	,106	,973	86	,071

**6.1.2.5 Sumário – Consistency: Instrumentality**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CI_Total	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

			Statistic	Std. Error
CI_Total	Mean		28,8837	,63707
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	27,6171	
		Upper Bound	30,1504	
	5% Trimmed Mean		28,9432	
	Median		29,0000	
	Variance		34,904	
	Std. Deviation		5,90796	
	Minimum		16,00	
	Maximum		42,00	
	Range		26,00	
	Interquartile Range		9,00	
	Skewness		-,185	,260
	Kurtosis		-,592	,514

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CI_Total	,086	86	,167	,978	86	,155

## 6.1.2.6 Sumário – Consistency: Validity

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CV_Total	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

## Estatística descritiva

		Statistic	Std. Error
CV_Total	Mean	28,7093	,62174
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 27,4731 Upper Bound 29,9455	
	5% Trimmed Mean	28,8049	
	Median	29,0000	
	Variance	33,244	
	Std. Deviation	5,76575	
	Minimum	15,00	
	Maximum	42,00	
	Range	27,00	
	Interquartile Range	8,00	
	Skewness	-,235	,260
	Kurtosis	-,412	,514

## Teste à normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CV_Total	,077	86	,200	,985	86	,428

## 6.1.2.7 Sumário - Consistency: Consistent HRM Message

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CC_Total	81	89,0%	10	11,0%	91	100,0%

## Estatística descritiva

		Statistic	Std. Error
CC_Total	Mean	27,5185	,70800
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 26,1095 Upper Bound 28,9275	
	5% Trimmed Mean	27,5480	
	Median	27,0000	
	Variance	40,603	
	Std. Deviation	6,37203	
	Minimum	10,00	
	Maximum	42,00	
	Range	32,00	
	Interquartile Range	8,50	
	Skewness	-,083	,267
	Kurtosis	-,143	,529

### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CC_Total	,080	81	,200	,991	81	,842

### 6.1.2.8 Sumário – Consensus: Agreement among principal HRM decision makers

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CA_Total	76	83,5%	15	16,5%	91	100,0%

### Estatística descritiva

		Statistic	Std. Error
CA_Total	Mean	26,8947	,70849
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	25,4834	
	Upper Bound	28,3061	
	5% Trimmed Mean	26,8977	
	Median	27,0000	
	Variance	38,149	
	Std. Deviation	6,17647	
	Minimum	12,00	
	Maximum	42,00	
	Range	30,00	
	Interquartile Range	11,00	
	Skewness	-,111	,276
	Kurtosis	-,350	,545

### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CA_Total	,093	76	,099	,983	76	,414

### 6.1.2.9 Sumário – Consensus: Fairness

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
CF_Total	76	83,5%	15	16,5%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

			Statistic	Std. Error
CF_Total	Mean		25,5000	,73854
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	24,0288	
		Upper Bound	26,9712	
	5% Trimmed Mean		25,6462	
	Median		26,0000	
	Variance		41,453	
	Std. Deviation		6,43843	
	Minimum		6,00	
	Maximum		41,00	
	Range		35,00	
	Interquartile Range		8,75	
	Skewness		-,270	,276
	Kurtosis		,483	,545

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
CF_Total	,079	76	,200	,986	76	,568

**6.2 Teste à Fidelidade****6.2.1 Teste à Fidelidade FGRH Total****Sumário – FGRH Total**

		N	%
Cases	Valid	68	74,7
	Excluded <sup>a</sup>	23	25,3
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,978	,978	54

## Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DV1	244,59	2772,097	,343		,978
DU1	244,59	2747,082	,533		,977
DL1	244,68	2722,849	,682		,977
DR1	244,51	2718,761	,716		,977
CI1	244,57	2733,054	,578		,977
CV1	244,68	2757,804	,557		,977
CC1	244,87	2722,714	,807		,977
CA1	244,81	2751,948	,590		,977
CF1	245,75	2725,832	,555		,977
DV2	245,12	2717,896	,642		,977
DU2	244,04	2741,356	,631		,977
DL2	244,37	2725,430	,766		,977
DR2	244,94	2725,489	,653		,977
CI2	244,46	2737,386	,644		,977
CV2	244,38	2735,911	,682		,977
CC2	245,26	2732,675	,584		,977
CA2	244,84	2742,167	,645		,977
CF2	244,68	2754,342	,563		,977
DV3	244,56	2708,638	,787		,977
DU3	245,03	2722,805	,807		,977
DL3	245,06	2720,265	,793		,977
DR3	244,90	2711,586	,796		,977
CI3	244,87	2799,669	,236		,978
CV3	244,76	2742,989	,719		,977
CC3	244,78	2746,503	,690		,977
CA3	244,82	2727,312	,818		,977
CF3	245,35	2755,784	,463		,978
DV4	244,46	2734,282	,591		,977
DU4	244,78	2745,279	,594		,977
DL4	244,79	2727,718	,715		,977
DR4	244,43	2710,218	,748		,977
CI4	244,19	2687,590	,736		,977
CV4	244,44	2716,728	,765		,977
CC4	244,54	2717,386	,820		,977
CA4	245,04	2726,670	,734		,977
CF4	245,94	2731,847	,581		,977
DV5	245,24	2766,093	,461		,978
DU5	244,71	2708,748	,755		,977
DL5	244,47	2713,387	,767		,977
DR5	244,90	2718,631	,644		,977
CI5	244,24	2751,138	,520		,977
CV5	245,06	2733,996	,719		,977
CC5	244,79	2724,942	,777		,977
CA5	244,91	2722,201	,797		,977
CF5	244,72	2729,548	,592		,977
DV6	244,72	2742,264	,626		,977
DU6	244,74	2737,690	,647		,977
DL6	244,78	2711,637	,785		,977
DR6	244,65	2711,874	,785		,977
CI6	244,65	2719,247	,844		,977
CV6	244,06	2736,743	,629		,977
CC6	244,57	2735,681	,728		,977
CA6	244,57	2741,980	,656		,977
CF6	244,06	2719,220	,726		,977

## 6.2.2 Teste à Fidelidade das Variáveis Latentes

### 6.2.2.1 Sumário - Distintivity: Visibility

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	N of Items
,747	6

### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DV1	22,27	27,779	,400	,736
DV2	22,75	26,035	,444	,727
DV3	22,15	25,821	,615	,676
DV4	22,04	28,198	,399	,735
DV5	22,84	29,561	,416	,729
DV6	22,40	25,486	,690	,658

### 6.2.2.2 Sumário - Distintivity: Understandability

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	6

### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DU1	22,75	30,813	,459	,794
DU2	22,34	29,872	,504	,785
DU3	23,24	28,608	,754	,733
DU4	22,92	31,738	,407	,805
DU5	22,99	26,944	,725	,731
DU6	23,12	29,063	,550	,774

### 6.2.2.3 Sumário - Distintivity: Legitimacy of A.

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	6

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DL1	23,10	34,646	,642	,878
DL2	22,75	36,902	,596	,883
DL3	23,33	36,068	,654	,875
DL4	23,21	33,478	,753	,859
DL5	22,97	32,610	,769	,856
DL6	23,11	32,388	,800	,851

**6.2.2.4 Sumário – Distintivity: Relevance**

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	6

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DR1	22,59	39,688	,719	,867
DR2	23,03	40,299	,612	,884
DR3	22,87	39,160	,784	,858
DR4	22,53	38,519	,744	,863
DR5	23,00	38,956	,615	,886
DR6	22,74	38,819	,788	,857

**6.2.2.5 Sumário – Consistency: Instrumentality**

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	6

**Estadística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CI1	23,96	27,042	,521	,706
CI2	23,80	28,049	,588	,691
CI3	24,15	32,754	,262	,769
CI4	23,71	24,562	,555	,699
CI5	23,59	29,177	,431	,731
CI6	24,08	28,250	,632	,684

**6.2.2.6 Sumário – Consistency: Validity**

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

**Estadística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	6

**Estadística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	23,64	29,945	,523	,845
CV2	23,47	28,163	,663	,820
CV3	23,82	28,258	,696	,815
CV4	23,65	26,186	,701	,812
CV5	24,09	27,814	,691	,815
CV6	23,20	28,783	,544	,843

**6.2.2.7 Sumário – Consistency: Consistent HRM message**

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	91	100,0

**Estadística de Teste**

Cronbach's Alpha	N of Items
,856	6

**Estadística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC1	22,38	31,239	,708	,821
CC2	22,69	31,638	,549	,854
CC3	22,25	35,147	,528	,852
CC4	22,12	29,752	,777	,806
CC5	22,35	30,719	,746	,814
CC6	22,21	32,700	,585	,843

### 6.2.2.8 Sumário – Consensus: Agreement among HRM decision makers

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0,0	
	Total	91	100,0

#### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	6

#### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CA1	21,64	30,167	,611	,803
CA2	21,63	30,970	,559	,813
CA3	21,71	29,451	,718	,785
CA4	21,87	29,227	,674	,791
CA5	21,75	28,458	,778	,772
CA6	21,96	28,642	,419	,864

### 6.2.2.9 Sumário – Consensus: Fairness

		N	%
Cases	Valid	91	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0,0	
	Total	91	100,0

#### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	N of Items
,707	6

#### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CF1	21,34	28,560	,525	,638
CF2	20,18	32,947	,499	,656
CF3	20,78	33,662	,370	,688
CF4	21,43	31,314	,498	,651
CF5	20,32	31,553	,453	,664
CF6	20,08	30,116	,345	,710

## 6.3 Teste à Validade Factorial: Análise Factorial Exploratória da FGRH

### 6.3.1 Matriz de Correlações (ver na pág. Seguinte)

### 6.3.2 KMO e Teste de Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,754
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4365,882
	Df	1378,000
	Sig.	,000

	DV1	DU1	DL1	DR1	CI1	CV1	CC1	CA1	CF1	DV2	DU2	DL2	DR2	CI2	CV2	CC2	CA2	CF2	DV3	DU3	DL3	DR3	CI3	CV3	CC3	CA3	CF3	DV4	DU4	DL4	DR4	CI4	CV4	CC4	CF4	CA6	CC6	CV6	CI6	DR6	DL6	DU6	DV6	CF5	CA5	CC5	CV5	CI5	DR5	DL5	DU5	DV5	CF4
Correlation DV1	1,000	,667	,350	,416	,321	,181	,225	,245	,235	,136	,195	,340	,164	,225	,328	,107	,290	,127	,248	,221	,269	,205	-.076	,033	,204	,207	-.069	,212	,142	,115	,137	,323	,270	,126	,209	,295	,292	,258	,350	,246	,208	,307	,437	,202	,203	,202	,142	,542	,327	,296	,076	,326	,134
DU1	,667	1,000	,462	,465	,403	,386	,521	,393	,443	,567	,275	,471	,328	,361	,263	,249	,344	,285	,276	,569	,364	,317	,020	,158	,360	,351	,224	,372	,168	,291	,211	,356	,367	,267	,409	,357	,378	,260	,501	,260	,404	,591	,517	,414	,390	,249	,324	,392	,384	,427	,332	,368	,329
DL1	,350	,462	1,000	,818	,534	,451	,671	,466	,342	,428	,362	,640	,594	,498	,651	,250	,507	,254	,503	,489	,466	,558	,114	,436	,465	,638	,363	,298	,514	,505	,522	,497	,674	,615	,430	,323	,365	,283	,581	,450	,581	,515	,308	,269	,500	,541	,497	,309	,425	,490	,439	,412	,417
DR1	,416	,465	,818	1,000	,524	,377	,639	,442	,429	,412	,329	,532	,548	,463	,618	,343	,611	,386	,504	,506	,542	,591	,091	,486	,427	,552	,330	,383	,602	,496	,608	,614	,614	,623	,486	,285	,357	,305	,597	,563	,526	,390	,248	,308	,500	,620	,650	,403	,558	,537	,506	,536	,455
CI1	,321	,403	,534	,524	1,000	,589	,725	,273	,576	,538	,590	,534	,519	,454	,439	,450	,303	,282	,415	,451	,351	,492	,187	,302	,346	,397	,197	,267	,250	,313	,261	,356	,581	,486	,350	,369	,254	,378	,413	,417	,336	,352	,168	,201	,463	,400	,370	,414	,523	,447	,416	,177	,194
CV1	,181	,386	,451	,377	,589	1,000	,679	,328	,505	,519	,367	,489	,526	,580	,378	,606	,434	,208	,525	,559	,413	,397	,032	,251	,276	,334	,199	,210	,219	,233	,277	,312	,376	,479	,236	,334	,246	,306	,435	,326	,342	,559	,268	,448	,442	,534	,506	,409	,420	,345	,415	,275	,239
CC1	,225	,521	,671	,639	,725	,679	1,000	,522	,501	,644	,525	,733	,628	,567	,628	,554	,526	,459	,654	,716	,572	,624	,299	,585	,560	,630	,442	,420	,446	,506	,512	,561	,713	,693	,581	,467	,430	,331	,684	,522	,617	,589	,381	,393	,671	,595	,591	,398	,486	,603	,664	,340	,410
CA1	,245	,393	,466	,442	,273	,328	,522	1,000	,255	,363	,301	,581	,435	,441	,571	,236	,610	,299	,517	,496	,503	,407	,154	,449	,311	,556	,087	,358	,338	,254	,623	,509	,543	,464	,526	,483	,483	,212	,625	,354	,437	,350	,426	,362	,545	,482	,339	,265	,264	,347	,457	,394	,351
CF1	,235	,443	,342	,429	,576	,505	,501	,255	1,000	,570	,410	,388	,560	,441	,242	,556	,377	,328	,322	,537	,397	,462	,130	,361	,385	,412	,239	,275	,247	,361	,314	,359	,370	,357	,290	,340	,385	,439	,425	,461	,329	,407	,226	,376	,283	,394	,510	,243	,589	,334	,279	,299	,408
DV2	,136	,567	,428	,412	,538	,519	,644	,363	,570	1,000	,621	,523	,495	,518	,312	,515	,383	,284	,344	,621	,414	,442	,284	,355	,437	,470	,295	,302	,155	,430	,387	,328	,521	,467	,546	,380	,442	,453	,506	,396	,550	,519	,450	,492	,540	,409	,448	,259	,507	,522	,511	,306	,321
DU2	,195	,275	,362	,329	,590	,367	,525	,301	,410	,621	1,000	,580	,477	,473	,346	,445	,386	,484	,480	,446	,490	,616	,411	,545	,475	,434	,219	,470	,329	,477	,423	,370	,488	,470	,445	,371	,443	,554	,526	,476	,437	,415	,404	,343	,484	,472	,301	,329	,456	,538	,538	,168	,322
DL2	,340	,471	,640	,532	,534	,489	,733	,581	,388	,523	,580	1,000	,605	,548	,678	,444	,632	,464	,719	,639	,606	,582	,321	,552	,569	,686	,339	,413	,383	,478	,531	,479	,687	,598	,574	,543	,536	,391	,676	,539	,612	,614	,472	,400	,654	,589	,357	,403	,319	,520	,527	,251	,420
DR2	,164	,328	,594	,548	,519	,526	,628	,435	,560	,495	,477	,605	1,000	,652	,531	,653	,678	,358	,635	,625	,551	,563	,196	,361	,230	,470	,097	,101	,223	,375	,389	,443	,475	,418	,406	,397	,366	,365	,642	,563	,470	,541	,374	,410	,563	,403	,432	,228	,447	,347	,381	,337	,557
CI2	,225	,361	,498	,463	,454	,580	,567	,441	,441	,518	,473	,548	,652	1,000	,688	,444	,609	,196	,541	,501	,396	,557	,122	,317	,281	,380	,060	,168	,210	,291	,521	,539	,511	,481	,444	,282	,440	,449	,456	,506	,421	,536	,499	,518	,618	,474	,577	,380	,426	,475	,446	,381	,434
CV2	,328	,263	,651	,618	,439	,378	,628	,571	,242	,312	,346	,678	,531	,688	1,000	,365	,588	,242	,665	,441	,448	,510	,247	,468	,394	,567	,230	,289	,477	,367	,657	,614	,656	,606	,452	,435	,502	,336	,487	,553	,565	,463	,463	,366	,601	,520	,455	,480	,344	,484	,470	,345	,318
CC2	,107	,249	,250	,343	,450	,606	,554	,236	,556	,515	,445	,444	,653	,444	,365	1,000	,539	,433	,590	,603	,480	,479	,310	,447	,272	,361	,186	,328	,277	,284	,242	,429	,350	,442	,363	,521	,454	,379	,495	,483	,301	,361	,287	,355	,457	,432	,427	,383	,545	,275	,386	,222	,431
CA2	,290	,344	,507	,611	,303	,434	,526	,610	,377	,383	,386	,632	,678	,609	,588	,539	1,000	,353	,692	,506	,593	,472	,208	,383	,212	,398	,035	,264	,370	,295	,543	,563	,475	,416	,384	,392	,458	,257	,621	,521	,412	,517	,345	,442	,539	,588	,445	,349	,415	,329	,384	,443	,435
CF2	,127	,285	,254	,386	,282	,208	,459	,299	,328	,284	,484	,464	,358	,196	,242	,433	,353	1,000	,515	,523	,506	,606	,216	,634	,463	,449	,256	,451	,427	,456	,439	,319	,278	,446	,550	,415	,422	,488	,585	,497	,399	,284	,243	,290	,343	,558	,387	,305	,325	,356	,529	,119	,557
DV3	,248	,276	,503	,504	,415	,525	,654	,517	,322	,344	,480	,719	,635	,541	,665	,590	,692	,515	1,000	,645	,755	,685	,213	,570	,469	,648	,376	,440	,491	,539	,617	,621	,556	,630	,561	,625	,570	,469	,739	,708	,628	,567	,528	,482	,661	,688	,511	,481	,382	,512	,635	,299	,459
DU3	,221	,569	,489	,506	,451	,559	,716	,496	,537	,621	,446	,639	,625	,501	,441	,603	,506	,523	,645	1,000	,641	,687	,199	,589	,602	,665	,463	,455	,497	,613	,521	,524	,556	,642	,583	,532	,524	,466	,744	,567	,627	,661	,504	,551	,687	,563	,611	,332	,479	,608	,723	,376	,552
DL3	,269	,364	,466	,542	,351	,413	,572	,503	,397	,414	,490	,606	,551	,396	,448	,480	,593	,506	,755	,641	1,000	,682	,258	,587	,489	,711	,418	,436	,386	,598	,675	,634	,557	,688	,638	,599	,595	,543	,821	,719	,686	,489	,479	,512	,685	,732	,551	,409	,519	,569	,607	,419	,577
DR3	,205	,317	,558	,591	,492	,397	,624	,407	,462	,442	,616	,582	,563	,557	,510	,479	,472	,606	,685	,687	,682	1,000	,214	,722	,623	,706	,442	,453	,568	,608	,700	,608	,519	,695	,559	,461	,494	,631	,736	,714	,582	,414	,395	,471	,609	,735	,636	,277	,502	,573	,708	,344	,516
CI3	-.076	,020	,114	,091	,187	,032	,299	,154	,130	,284	,411	,321	,196	,122	,247	,310	,208	,216	,213	,199	,258	,214	1,000	,435	,299	,258	,270	,158	,144	,211	,096	,058	,215	,176	,092	,121	,291	,141	,101	,157	,250	,141	,066	-.026	,189	,139	-.023	,001	,099	,067	,254	-.178	,213
CV3	,033	,158	,436	,486	,302	,251	,585	,449	,361	,355	,545	,552	,361	,317	,468	,447	,383	,634	,570	,589	,587	,722	,435	1,000	,746	,721	,537	,597	,655	,686	,666	,512	,518	,696	,575	,505	,562	,420	,584	,571	,555	,286	,367	,291	,545	,679	,550	,194	,418	,606	,737	,228	,509
CC3	,204	,360	,465	,427	,346	,276	,560	,311	,385	,437	,475	,569	,230	,281	,394	,272	,212	,463	,469	,602	,489	,623	,299	,746	1,000	,735	,711	,667	,624	,735	,506	,434	,508	,629	,469	,399	,540	,465	,523	,543	,686	,530	,426	,453	,474	,543	,496	,328	,407	,663	,678	,076	,323
CA3	,207	,351	,638	,552	,397	,334	,630	,556	,412	,470	,434	,686	,470	,380	,567	,361	,398	,449	,648	,665	,711	,706	,258	,721	,735	1,000	,520	,537	,594	,735	,712	,596	,739	,791	,663	,608	,686	,549	,759	,706	,776	,478	,569	,438	,652	,686	,543	,297	,461	,656	,664	,365	,410
CF3	-.069	,224	,363	,330	,197	,199	,442	,087	,239	,295	,219	,339	,097	,060	,230	,186	,035	,256	,376	,463	,418	,442	,270	,537	,711	,520	1,000	,592	,553	,559	,333	,368	,313	,519	,336	,315	,296	,228	,345	,302	,526	,426	,158	,281	,278	,363	,461	,235	,264	,432	,501	-.034	,201
DV4	,212	,372	,298	,38																																																	

## 6.3.3 Comunalidades

	Initial	Extraction		Initial	Extraction
F1	1,000	,874	F35	1,000	,775
F2	1,000	,905	F36	1,000	,644
F3	1,000	,848	F37	1,000	,740
F4	1,000	,886	F38	1,000	,784
F5	1,000	,886	F39	1,000	,830
F6	1,000	,829	F40	1,000	,813
F7	1,000	,884	F41	1,000	,791
F8	1,000	,715	F42	1,000	,833
F9	1,000	,737	F43	1,000	,767
F10	1,000	,829	F44	1,000	,810
F11	1,000	,672	F45	1,000	,825
F12	1,000	,836	F46	1,000	,837
F13	1,000	,809	F47	1,000	,870
F14	1,000	,784	F48	1,000	,846
F15	1,000	,861	F49	1,000	,864
F16	1,000	,847	F50	1,000	,848
F17	1,000	,827	F51	1,000	,874
F18	1,000	,800	F52	1,000	,829
F19	1,000	,866	F53	1,000	,788
F20	1,000	,828	F54	1,000	,782
F21	1,000	,745	Extraction Method: Principal Component Analysis.		
F22	1,000	,800			
F23	1,000	,778			
F24	1,000	,855			
F25	1,000	,864			
F26	1,000	,807			
F27	1,000	,788			
F28	1,000	,852			
F29	1,000	,831			
F30	1,000	,801			
F31	1,000	,838			
F32	1,000	,818			
F33	1,000	,890			
F34	1,000	,879			

## 6.3.4 Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Relation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	25,342	47,815	47,815	25,342	47,815	47,815	7,326	13,823	13,823
2	3,332	6,287	54,102	3,332	6,287	54,102	6,617	12,486	26,308
3	2,328	4,392	58,494	2,328	4,392	58,494	5,035	9,500	35,808
4	2,196	4,144	62,638	2,196	4,144	62,638	4,512	8,514	44,322
5	2,057	3,881	66,519	2,057	3,881	66,519	4,408	8,318	52,639
6	1,776	3,352	69,871	1,776	3,352	69,871	3,838	7,242	59,882
7	1,528	2,884	72,754	1,528	2,884	72,754	3,508	6,618	66,500
8	1,429	2,696	75,450	1,429	2,696	75,450	2,630	4,962	71,462
9	1,294	2,441	77,891	1,294	2,441	77,891	2,364	4,461	75,922
10	1,186	2,238	80,129	1,186	2,238	80,129	1,768	3,336	79,259
11	1,025	1,934	82,063	1,025	1,934	82,063	1,486	2,804	82,063
12	,951	1,794	83,857						
13	,870	1,641	85,498						
14	,738	1,393	86,891						
15	,660	1,246	88,137						
16	,595	1,123	89,261						
17	,524	,989	90,250						
18	,465	,877	91,126						
19	,438	,827	91,953						
20	,419	,791	92,744						
21	,364	,687	93,431						
22	,347	,655	94,086						
23	,336	,634	94,720						
24	,307	,580	95,300						
25	,257	,484	95,784						
26	,256	,482	96,267						
27	,247	,466	96,733						
28	,217	,410	97,143						
29	,188	,354	97,497						
30	,162	,305	97,802						
31	,153	,289	98,091						
32	,125	,235	98,326						
33	,121	,229	98,555						
34	,108	,204	98,759						
35	,100	,189	98,948						
36	,086	,162	99,110						
37	,074	,140	99,250						
38	,070	,133	99,383						
39	,056	,109	99,492						
40	,047	,089	99,582						
41	,043	,081	99,663						
42	,032	,060	99,724						
43	,028	,053	99,777						
44	,023	,044	99,821						
45	,020	,037	99,858						
46	,017	,033	99,891						
47	,015	,029	99,920						
48	,011	,021	99,941						
49	,010	,020	99,960						
50	,008	,016	99,976						
51	,006	,011	99,986						
52	,004	,008	99,994						
53	,003	,006	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

## ANEXO 7 – Improvisação Organizacional

### 7.1 Teste à Sensibilidade

#### 7.1.1 Teste à Sensibilidade Improvisação Total

##### Sumário – Improvisação Total

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Improvisação_Total	79	86,8%	12	13,2%	91	100,0%

##### Estatística descritiva

		Statistic	Std. Error
Improvisação_Total	Mean	85,1772	1,70397
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 81,7849	
		Upper Bound 88,5696	
	5% Trimmed Mean	85,6681	
	Median	85,0000	
	Variance	229,378	
	Std. Deviation	15,14525	
	Minimum	45,00	
	Maximum	119,00	
	Range	74,00	
	Interquartile Range	19,00	
	Skewness	-,497	,271
	Kurtosis	,227	,535

##### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Improvisação_Total	,075	79	,200	,978	79	,189

#### 7.1.2 Teste à Sensibilidade relativo aos Blocos da Improvisação

##### 7.1.2.1 Sumário – Bloco 1: Relação da empresa com o mercado

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Improv1	84	92,3%	7	7,7%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

			Statistic	Std. Error
Improv1	Mean		32,4405	,67861
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	31,0907	
		Upper Bound	33,7902	
	5% Trimmed Mean		32,6905	
	Median		33,5000	
	Variance		38,683	
	Std. Deviation		6,21958	
	Minimum		17,00	
	Maximum		42,00	
	Range		25,00	
	Interquartile Range		8,00	
	Skewness		-,444	,263
	Kurtosis		-,256	,520

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Improv1	,100	84	,037	,958	84	,008

**7.1.2.2. Sumário – Bloco 2: Relação da empresa com o colaborador**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Improv2	85	93,4%	6	6,6%	91	100,0%

**Estatística descritiva**

			Statistic	Std. Error
Improv2	Mean		24,2235	,64090
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	22,9490	
		Upper Bound	25,4980	
	5% Trimmed Mean		24,4542	
	Median		25,0000	
	Variance		34,914	
	Std. Deviation		5,90878	
	Minimum		7,00	
	Maximum		35,00	
	Range		28,00	
	Interquartile Range		7,50	
	Skewness		-,648	,261
	Kurtosis		,156	,517

**Teste à Normalidade**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Improv2	,097	85	,048	,965	85	,020

### 7.1.2.3 Sumário – Bloco 3: Colaborador enquanto potencial agente da Improvisação

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Improv3	86	94,5%	5	5,5%	91	100,0%

#### Estadística descritiva

		Statistic	Std. Error
Improv3	Mean	14,4535	,45590
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	13,5470 15,3599
	5% Trimmed Mean	14,6499	
	Median	15,0000	
	Variance	17,874	
	Std. Deviation	4,22780	
	Minimum	3,00	
	Maximum	21,00	
	Range	18,00	
	Interquartile Range	6,00	
	Skewness	-,650	,260
	Kurtosis	,088	,514

#### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Improv3	,120	86	,004	,951	86	,003

### 7.1.2.4 Sumário – Bloco 4: Representações de improvisação

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Improv4	82	90,1%	9	9,9%	91	100,0%

#### Estadística descritiva

		Statistic	Std. Error
Improv4	Mean	14,3293	,40026
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound Upper Bound	13,5329 15,1257
	5% Trimmed Mean	14,4743	
	Median	14,0000	
	Variance	13,137	
	Std. Deviation	3,62452	
	Minimum	3,00	
	Maximum	21,00	
	Range	18,00	
	Interquartile Range	5,00	
	Skewness	-,710	,266
	Kurtosis	1,126	,526

### Teste à Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Improv4	,122	82	,004	,957	82	,008

### 7.2 Teste à Fiabilidade

#### 7.2.1 Teste à Fiabilidade da Improvisação Total

##### Sumário - Improvisação Total

		N	%
Cases	Valid	80	87,9
	Excluded <sup>a</sup>	11	12,1
	Total	91	100,0

##### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,913	,914	16

##### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im1	75,64	186,766	,735	,663	,903
Im2	75,51	186,329	,691	,768	,904
Im3	75,70	186,086	,699	,814	,904
Im4	75,76	186,816	,693	,773	,904
Im5	75,39	190,367	,615	,686	,907
Im6	75,79	190,195	,623	,690	,906
Im7	75,54	186,075	,620	,674	,907
Im8	75,72	186,126	,696	,865	,904
Im9	75,32	196,349	,485	,501	,911
Im10	76,16	196,037	,371	,437	,916
Im12	75,07	198,830	,445	,470	,912
Im13	74,98	193,366	,654	,739	,906
Im14	75,09	191,802	,638	,729	,906
Im15	75,27	194,227	,567	,733	,908
Im16	75,19	193,268	,597	,828	,907
Im17	74,99	195,785	,514	,706	,910

## 7.2.2 Teste à Fiabilidade dos blocos relativos à improvisação

### 7.2.2.1 Sumário - Bloco 1: Relação da empresa com o mercado

		N	%
Cases	Valid	85	93,4
	Excluded <sup>a</sup>	6	6,6
	Total	91	100,0

#### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,913	,912	4

#### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im1	14,59	16,507	,686	,519	,925
Im2	14,48	14,586	,826	,732	,879
Im3	14,65	14,350	,876	,768	,861
Im4	14,73	14,843	,823	,712	,880

### 7.2.2.2 Sumário - Bloco 2: Relação da empresa com os colaboradores

		N	%
Cases	Valid	86	94,5
	Excluded <sup>b</sup>	5	5,5
	Total	91	100,0

#### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,874	,875	4

#### Estatística item-total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im5	14,13	17,195	,629	,454	,876
Im6	14,58	15,893	,745	,589	,833
Im7	14,31	14,994	,703	,548	,852
Im8	14,43	14,836	,857	,735	,788

### 7.2.2.3 Sumário - Bloco 3: Colaborador enquanto potencial agente da improvisação

		N	%
Cases	Valid	82	90,1
	Excluded <sup>a</sup>	9	9,9
	Total	91	100,0

#### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,719	,722	3

#### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im9	9,24	7,298	,514	,265	,662
Im10	10,10	5,793	,554	,309	,622
Im11	9,32	6,886	,563	,317	,605

### 7.2.2.4 Sumário - Bloco 4: Representações da Improvisação

		N	%
Cases	Valid	84	92,3
	Excluded <sup>a</sup>	7	7,7
	Total	91	100,0

#### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,911	,912	6

#### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im12	27,01	28,976	,615	,395	,914
Im13	26,92	27,788	,784	,676	,892
Im14	27,02	26,963	,772	,621	,893
Im15	27,20	27,151	,752	,641	,896
Im16	27,13	26,163	,847	,768	,882
Im17	26,92	26,993	,752	,572	,896



### 7.3.2 KMO e Teste de Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	928,410
	Df	136,000
	Sig.	,000

### 7.3.3 Comunalidades

	Initial	Extraction
Im1	1,000	,641
Im2	1,000	,824
Im3	1,000	,861
Im4	1,000	,820
Im5	1,000	,543
Im6	1,000	,717
Im7	1,000	,658
Im8	1,000	,883
Im9	1,000	,693
Im10	1,000	,789
Im11	1,000	,681
Im12	1,000	,581
Im13	1,000	,751
Im14	1,000	,717
Im15	1,000	,683
Im16	1,000	,817
Im17	1,000	,716

Extraction Method: Principal  
Component Analysis.

7.3.4 Variância Total Explicada

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,192	42,308	42,308	7,192	42,308	42,308	4,293	25,253	25,253
2	2,757	16,218	58,526	2,757	16,218	58,526	3,349	19,699	44,952
3	1,294	7,613	66,138	1,294	7,613	66,138	2,934	17,259	62,211
4	1,131	6,652	72,791	1,131	6,652	72,791	1,799	10,580	72,791
5	,829	4,874	77,665						
6	,603	3,544	81,210						
7	,555	3,265	84,474						
8	,490	2,885	87,359						
9	,423	2,486	89,845						
10	,395	2,326	92,170						
11	,350	2,061	94,232						
12	,303	1,780	96,012						
13	,212	1,248	97,260						
14	,142	,833	98,093						
15	,139	,819	98,912						
16	,119	,700	99,612						
17	,066	,388	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

### 7.3.5. Matriz das Componentes Rodada

	Component			
	1	2	3	4
Im16	,887	,108	,126	
Im17	,836		,121	
Im13	,803	,126	,281	,103
Im15	,799	,106	,132	,127
Im14	,786	,288	,123	
Im12	,691	,154		-,121,256
Im8	,144	,899	,206	,108
Im6	,119	,787	,289	
Im7	,101	,736	,263	,191
Im5	,205	,630	,316	
Im1	,267	,524	,507	,198
Im3	,149	,341	,840	,128
Im2	,190	,321	,821	,105
Im4	,111	,348	,811	,171
Im10			,404	,786
Im11	,402		,144	,705
Im9	,186	,463		,663

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

### 7.3.6 Teste à Fiabilidade das Componentes da Improvisação (depois da extracção)

#### 7.3.6.1 Sumário – Componente 1: Representações da Improvisação

		N	%
Cases	Valid	84	92,3
	Excluded <sup>a</sup>	7	7,7
	Total	91	100,0

#### Estatística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,911	,912	6

#### Estatística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im12	27,01	28,976	,615	,395	,914
Im13	26,92	27,788	,784	,676	,892
Im14	27,02	26,963	,772	,621	,893
Im15	27,20	27,151	,752	,641	,896
Im16	27,13	26,163	,847	,768	,882
Im17	26,92	26,993	,752	,572	,896

### 7.3.6.2 Sumário - Componente 2: Relação da empresa com colaboradores

		N	%
Cases	Valid	85	98,8
	Excluded <sup>a</sup>	1	1,2
	Total	86	100,0

#### Estadística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,872	,873	5

#### Estadística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im1	19,33	24,390	,638	,860
Im5	19,15	24,298	,636	,860
Im6	19,61	22,955	,722	,840
Im7	19,34	21,966	,679	,853
Im8	19,46	21,680	,835	,812

### 7.3.6.3 Sumário - Componente 3: Relação da empresa com o mercado

		N	%
Cases	Valid	86	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	86	100,0

#### Estadística de Teste

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,932	,932	3

#### Estadística Item-Total

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Im2	9,50	8,041	,868	,894
Im3	9,66	8,273	,856	,903
Im4	9,74	8,334	,854	,904

### 7.3.6.4 Sumário - Componente 4: Colaborador enquanto potencial agente da improvisação

		N	%
Cases	Valid	82	95,3
	Excluded <sup>a</sup>	4	4,7
	Total	86	100,0

**Estatística de Teste**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,719	,722	3

**Estatística Item-Total**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
lm9	9,24	7,298	,514	,662
lm10	10,10	5,793	,554	,622
lm11	9,32	6,886	,563	,605

## ANEXO 8 - Modelo Global

## 8.1 Novas Variáveis Compositas

	Descritores	Variáveis Latentes	Nova Variável Composita
CLIMA	1, 7, 13, 21	Supportive Management	GSupportive
	2, 8, 14	Role Clarity	PClarificador
	5, 11, 17, 20	Self-Expression	Expressão
	3, 9, 15, 19	Contribution	Contribuição
	4, 16, 10	Recognition	Reconhecimento
	6	Challenge	Desafio
CULTURA	14, 15, 16	Market	Market
	5, 6, 7, 8	Adhocracies	Adhocracies
	1, 2, 3, 4	Clans	Clans
	9, 10, 11, 12	Hierarchies	Hierarchies
FGRH	1,10,19, 28,37,46	Visibility	FGRH
	2,11,20,29,38,47	Understandability	
	3,12,21,30,39,48	Legitimacy of authority	
	4,13,22,31,40, 49	Relevance	
	5,14,23,32,41,50	Instrumentality	
	6,15,24,33,42,51	Validity	
	7,16,25,34,43,52	Consistent HRM message	
	8,17,26,35,44,53	Agreement among principal HRM decision makers	
	9,18,27,36,45,54	Fairness	
IMPROVISACÃO	12, 13, 14, 15, 16,17	Representações de improvisação	R
	1, 5, 6, 7, 8	Relação da empresa c/ colaborador	C
	2, 3, 4	Relação da empresa c/ mercado	M
	9, 10, 11	Colaborador enquanto potencial elemento de improvisação	I

## 8.2 Modelo Global Hipotético

### 8.2.1 Pesos da Regressão

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CIm	<--- FAC1_1	,958	,162	5,914	***	par_18
Citr	<--- FAC1_1	2,561	,883	2,900	,004	par_19
Improvisação	<--- Citr	,428	,400	1,071	,284	par_17
Improvisação	<--- CIm	,078	,210	,373	,709	par_30
Improvisação	<--- FAC1_1	,355	,920	,386	,699	par_31
R	<--- Improvisação	,250	,079	3,159	,002	par_13
C	<--- Improvisação	1,300	,512	2,541	,011	par_14
M	<--- Improvisação	,734	,200	3,664	***	par_15
I	<--- Improvisação	,436	,138	3,165	,002	par_16
Improv13	<--- R	1,068	,120	8,927	***	par_1
fi2	<--- R	1,051	,102	10,273	***	par_2
fi1	<--- R	,994	,104	9,538	***	par_3
Improv7	<--- C	,470	,148	3,171	,002	par_4
fi4	<--- C	,419	,128	3,261	,001	par_5
fi3	<--- C	,458	,142	3,228	,001	par_6
Improv4	<--- M	,818	,107	7,681	***	par_7
Improv3	<--- M	,819	,108	7,574	***	par_8
Improv2	<--- M	,851	,111	7,667	***	par_9
Improv11	<--- I	,579	,153	3,792	***	par_10
Improv10	<--- I	,905	,184	4,909	***	par_11
Improv9	<--- I	,886	,173	5,109	***	par_12
Desafio	<--- CIm	,250	,097	2,569	,010	par_20
Expressão	<--- CIm	,382	,066	5,795	***	par_21
Reconhecimento	<--- CIm	,826	,098	8,459	***	par_22
Contribuição	<--- CIm	,625	,097	6,441	***	par_23
PClarificador	<--- CIm	,497	,088	5,654	***	par_24
GSuportive	<--- CIm	,353	,072	4,897	***	par_25
Market	<--- Citr	,223	,073	3,062	,002	par_26
Adhocracies	<--- Citr	,317	,116	2,728	,006	par_27
Clans	<--- Citr	,291	,109	2,658	,008	par_28
Hierarquies	<--- Citr	,255	,083	3,074	,002	par_29

### 8.2.2 Pesos da Regressão Standartizados

		Estimate		Estimate
CIm	<--- FAC1_1	,686	Market <--- Citr	,661
Citr	<--- FAC1_1	,929	Adhocracies <--- Citr	,722
Improvisação	<--- Citr	,625	Clans <--- Citr	,624
Improvisação	<--- CIm	,058	Hierarquies <--- Citr	,592
Improvisação	<--- FAC1_1	,188		
R	<--- Improvisação	,421		
C	<--- Improvisação	,924		
M	<--- Improvisação	,806		
I	<--- Improvisação	,629		
Improv13	<--- R	,834		
fi2	<--- R	,908		
fi1	<--- R	,883		
Improv7	<--- C	,726		
fi4	<--- C	,835		
fi3	<--- C	,903		
Improv4	<--- M	,911		
Improv3	<--- M	,905		
Improv2	<--- M	,922		
Improv11	<--- I	,498		
Improv10	<--- I	,694		
Improv9	<--- I	,677		
Desafio	<--- CIm	,297		
Expressão	<--- CIm	,626		
Reconhecimento	<--- CIm	,849		
Contribuição	<--- CIm	,696		
PClarificador	<--- CIm	,627		
GSuportive	<--- CIm	,551		

8.2.3 Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30						
1.FAC1_1	1,00																																			
2.Clima	,69	1,00																																		
3.Cultura	,93	,64	1,00																																	
4.Improvisação	,81	,59	,84	1,00																																
5.I	,51	,37	,53	,63	1,00																															
6.M	,65	,47	,67	,81	,51	1,00																														
7.C	,75	,54	,77	,92	,58	,74	1,00																													
8.R	,34	,25	,35	,42	,25	,34	,39	1,00																												
9.Desafio	,20	,30	,19	,11	,14	,14	,29	,07	1,00																											
10.Expressão	,43	,63	,40	,37	,23	,30	,34	,15	,19	1,00																										
11.Reconhecimento	,58	,85	,54	,50	,31	,40	,46	,21	,25	,53	1,00																									
12.Continuidade	,48	,70	,44	,41	,26	,33	,38	,17	,21	,44	,59	1,00																								
13.Planificador	,43	,63	,40	,37	,23	,30	,34	,15	,19	,39	,53	,44	1,00																							
14.GSsupportive	,38	,55	,35	,32	,20	,26	,30	,14	,16	,34	,47	,38	,35	1,00																						
15.Hierarquias	,55	,38	,59	,50	,31	,40	,46	,21	,11	,24	,32	,26	,24	,21	1,00																					
16.Clans	,58	,40	,62	,52	,33	,42	,48	,22	,12	,25	,34	,28	,25	,34	,37	1,00																				
17.Adhocracias	,67	,46	,72	,50	,38	,49	,56	,25	,14	,29	,39	,32	,29	,29	,43	,45	1,00																			
18.Market	,61	,42	,66	,55	,35	,45	,51	,23	,12	,26	,36	,29	,26	,22	,39	,41	,48	1,00																		
19.Improv9	,34	,25	,36	,43	,68	,34	,39	,18	,07	,16	,21	,17	,16	,14	,21	,22	,26	,24	1,00																	
20.Improv10	,35	,26	,37	,44	,69	,35	,40	,18	,08	,16	,22	,18	,16	,10	,22	,23	,26	,24	,47	1,00																
21.Improv11	,25	,18	,26	,31	,50	,25	,29	,13	,05	,11	,16	,13	,12	,14	,21	,22	,23	,23	,32	,35	1,00															
22.Improv2	,60	,43	,62	,74	,47	,92	,69	,31	,13	,27	,37	,30	,27	,24	,36	,39	,45	,41	,32	,32	,23	1,00														
23.Improv3	,59	,43	,61	,73	,46	,91	,67	,31	,13	,27	,36	,30	,27	,24	,36	,38	,44	,40	,40	,31	,32	,23	,83	1,00												
24.Improv4	,59	,43	,61	,73	,46	,91	,68	,31	,13	,27	,37	,30	,27	,24	,36	,38	,44	,41	,31	,31	,32	,23	,84	,82	1,00											
25.f3	,67	,49	,70	,83	,52	,67	,80	,35	,14	,31	,41	,34	,31	,27	,41	,44	,50	,46	,36	,36	,26	,62	,61	,61	1,00											
26.f4	,62	,45	,65	,77	,48	,62	,84	,33	,13	,28	,38	,31	,28	,25	,38	,40	,47	,43	,33	,34	,24	,57	,56	,57	,75	1,00										
27.Improv7	,54	,39	,56	,67	,42	,54	,73	,28	,12	,25	,33	,27	,25	,22	,33	,35	,41	,37	,29	,29	,21	,50	,49	,49	,66	,61	1,00									
28.f1	,30	,22	,31	,37	,23	,30	,34	,88	,05	,14	,18	,15	,14	,12	,18	,19	,22	,21	,16	,16	,12	,28	,27	,27	,31	,29	,25	1,00								
29.f2	,31	,22	,32	,38	,24	,31	,35	,91	,07	,14	,19	,16	,14	,12	,19	,20	,23	,21	,16	,17	,12	,28	,28	,28	,32	,30	,26	,80	1,00							
30.Improv13	,28	,21	,29	,35	,22	,28	,32	,83	,06	,13	,17	,14	,13	,11	,17	,18	,21	,19	,15	,15	,11	,26	,26	,26	,29	,27	,24	,74	,76	1,00						

### 8.3 - Modelo Final

#### 8.3.1 Pesos da Regressão

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Citr	<-- FAC1_1	2,464	,604	4,077	***	par_19
Improvisação	<-- Citr	,555	,164	3,378	***	par_17
R	<-- Improvisação	,260	,079	3,283	,001	par_13
C	<-- Improvisação	1,260	,448	2,812	,005	par_14
M	<-- Improvisação	,802	,191	4,195	***	par_15
I	<-- Improvisação	,478	,141	3,395	***	par_16
Cim	<-- FAC1_1	,952	,161	5,900	***	par_18
Improv13	<-- R	1,071	,120	8,941	***	par_1
fi2	<-- R	1,054	,102	10,297	***	par_2
fi1	<-- R	,996	,105	9,531	***	par_3
Improv7	<-- C	,506	,139	3,652	***	par_4
fi4	<-- C	,451	,119	3,784	***	par_5
fi3	<-- C	,488	,131	3,731	***	par_6
Improv4	<-- M	,798	,106	7,535	***	par_7
Improv3	<-- M	,799	,107	7,442	***	par_8
Improv2	<-- M	,830	,110	7,524	***	par_9
Improv11	<-- I	,569	,151	3,775	***	par_10
Improv10	<-- I	,906	,183	4,946	***	par_11
Improv9	<-- I	,858	,171	5,025	***	par_12
Desafio	<-- Cim	,273	,097	2,828	,005	par_20
Expressão	<-- Cim	,371	,065	5,681	***	par_21
Reconhecimento	<-- Cim	,829	,096	8,661	***	par_22
Contribuição	<-- Cim	,644	,096	6,714	***	par_23
PClarificador	<-- Cim	,482	,086	5,584	***	par_24
GSuportive	<-- Cim	,358	,071	5,024	***	par_25
Market	<-- Citr	,229	,055	4,146	***	par_26
Adhocracies	<-- Citr	,349	,090	3,860	***	par_27
Clans	<-- Citr	,313	,085	3,684	***	par_28
Hierarquies	<-- Citr	,247	,063	3,914	***	par_29

#### 8.3.2 Pesos da Regressão Standartizados

		Estimate
Citr	<-- FAC1_1	,924
Improvisação	<-- Citr	,824
R	<-- Improvisação	,417
C	<-- Improvisação	,912
M	<-- Improvisação	,817
I	<-- Improvisação	,645
Cim	<-- FAC1_1	,683
Improv13	<-- R	,834
fi2	<-- R	,908
fi1	<-- R	,882
Improv7	<-- C	,730
fi4	<-- C	,839
fi3	<-- C	,898
Improv4	<-- M	,911
Improv3	<-- M	,906
Improv2	<-- M	,922
Improv11	<-- I	,498
Improv10	<-- I	,707
Improv9	<-- I	,666
Desafio	<-- Cim	,323
Expressão	<-- Cim	,606
Reconhecimento	<-- Cim	,851
Contribuição	<-- Cim	,715
PClarificador	<-- Cim	,606
GSuportive	<-- Cim	,556
Market	<-- Citr	,657
Adhocracies	<-- Citr	,767
Clans	<-- Citr	,650
Hierarquies	<-- Citr	,554

3.3.3 Correlações

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
1-FACT1	1,000																														
1-Clif	,924	1,000																													
1-Improvsação	,762	,824	1,000																												
1-Cim	,683	,894	,737	1,000																											
1-M	,491	,531	,645	,475	1,000																										
1-G	,622	,673	,817	,602	,527	1,000																									
1-R	,695	,752	,912	,672	,598	,745	1,000																								
1-R	,318	,344	,417	,307	,269	,341	,380	1,000																							
1-R	,221	,289	,238	,323	,153	,194	,217	,099	1,000																						
1-Desafio	,414	,542	,446	,606	,288	,365	,407	,186	,195	1,000																					
0-Expressao	,581	,761	,627	,851	,404	,512	,572	,262	,275	,515	1,000																				
1-Recathedim.	,488	,639	,527	,715	,340	,430	,480	,220	,231	,433	,608	1,000																			
2-Contribulção	,414	,542	,447	,606	,288	,365	,407	,186	,195	,367	,515	,433	1,000																		
3-Clarifcador	,380	,497	,410	,556	,264	,335	,374	,171	,180	,337	,473	,398	,337	1,000																	
4-GSupportive	,512	,554	,457	,495	,284	,373	,416	,190	,160	,300	,421	,384	,300	,276	1,000																
5-Hierarquies	,601	,650	,536	,682	,346	,438	,489	,224	,188	,352	,495	,416	,352	,324	,360	1,000															
6-Clans	,709	,757	,632	,686	,408	,517	,577	,264	,222	,416	,584	,490	,416	,382	,425	,499	1,000														
7-Adhocraeles	,607	,657	,541	,588	,349	,442	,494	,226	,190	,366	,500	,420	,356	,327	,364	,427	,504	1,000													
8-Market	,327	,354	,430	,317	,666	,351	,392	,179	,102	,192	,269	,226	,192	,176	,186	,230	,272	,233	1,000												
9-Improv9	,347	,375	,466	,336	,707	,372	,416	,190	,108	,203	,266	,240	,203	,187	,208	,244	,288	,247	,174	1,000											
9-Improv10	,244	,265	,321	,237	,498	,262	,293	,134	,076	,143	,169	,143	,132	,132	,147	,172	,209	,174	,332	1,000											
9-Improv11	,573	,620	,753	,585	,485	,922	,697	,314	,179	,336	,472	,397	,336	,309	,344	,403	,476	,408	,323	,343	1,000										
9-Improv12	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
9-Improv13	,583	,631	,765	,564	,429	,625	,839	,319	,182	,342	,417	,417	,351	,297	,304	,357	,421	,361	,286	,303	1,000										
5-13-Improv7	,624	,675	,819	,603	,528	,669	,899	,342	,195	,365	,513	,431	,366	,336	,374	,439	,518	,443	,352	,373	1,000										
5-13-Improv4	,567	,613	,744	,548	,480	,911	,679	,310	,177	,332	,466	,392	,332	,305	,340	,399	,471	,403	,320	,339	1,000										
5-13-Improv3	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv2	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv1	,573	,620	,753	,585	,485	,922	,697	,314	,179	,336	,472	,397	,336	,309	,344	,403	,476	,408	,323	,343	1,000										
5-13-Improv7	,624	,675	,819	,603	,528	,669	,899	,342	,195	,365	,513	,431	,366	,336	,374	,439	,518	,443	,352	,373	1,000										
5-13-Improv4	,567	,613	,744	,548	,480	,911	,679	,310	,177	,332	,466	,392	,332	,305	,340	,399	,471	,403	,320	,339	1,000										
5-13-Improv3	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv2	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv1	,573	,620	,753	,585	,485	,922	,697	,314	,179	,336	,472	,397	,336	,309	,344	,403	,476	,408	,323	,343	1,000										
5-13-Improv7	,624	,675	,819	,603	,528	,669	,899	,342	,195	,365	,513	,431	,366	,336	,374	,439	,518	,443	,352	,373	1,000										
5-13-Improv4	,567	,613	,744	,548	,480	,911	,679	,310	,177	,332	,466	,392	,332	,305	,340	,399	,471	,403	,320	,339	1,000										
5-13-Improv3	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv2	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv1	,573	,620	,753	,585	,485	,922	,697	,314	,179	,336	,472	,397	,336	,309	,344	,403	,476	,408	,323	,343	1,000										
5-13-Improv7	,624	,675	,819	,603	,528	,669	,899	,342	,195	,365	,513	,431	,366	,336	,374	,439	,518	,443	,352	,373	1,000										
5-13-Improv4	,567	,613	,744	,548	,480	,911	,679	,310	,177	,332	,466	,392	,332	,305	,340	,399	,471	,403	,320	,339	1,000										
5-13-Improv3	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv2	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv1	,573	,620	,753	,585	,485	,922	,697	,314	,179	,336	,472	,397	,336	,309	,344	,403	,476	,408	,323	,343	1,000										
5-13-Improv7	,624	,675	,819	,603	,528	,669	,899	,342	,195	,365	,513	,431	,366	,336	,374	,439	,518	,443	,352	,373	1,000										
5-13-Improv4	,567	,613	,744	,548	,480	,911	,679	,310	,177	,332	,466	,392	,332	,305	,340	,399	,471	,403	,320	,339	1,000										
5-13-Improv3	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv2	,564	,610	,740	,546	,477	,506	,675	,309	,176	,330	,464	,390	,331	,303	,340	,397	,468	,401	,318	,337	1,000										
5-13-Improv1	,573	,620	,753	,585	,485	,922	,697	,314	,179	,336	,472	,397	,336	,309	,344	,403	,476	,408	,323	,343	1,000										
5-13-Improv7	,624	,675	,819	,603	,528	,669	,899	,342	,195	,365	,																				

## ANEXO 9 - Questionário

O meu nome é Tânia Ribeiro e encontro-me a desenvolver um estudo sobre Dinâmica Organizacional, no âmbito do Mestrado em Comportamento Organizacional do **Instituto Superior de Psicologia Aplicada**. Nesse sentido, desenvolvi um questionário para o qual gostaria de chamar a sua atenção.

Todas as suas respostas são confidenciais e deverá responder em regime de anonimato, ou seja, não se identifique.

**Não existem respostas certas ou erradas.** Por isso pede-se que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como pensa que seria a melhor resposta.

O rigor deste estudo depende da sua sinceridade e da sua resposta à totalidade das questões.

Obrigada,

Tânia Ribeiro

**Grupo 1:** Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre o seu ambiente de trabalho. Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, colocando um algarismo no número que corresponde à sua opinião, segundo a escala seguinte:

	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
1 - O meu superior é flexível relativamente à forma como atinjo os meus objectivos	1	2	3	4	5	6	7		
2 - A minha chefia é explícita relativamente à forma como o meu trabalho deve ser feito	1	2	3	4	5	6	7		
3 - Sinto-me muito útil no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
4 - Os meus superiores valorizam a forma como faço o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
5 - Os sentimentos que expresso no trabalho são os meus verdadeiros sentimentos	1	2	3	4	5	6	7		
6 - O meu trabalho coloca-me muitos desafios	1	2	3	4	5	6	7		
7 - O meu superior valoriza as minhas ideias e a minha forma de fazer as coisas	1	2	3	4	5	6	7		
8 - A quantidade de trabalho e esforço que se espera na minha função estão claramente definidas	1	2	3	4	5	6	7		
9 - Fazer bem o meu trabalho faz muita diferença nesta organização	1	2	3	4	5	6	7		
10 - Esta organização reconhece a importância dos contributos que trago para o trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
11 - Sinto-me livre para ser eu mesmo no trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
12 - Para atingir os meus objectivos de trabalho, tenho que fazer um grande esforço	1	2	3	4	5	6	7		
13 - O meu superior dá-me autonomia para fazer o meu trabalho como eu achar melhor	1	2	3	4	5	6	7		
14 - Os padrões de desempenho no meu departamento/secção são bem comunicados e compreendidos pelas pessoas	1	2	3	4	5	6	7		
15 - Sinto-me como um elemento chave nesta organização	1	2	3	4	5	6	7		
16 - Esta organização reconhece o trabalho que eu faço	1	2	3	4	5	6	7		
17 - Há partes de mim que não me sinto livre para expressar no trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
18 - Tenho cuidado ao assumir responsabilidades porque o meu chefe com frequência critica ideias novas	1	2	3	4	5	6	7		
19 - O trabalho que faço tem muito valor para esta organização	1	2	3	4	5	6	7		
20 - Não há problema se expressar os meus verdadeiros sentimentos no trabalho	1	2	3	4	5	6	7		
21 - Posso contar com o apoio do meu superior para as decisões que tomo	1	2	3	4	5	6	7		

**Grupo 2: CULTURA** Neste grupo são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre a cultura da sua organização. Indique o seu grau de concordância com cada afirmação colocando um círculo no número que corresponder à sua opinião, segundo a chave seguinte:

	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
1 - A minha organização é muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas gostam de partilhar o que têm	1	2	3	4	5	6	7		
2 - Os líderes da minha organização são geralmente considerados mentores, sábios ou figuras paternas ou maternas	1	2	3	4	5	6	7		
3 - O elo que mantém a minha organização coesa é a lealdade e a tradição. As pessoas vestem a camisola desta organização	1	2	3	4	5	6	7		
4 - A minha organização enfatiza os recursos humanos. Elevada coesão e moral são importantes para esta empresa	1	2	3	4	5	6	7		
5 - A minha organização é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são determinadas e estão dispostas a correr riscos	1	2	3	4	5	6	7		
6 - Os líderes da minha organização são geralmente considerados empreendedores, inovadores e pessoas com propensão para o risco	1	2	3	4	5	6	7		
7 - O elo que mantém a minha organização coesa é a aposta na inovação e no desenvolvimento. É importante ser uma organização líder	1	2	3	4	5	6	7		
8 - A minha organização enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos. É importante a rapidez/prontidão para encarar novos desafios	1	2	3	4	5	6	7		
9 - A minha organização é muito formal e estruturada. Procedimentos formais geralmente determinam o que as pessoas fazem	1	2	3	4	5	6	7		
10 - Os líderes da minha organização são geralmente considerados coordenadores, organizadores ou administradores	1	2	3	4	5	6	7		
11 - O elo que mantém a minha organização coesa são as regras e políticas formais. É importante que a instituição funcione tranquilamente, sem sobressaltos	1	2	3	4	5	6	7		
12 - A minha organização dá importância à permanência e à estabilidade. Operações eficientes e tranquilas são importantes	1	2	3	4	5	6	7		
13 - A minha organização é muito orientada para a produção. Uma preocupação central é fazer com que as coisas aconteçam sem haver muito envolvimento pessoal	1	2	3	4	5	6	7		
14 - Os líderes da minha organização são geralmente considerados técnicos, ou pessoas que trabalham arduamente	1	2	3	4	5	6	7		
15 - O elo que mantém a minha organização coesa é o enfoque nas tarefas e no alcance dos objectivos. Uma orientação para a produção é partilhada por todos	1	2	3	4	5	6	7		
16 - A minha organização enfatiza acções competitivas e realizações. Objectivos mensuráveis são importantes	1	2	3	4	5	6	7		

<b>Grupo 3: PRÁTICAS RECURSOS HUMANOS</b>	Neste Grupo são-lhe apresentadas afirmações ganancias sobre as Práticas de Recursos Humanos (RH). Por Práticas de Recursos Humanos entende-se: Selecção e Recrutamento, Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento, Valores, Conduta e Componentes Organizacionais. Indique o seu grau de concordância com cada afirmação, colocando um círculo no número que corresponde à sua opinião. Saliente o dia e a hora de ser realizado.
---	---

	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
1 - As práticas de RH são conhecidas de todos os colaboradores da empresa		1	2	3	4	5	6	7	
2 - As práticas de RH são claras nesta empresa		1	2	3	4	5	6	7	
3 - A Direcção de RH contribui para a definição da estratégia da empresa		1	2	3	4	5	6	7	
4 - As práticas de RH contribuem para que esta empresa atinja os seus objectivos		1	2	3	4	5	6	7	
5 - Se tiver comportamentos ajustados a cultura da empresa, sei que vou ser reconhecido		1	2	3	4	5	6	7	
6 - Sinto que existe uma relação entre o que é apreciado na avaliação do meu desempenho e o que faço no dia-a-dia		1	2	3	4	5	6	7	
7 - Os objectivos da Avaliação de Desempenho, Formação e outras Práticas de RH são congruentes entre si		1	2	3	4	5	6	7	
8 - A Direcção de Recursos Humanos partilha da mesma visão que a Administração		1	2	3	4	5	6	7	
9 - Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas		1	2	3	4	5	6	7	
10 - Os critérios da Avaliação de Desempenho são transparentes		1	2	3	4	5	6	7	
11 - Sei quais os comportamentos e as competências que devo desenvolver no meu dia-a-dia, para ser reconhecido		1	2	3	4	5	6	7	
12 - A Administração da empresa considera as práticas de RH importantes		1	2	3	4	5	6	7	
13 - Os valores e comportamentos veiculados pelos RH contribuem para a progressão na carreira		1	2	3	4	5	6	7	
14 - Se cumprir as práticas dos RH, sei que vou melhorar a minha performance		1	2	3	4	5	6	7	
15 - As práticas de RH contribuem para reforçar comportamentos adequados dentro da organização		1	2	3	4	5	6	7	
16 - As competências que os candidatos devem apresentar para serem seleccionados, são as mesmas que são recompensadas com prémio		1	2	3	4	5	6	7	
17 - Os objectivos da Direcção de RH complementam os das restantes Direcções da empresa		1	2	3	4	5	6	7	
18 - Ao decidirem sobre os assuntos que me dizem respeito, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista		1	2	3	4	5	6	7	
19 - As práticas de RH são consideradas um dos pilares fundamentais na gestão da empresa		1	2	3	4	5	6	7	
20 - Existe consenso na interpretação das práticas de RH		1	2	3	4	5	6	7	
21 - A Direcção de RH é considerada influente pelas outras unidades orgânicas		1	2	3	4	5	6	7	
22 - As práticas de RH contribuem para que os colaboradores alcancem os seus objectivos pessoais		1	2	3	4	5	6	7	

23 - Com os objectivos que me são anualmente atribuídos, sei exactamente o quê, como e quando o fazer	1	2	3	4	5	6	7
24 - O que me é solicitado no dia-a-dia é congruente com as orientações dos RH	1	2	3	4	5	6	7
25 - As práticas de RH são consistentes ao longo do tempo	1	2	3	4	5	6	7
26 - Existe concordância entre as várias direcções no que diz respeito às práticas de RH	1	2	3	4	5	6	7
27 - Os procedimentos da minha organização asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimento pessoal	1	2	3	4	5	6	7
28 - Os procedimentos relativos à selecção e recrutamento são transparentes	1	2	3	4	5	6	7
29 - Compreendo os critérios subjacentes às práticas de RH	1	2	3	4	5	6	7
30 - Confio nas orientações dadas pelos RH	1	2	3	4	5	6	7
31 - As práticas de RH contribuem para que a empresa seja mais competitiva	1	2	3	4	5	6	7
32 - Os aumentos de salário dependem dos bons resultados na avaliação do desempenho	1	2	3	4	5	6	7
33 - As orientações dos RH traduzem-se em comportamentos válidos para a empresa	1	2	3	4	5	6	7
34 - Todas as actividades da gestão de RH complementam-se para atingir os objectivos da empresa	1	2	3	4	5	6	7
35 - Todas as Direcções nesta empresa seguem as orientações no âmbito dos RH	1	2	3	4	5	6	7
36 - A organização tem-me dado oportunidade efectiva de escolher a minha orientação de carreira	1	2	3	4	5	6	7
37 - As práticas de RH são relevantes quando comparadas com outras práticas da empresa	1	2	3	4	5	6	7
38 - Através das orientações dados pelos RH, sei exactamente o quê, como e quando fazer	1	2	3	4	5	6	7
39 - A Direcção de RH presta um serviço competente	1	2	3	4	5	6	7
40 - O Plano de Recompensas estabelecido na nossa organização ajuda-a a obter um maior sucesso	1	2	3	4	5	6	7
41 - Todos os colaboradores sabem exactamente quando e o que fazer, para poderem receber um prémio na nossa organização	1	2	3	4	5	6	7
42 - Os comportamentos preconizados pelos RH são os que contribuem para o sucesso da empresa	1	2	3	4	5	6	7
43 - As mensagens transmitidas pela gestão de RH estão alinhadas com a estratégia da empresa	1	2	3	4	5	6	7
44 - As práticas de RH são implementadas de forma consistente nas respectivas Direcções	1	2	3	4	5	6	7
45 - Na nossa empresa, acreditamos fortemente que os trabalhadores que são recompensados são aqueles que merecem	1	2	3	4	5	6	7
46 - As práticas de RH têm visibilidade dentro da empresa	1	2	3	4	5	6	7
47 - As orientações dadas pelos RH não são ambíguas	1	2	3	4	5	6	7
48 - As orientações dadas pelos RH são creíveis	1	2	3	4	5	6	7
49 - As práticas de RH contribuem para que sejamos uma empresa de sucesso	1	2	3	4	5	6	7
50 - Os meus colegas sabem que as práticas de RH contribuem para uma boa Avaliação de Desempenho	1	2	3	4	5	6	7
51 - Os comportamentos que devemos adoptar para obter um prémio	1	2	3	4	5	6	7

são os mesmos que ajudam a empresa a ser bem sucedida.							
52 - Os valores expressos pelo Director de RH são consistentes com os valores da empresa	1	2	3	4	5	6	7
53 - Os directores da minha empresa estão de acordo com os critérios de Avaliação de Desempenho	1	2	3	4	5	6	7
54 - Os meus superiores lidam comigo de modo honesto e ético	1	2	3	4	5	6	7

<b>Grupo 4:</b> <b>DINAMICA ORGANIZACIONAL</b>	Neste Grupo são-lhe apresentadas afirmações genéricas sobre Dinâmica Organizacional. Indique o seu grau de concordância com cada afirmação colocando um círculo no número que corresponder à sua opinião, segundo a chave seguinte:
---	---


	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
1 - Se for necessário tomar uma decisão urgente sob algo que não estava planeado, mas fundamental para não perder a competitividade, a minha empresa toma	1	2	3	4	5	6	7		
2 - Se surgir uma informação importante e inesperada do mercado, a minha empresa tem uma rápida capacidade de resposta	1	2	3	4	5	6	7		
3 - Se for necessário pôr em curso uma acção urgente, que não estava definida previamente, mas que seja importante para a empresa, a minha empresa coloca em curso	1	2	3	4	5	6	7		
4 - Se for necessário alterar a estratégia que estava planeada, para fazer face a novos dados de mercado, a minha empresa altera com celeridade	1	2	3	4	5	6	7		
5 - Na minha empresa somos incentivados a encontrar rápidas soluções para os desafios que surgem	1	2	3	4	5	6	7		
6 - A minha empresa valoriza perspectivas diferentes, quando tentamos superar um obstáculo inesperado	1	2	3	4	5	6	7		
7 - Se necessário, em equipa, tentamos encontrar soluções para problemas urgentes que surjam	1	2	3	4	5	6	7		
8 - A minha empresa valoriza uma cultura de experimentação e aprendizagem quando surgem novos desafios.	1	2	3	4	5	6	7		
9 - Por vezes tenho de tomar decisões rápidas que não estavam planeadas	1	2	3	4	5	6	7		
10 - Perante uma situação urgente, tenho autonomia para dar resposta ao problema	1	2	3	4	5	6	7		
11 - Perante uma situação inesperada, tenho os conhecimentos necessários, para responder da melhor forma	1	2	3	4	5	6	7		
Ter capacidade de executar uma acção urgente e importante, que não estava planeada, pode melhorar:									
12 - A competitividade da empresa	1	2	3	4	5	6	7		
13 - O tempo de resposta da empresa	1	2	3	4	5	6	7		
14 - A eficácia da empresa	1	2	3	4	5	6	7		
15 - A motivação dos colaboradores	1	2	3	4	5	6	7		
16 - A aprendizagem organizacional	1	2	3	4	5	6	7		
17 - A imagem da empresa no mercado	1	2	3	4	5	6	7		







**Grupo 6:** Neste grupo é pedida alguma informação pessoal necessária para posterior  
**DADOS** comparação estatística entre grupos.  
**BIOGRÁFICOS**

Coloque uma cruz no círculo que representa o seu género sexual:

A sua idade:

18-24 anos     30-34 anos     40-44 anos     50-54 anos     Mais  
 de 59 anos   
 25-29 anos     35-39 anos     45-49 anos     55-59 anos

Relativamente às suas habilitações literárias coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente:

> 9º ano      12º ano      Licenciatura    
 Entre 9º e 11º ano      Bacharelato      Outra  

Carreira Profissional:

Direcção e Gestão   
 Técnico Superior   
 Outros \_\_\_\_\_

Qual a função que desempenha na empresa? \_\_\_\_\_

Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_ Antiguidade na Categoria? \_\_\_\_\_

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO