



Universidade Aberta
Departamento de Ciências Sociais e de Gestão

**INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, ESTUDO DO
CASO NO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO**

Pedro José Mazissa Gomes

Orientadora: Professora Doutora Maria do Rosário Almeida
Coorientador: Professor Doutor Amílcar Manuel do Rosário Oliveira

Doutoramento no ramo de Gestão, Especialidade de Recursos Humanos

LISBOA
2014

Universidade Aberta
Departamento de Ciências Sociais e de Gestão

Influência das Práticas de Gestão Recursos Humanos no Desempenho
Organizacional, Estudo do Caso no Setor Bancário Angolano

Pedro José Mazissa Gomes

Tese apresentada à Universidade Aberta para obtenção do grau de Doutor em Gestão, especialidade de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria do Rosário Almeida, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais e de Gestão da Universidade Aberta, coorientação científica do Doutor Amílcar Manuel do Rosário Oliveira, Professor Auxiliar do DCeT – Departamento de Ciências e Tecnologias da Universidade Aberta.

LISBOA
2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os que de alguma forma contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste trabalho, que só foi possível com o contributo de um vasto conjunto de pessoas:

À Professora Doutora Maria do Rosário Alves de Almeida, pela orientação e apoio prestados, não apenas pela excepcional e imprescindível qualidade da sua orientação, mas também pela prontidão e grau de simpatia proporcionada ao longo de todo projeto.

Ao Professor Doutor Amílcar Manuel do Rosário Oliveira, a quem também devo a orientação neste projeto, fundamentalmente na parte empírica, e cuja disponibilidade, ajuda e sugestões sempre oportunas se revelaram essenciais para a concretização deste trabalho.

Ao Professor Doutor Paulo Ferreira, pelo conhecimento que me proporcionou.

Ao Professor Doutor José Alves de Sousa Antunes, pelo encorajamento, estímulo e amizade demonstrada durante todo este longo e árduo percurso.

Ao Departamento de Orientação Profissional do Instituto Superior de Ciências da Saúde da Universidade Agostinho Neto, em especial ao seu chefe, Mestre Gaspar Mateus, e ao Mestre Pedro Futi Franque, por todo incentivo e apoio prestado.

Ao Professor Doutor Manuel Londa Vueba, pelas palavras de encorajamento.

Às Instituições que colaboraram para a concretização deste trabalho.

À Universidade Agostinho Neto e à direção do Instituto Superior de Ciências da

Saúde.

Ao Instituto Nacional de Bolsas de Estudos de Angola (INABE).

Ao Setor de estudantes da Embaixada de Angola em Lisboa, Portugal.

E, por último, à minha família, pela colaboração sempre pronta e apoio incondicional.

RESUMO

Com a presente investigação qualitativa e quantitativa, pretendemos realizar a revisão bibliográfica e o estudo de caso do setor bancário angolano, com o objetivo de determinar a influência das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) no desempenho organizacional (DO).

Foi proposto um modelo teórico conceptual que, no seu conjunto, estabelece relações entre as dimensões de PGRH de Compromisso e Controlo ou Alto desempenho com indicadores do desempenho organizacional (IndDO), nomeadamente: indicadores de Colaborador, Eficiência, Eficácia, Cliente, Produtividade e Rendibilidade.

Estudámos também, de forma comparativa, as PGRH entre os bancos angolanos no que toca à existência de diferenças de tratamento entre os agrupamentos funcionais do setor.

Metodologicamente, elaborámos um questionário que foi aplicado a 479 colaboradores de bancos comerciais de Angola. Os dados foram analisados utilizando a modelação de equações estruturais. Além disso, aplicámos a *anova* a um fator, para a análise de diferenças entre PGRH e agrupamentos funcionais.

Da análise dos resultados, no que se refere ao modelo final proposto, concluímos que, das 21 relações estudadas, 15 apresentam validade convergente com saturações fatoriais elevadas e significativas (valores absolutos $t > 1,96$; $p < 0,05$), mas a qualidade de ajustamento do modelo não é a mais desejável, pelo que as conclusões também não são totalmente sustentadas pela verificação dos pressupostos de qualidade do modelo.

Em relação à análise com ANOVA, concluímos que as duas hipóteses, VII e VIII,

foram confirmadas, verificando-se uma maior influência da instituição bancária nas PGRH de Controlo ou Alto Desempenho efetuadas por cada instituição bancária angolana em comparação com as de Compromisso.

Globalmente, podemos concluir, através da investigação efetuada, que as PGRH são cruciais no desempenho das funções pelos colaboradores do setor bancário angolano.

Palavras-chave: Angola, Bancos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Indicadores, Desempenho Organizacional, Modelagem de Equações Estruturais.

ABSTRACT

With this qualitative and quantitative research, we plan to conduct a literature review and a case study of the Angolan banking sector, aiming to identify the influence of human resources management (HRM) practices in organizational performance (OP).

We propose a conceptual theoretical model that, as a whole, establishes relationships between the dimensions of HRM Practices Commitment and Control or High Performance and Organizational Performance Indicators, namely indicators of Contributor, Efficiency, Efficacy, Customer, Productivity and Profitability.

We also study, comparatively, HRM Practices in Angolan banks, regarding the existence of differences in treatment among functional groups of the sector.

Methodologically, we developed a questionnaire that was applied to 479 employees of commercial banks in Angola. We analyze data using structural equation modeling. Furthermore, we apply ANOVA to a factor, in order to analyze differences between HRM Practices and functional groupings.

The analysis of the results, with regard to the proposed final model, concludes that, of the 21 relationships studied, 15 show convergent validity with high and significant factorial saturations (absolute t values > 1.96, $p < 0.05$), but the quality of fit of the model is not the most desirable, therefore, our conclusions are not fully supported by the verification of the assumptions of the model quality

Regarding the ANOVA analysis, we conclude that the two hypotheses, VII and VIII, are confirmed, having been verified a greater influence of banking institution on Control and High Performance HRM Practices, made by each Angolan banking institution compared to HRM Practices of Commitment.

Overall, the research we conducted allows the conclusion that HRM Practices are crucial in the performance of duties by employees of the Angolan banking sector.

Keywords: Angola, banks, Human Resources Management Practices, Indicators, Organizational Performance, Structural Equation Modeling.

ÍNDICE

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE TABELAS E DE FIGURAS.....	xvii
INTRODUÇÃO.....	1
i. Justificação da escolha e relevância.....	3
ii. Questão de Partida.....	7
iii. Motivação e Objetivos	9
iv. Metodologia.....	10
v. Estrutura.....	11
I – PARTE TEÓRICA.....	13
CAPÍTULO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	15
1.2 Adoção das PGRH nas organizações.....	18
1.3 Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos	23
1.4 Conceitos de Práticas da Gestão de Recursos Humanos.....	29
1.4.1 PGRH de Compromisso.....	31
1.4.1.1 Condições em que se encontra o colaborador	32
1.4.1.2 Satisfação	32
1.4.1.3 Lealdade	32
1.4.1.4 Motivação	33
1.4.1.5 Competências.....	33
1.4.1.6 Ambiente de trabalho	33
1.4.2 PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	34
1.4.2.1 Estabilidade de Emprego	35
1.4.2.2 Recrutamento e Seleção.....	36
1.4.2.3 Oportunidades de Carreira.....	37
1.4.2.4 Remuneração	39
1.4.2.5 Avaliação de Desempenho	41

1.4.2.6 Oportunidades de Desenvolvimento	43
1.4.2.7 Oportunidades de Participação em Equipa	49
1.4.2.8 Divulgação de Informações.....	50
1.5 Síntese do Capítulo 1	50
CAPÍTULO 2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	55
CAPÍTULO 3 – PROBLEMA, HIPÓTESES E MODELO CONCEPTUAL	79
II – PARTE EMPÍRICA.....	97
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	99
4.1 Enquadramento	101
4.2 Caracterização do Estudo de Caso.....	101
4.3 Métodos.....	104
4.3.1 Procedimentos e Desenho da Investigação	104
4.4 Síntese do Capítulo 4	137
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	139
5.2 Caracterização do Setor Bancário Angolano.....	141
5.3 Discussão dos Resultados.....	161
5.3.1 Análise Descritiva dos Dados.....	161
5.3.2 Análise Fatorial Confirmatória	165
5.3.2.1 Análise de Consistência Interna das Escalas Utilizadas.....	165
5.3.2.1.1 PGRH de Compromisso.....	166
5.3.2.1.2 PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	167
5.3.2.1.3 Indicador de Colaborador.....	169
5.3.2.1.4 Indicador de Eficiência	171
5.3.2.1.5 Indicador de Eficácia.....	173
5.3.2.1.6 Indicador de Cliente	174
5.3.2.1.7 Indicador de Produtividade.....	175
5.3.2.1.8 Indicador de Rendibilidade.....	176
Fonte: Amos	197
5.4.1 Estimativas do Modelo de Equações Estruturais.....	222
III – PARTE – CONCLUSÕES, IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO.....	245
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	247
6.1 Conclusões Finais do Estudo.....	249
6.2 Implicações do Estudo para a Teória e Prática.....	262

das organizações.....	263
6.4 Linhas de Investigação Futura	267
BIBLIOGRAFIA.....	273
ANEXOS.....	291

ÍNDICE DE TABELAS E DE FIGURAS

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 0-1 Engrenagem Organizacional	8
Figura 1.4.2.5-1 Modelo Teórico de Incentivo do Desempenho	42
Figura 1.4.2.6-2 Tipos de Formação	44
Figura 2.1-1 Elementos do desenvolvimento organizacional.....	61
Figura 2.3-1 Examinar as capacidades de desempenho internas	66
Figura 2.4.1.6-1 Ciclo Virtuoso de Influências.....	73
Figura 3.2-1 Modelo de Sistema de Gestão de Recursos Humanos	87
Figura 3.4-2 Proposta do Modelo Conceptual Teórico	95
Figura 3.4-3 Correlações Adotadas de PGRH e DO	96
Figura 4.3.3.1-1 Natureza das Variáveis Qualitativas e Quantitativas.....	109
Figura 4.3.5.11 Medidas de Associação e de Correlação	118
Figura 5.2.2-1 Organograma representativo da estrutura geral dos Bancos Angolanos	147
Figura 5.3.4.1-1 Diagrama de interdependência do modelo proposto	181
Figura 5.3.4.2-1 - Representação gráfica do modelo de mensuração	187
Figura 5.3.5.1-1 Estimativas não standardizadas 1.PGRH de Compromisso	193
Figura 5.3.5.1-2 Estimativas standardizadas 1.PGRH de Compromisso.....	194
Figura 5.3.5.2-1 Estimativas não standardizadas 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	196
Figura 5.3.5.2-2 Estimativas standardizadas 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	197
Figura 5.3.5.3-1 Estimativas não standardizadas 3. Indicador de Colaborador	200
Figura 5.3.5.3-2 Estimativas standardizadas 3.Indicador de Colaborador.....	200

Figura 5.3.5.4-1 Estimativas não standardizadas 4. Indicador de Eficiência	203
Figura 5.3.5.4-2 Estimativas standardizadas 4. Indicador de Eficiência	204
Figura 5.3.5.5-1 Estimativas não standardizadas 5. Indicador de Eficácia	206
Figura 5.3.5.5-2 Estimativas standardizadas 5. Indicador de Eficácia	207
Figura 5.3.5.6-1: Estimativas não standardizadas 6. Indicador de Cliente	208
Figura 5.3.5.6-2: Estimativas standardizadas 6. Indicador de Cliente	208
Figura 5.3.5.7-1 Estimativas não standardizadas 7. Indicador de Produtividade	210
Figura 5.3.5.7-2: Estimativas standardizadas 7. Indicador de Produtividade	210
Figura 5.3.5.8-1 Estimativas não standardizadas 8. Indicador de Rendibilidade	212
Figura 5.3.5.8-2 Estimativas standardizadas 8. Indicador de Rendibilidade	213
Figura 5.4-1 Estimativas não standardizadas do modelo empírico	215
Figura 5.4-2 Estimativas standardizadas do modelo empírico	216

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.2-1 Visão Panorâmica das PGRH.....	20
Quadro 1.4.2.6-2 Planejar a estratégia em etapas	45
Quadro 1.5-3 Resumo das Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos	52
Quadro 1.5-4 Definição das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	53
Quadro 2.2-1 Diferentes Abordagens de Desempenho Organizacional	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.2-1 Crescimento do PIB de Angola.....	96
Gráfico 5.2.4.1-1 Frequência de amostra de respondentes por banco.....	106
Gráfico 5.4.2.2-1 Distribuição da Idade dos Inquiridos (em anos) - %.....	107
Gráfico 5.4.2.2-2 Distribuição das Habilitações Literárias dos Indivíduos - %.....	107
Gráfico 5.4.2.2-4 Distribuição dos Inquiridos por Antiguidade na Empresa -%.....	109
Gráfico 5.4.2.2-5 Antiguidade dos Inquiridos na Empresa, segundo o Sexo - %.....	111
Gráfico 5.4.2.2-6 Tipo de Contrato dos Inquiridos - %.....	112
Gráfico 5.4.2.2-7 Função dos Inquiridos na Empresa - %.....	113
Gráfico 5.3.1.1-1 Medidas Descritivas das PGRH.....	114

ÍNDICE DE TABELAS

Figura 0-1 Engrenagem Organizacional	8
Quadro 1.2-1 Visão Panorâmica das PGRH	20
Figura 1.4.2.5-1 Modelo Teórico de Incentivo do Desempenho	42
Figura3 1.4.2.6-2 Tipos de Formação	44
Quadro 1.4.2.6-2 Planejar a estratégia em etapas	45
Quadro 1.5-3 Resumo das Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos	52
Quadro 1.5-4 Definição das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	53
Quadro5 2.2-1 Diferentes Abordagens de Desempenho Organizacional	59
Figura4 2.1-1 Elementos do desenvolvimento organizacional	61
Figura5 2.3-1 Examinar as capacidades de desempenho internas	66
Quadro6 2.4-1 Definição dos Indicadores de Desempenho Organizacional	69
Figura 2.4.1.6-1 Ciclo Virtuoso de Influências	73
Quadro7 2.5-1 Resumo dos Parâmetros de Desempenho Organizacional	76
Quadro8 2.5-2 Indicadores de Desempenho Organizacional Adotados	77
Figura7 3.2-1 Modelo de Sistema de Gestão de Recursos Humanos	87
Quadro9 3.4-1 Definições de PGRH e IDO	94
Figura8 3.4-2 Proposta do Modelo Conceptual Teórico	95
Figura9 3.4-3 Correlações Adotadas de PGRH e DO	96
Figura10 4.3.3.1-1 Natureza das Variáveis Qualitativas e Quantitativas	109
Quadro10 4.3.3.1-1 Quadro síntese caracterização das variáveis	111
Quadro11 4.3.3.2-1 Escala Questionário GRH e DO – Tipos de Escala	112
Figura 4.3.5.11 Medidas de Associação e de Correlação	118

Quadro12 4.3.6.1.1-1 Conceito, Dimensão, Indicadores e Variáveis (PGRH)	124
Quadro 4.3.6.1.1-2 Conceito, Dimensão, Indicadores e Variáveis (Indicadores de DO)	125
Gráfico 5.1-1 Crescimento do PIB de Angola	142
Quadro13 5.2.2-1 Bancos Angolanos e respectivo capital	145
Figura12 5.2.2-1 Organograma representativo da estrutura geral dos Bancos Angolanos	147
Quadro14 5.2.3-1 Classificação por Ativos Próprios	148
Quadro15 5.2.3-2 Classificação pelos Totais de Ativos (2009)	149
Quadro16 5.2.3-3 Classificação por Depósitos	150
Quadro17 5.2.3-4 Classificação por Créditos	151
Quadro18 5.2.3-5 Classificação pelo Lucro Líquido sobre os Ativos Próprios (ROE)	151
Tabela 5.2.4.1-1 Frequência de amostra de respondentes por banco	152
Gráfico 5.2.4.1-1 Frequência de amostra de respondentes por banco	153
Gráfico3 5.4.2.2-1 Distribuição da Idade dos Inquiridos (em anos) %	154
Gráfico 5.4.2.2-2 Distribuição das Habilitações Literárias dos Indivíduos - %	155
Gráfico 5.2.2.2-3 Distribuição das Habilitações Literárias dos Inquiridos, segundo o Sexo - %	156
Gráfico6 5.4.2.2-4 Distribuição dos Inquiridos por Antiguidade na Empresa -%	157
Gráfico7 5.4.2.2-5 Antiguidade dos Inquiridos na Empresa, segundo o Sexo - %	158
Gráfico8.4.2.2-6 Tipo de Contrato dos Inquiridos - %	159
Fonte: Dados de Pesquisa	159
Gráfico9 5.4.2.2-7 Função dos Inquiridos na Empresa - %	160
Fonte: Dados de Pesquisa	160
Tabela2 5.3.1.1-1 Diagrama de Extremos e Quartis segundo as PGRH	162
Gráfico10 5.3.1.1-1 Medidas Descritivas das PGRH	162
Quadro19 5.3.1.1-1 Medidas descritivas dos Indicadores de DO	163
Gráfico 5.3.11-2 Diagrama de Extremos e Quartis dos Indicadores de DO	164

Tabela 5.3.2.1.1-1	Consistência interna dimensão PGRH de Compromisso	166
Tabela4 5.3.2.1.1-2	Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 1. PGRH de Compromisso	167
Tabela 5.3.2.1.2-1	Consistência interna dimensão PGRH Controlo ou Alto Desempenho	168
Tabela6 5.3.2.1.2-2	Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	169
Tabela7 5.3.2.1.3-1	Consistência interna dimensão Indicador de Colaborador	170
Tabela8 5.3.2.1.3-2	Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 3. Indicador de Colaborador	171
Tabela9 5.3.2.1.4-1	Consistência interna dimensão Indicador de Eficiência	171
Tabela10 5.3.2.1.4-2	Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 4. Indicador de Eficiência	172
Tabela 5.3.2.11	Consistência interna dimensão Indicador de Eficácia	173
Tabela 5.3.2.12	Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 5. Indicador de Eficácia	173
Tabela13 5.3.2.1.6-1	Consistência interna dimensão Indicador de Cliente	174
Tabela14 5.3.2.1.6-2	Consistência interna dimensão Indicador de Cliente e Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 6. Indicador de Cliente	175
Tabela15 5.3.2.1.7-1	Consistência interna dimensão Indicador de Produtividade	175
Tabela16 5.3.2.1.7-2	Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 7. Indicador de Produtividade	176
Tabela17 5.3.2.1.8-1	Consistência interna dimensão Indicador de Rendibilidade	177
Tabela18 5.3.2.1.8-2	Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 8. Indicador de Rendibilidade	178
Figura13 5.3.4.1-1	Diagrama de interdependência do modelo proposto	181
Figura14 5.3.4.2-1	- Representação gráfica do modelo de mensuração	187

Quadro20 5.3.4.5-1 Valores de referência para a avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais	191
Figura15 5.3.5.1-1 Estimativas não estandardizadas 1.PGRH de Compromisso	193
Figura16 5.3.5.1-2 Estimativas estandardizadas 1.PGRH de Compromisso	194
Tabela19 5.3.5.1-1 Saturações na Dimensão 1.PGRH de Compromisso, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	194
Tabela20 5.3.5.1-2 Ajustamento do modelo estrutural (dimensão Compromisso)	195
Figura17 5.3.5.2-1 Estimativas não estandardizadas 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	196
Figura18 5.3.5.2-2 Estimativas estandardizadas 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	197
Tabela21 5.3.5.1-1 Saturações na Dimensão 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	198
Tabela 5.3.5.22 Ajustamento do modelo estrutural (Controlo ou Alto Desempenho)	199
Figura19 5.3.5.3-1 Estimativas não estandardizadas 3. Indicador de Colaborador	200
Figura20 5.3.5.3-2 Estimativas estandardizadas 3.Indicador de Colaborador	200
Tabela23 5.3.5.3-1 Saturações na Dimensão 3.Indicador de Colaborador, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	201
Tabela24 5.3.5.3-2 Ajustamento do modelo estrutural (Indicador Colaborador)	202
Figura21 5.3.5.4-1 Estimativas não estandardizadas 4.Indicador de Eficiência	203
Figura22 5.3.5.4-2 Estimativas estandardizadas 4. Indicador de Eficiência	204
Tabela25 5.3.5.4-1 Saturações na Dimensão 4. Indicador de Eficiência, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	205
Tabela26 5.3.5.4-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador eficiência)	206

Figura23 5.3.5.5-1 Estimativas não estandardizadas 5. Indicador de Eficácia	206
Tabela27 5.3.5.5-1 Saturações na Dimensão 5. Indicador de Eficácia, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	207
Tabela28 5.3.5.5-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de eficácia)	208
Figura25 5.3.5.6-1:Estimativas não estandardizadas 6. Indicador de Cliente	208
Fonte: Dados de pesquisa	208
Figura	208
Figura26 5.3.5.6-2:Estimativas estandardizadas 6. Indicador de Cliente	208
Tabela29 5.3.5.6-1 Saturações na Dimensão 6. Indicador de Cliente, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	209
Tabela30 5.3.5.6-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de cliente)	209
Figura27 5.3.5.7-1 Estimativas não estandardizadas 7. Indicador de Produtividade	210
Figura28 5.3.5.7-2:Estimativas estandardizadas 7. Indicador de Produtividade	210
Tabela31 5.3.5.7-1 Saturações na Dimensão 7.Indicador de Produtividade, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	211
Tabela32 5.3.5.7-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de produtividade)	212
Figura29 5.3.5.8-1 Estimativas não estandardizadas 8.Indicador de Rendibilidade	212
Figura30 5.3.5.8-2 Estimativas estandardizadas 8. Indicador de Rendibilidade	213
Tabela33 5.3.5.8-1 Saturações na Dimensão 8. Indicador de Rendibilidade, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente	213
Tabela34 5.3.5.8-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de rendibilidade)	214
Figura31 5.4-1 Estimativas não estandardizadas do modelo empírico	215
Figura32 5.4-2 Estimativas estandardizadas do modelo empírico	216
Tabela35 5.4-1 Saturações no Modelo de Equações Estruturais e validade convergente	217

Tabela 36 5.4-2 Saturações nas dimensões do Modelo de Equações Estruturais e validade convergente	220
Tabela37 5.4-3 Consistência interna dos construtos, média das saturações e variância extraída	220
Tabela38 5.4-4 Ajustamento do modelo global estrutural	221
Quadro21 5.4-1 Resumo dos Efeitos Diretos Estandarizados	221
Quadro 5.4.3-1 Apresenta as Estatísticas para as variáveis representativas das Políticas de Gestão de Recursos Humanos e os Indicadores de Desempenho Organizacional	224
Tabela 39 5.5.1.4-1 Correlação de Pearson, relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a variável Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes	229
Quadro 5.6.1-1 Medidas Descritivas das PGRH	234
Figura 5.6.1-1 Dispersão de médias das PGRH	234
Gráfico 5.6.2-1 Dispersão de Médias das PGRH por Função Exercida na Empresa	237
Figura 6.4-1 Tríade de Efeitos Interativos PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho), IndDo e DO	268

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC – Análise Fatorial Confirmatória

GFI – Índice de Qualidade de Ajuste

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ID- Indicadores de Desempenho

IndDO ou IDO – Indicador de Desempenho Organizacional

MEE – Modelo de Equações Estruturais

ML – Máxima Verossimilhança

NFI – Índice de Ajuste Normalizado

OLS – Método dos Mínimos Quadrados

ONU – Organização das Nações Unidas

OT – Obrigações do Tesouro

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

PIB- Produto Interno Bruto

Q_1 – Q_67 – Questão 1 a Questão 67

RH – Recursos Humanos

RMSEA- Raiz do Erro Quadrático Médio

ROE – Lucro Líquido Sobre Ativos Próprios

SEM – Structured Equation Modeling

SONANGOL- Empresa Estatal Petrolífera Angolana

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TBC – Títulos do Banco Central

u- Variável Residual

UAb – Universidade Aberta

INTRODUÇÃO

INTRODUÇÃO

i. Justificação da escolha e relevância

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional constitui atualmente um tema de absoluta importância para a maioria das organizações, na medida em que todas elas necessitam de obter um retorno máximo dos seus recursos. Mesmo estando as organizações a atravessar, neste momento, um período de crise a nível mundial, as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) assumem um papel importante no seio das organizações, com vista ao envolvimento dos colaboradores e à melhoria do desempenho individual, para que se atinjam os objetivos da organização (Goodworth, 1993).

Naquele contexto, a necessidade de implementação de um sistema eficaz e personalizado dos recursos humanos nas empresas é de capital importância para promover a melhoria contínua do seu desempenho. Apesar das evidências de que a GRH influencia o desempenho organizacional, pouco se sabe sobre quais as práticas de recursos humanos que são ou não diretamente responsáveis por um desempenho organizacional superior. Portanto, ainda não está claro como os recursos humanos agregam valor ao desempenho dentro de uma organização (Jabbour et al., 2012, p. 349).

As práticas dos RH são um dos instrumentos que contribuem para avaliação dos desempenhos organizacionais. Enquanto “esfera de responsabilidade partilhada, as PGRH e a rotulação daí decorrente dependem das decisões dos responsáveis diretos, as quais são condicionadas pelas diretrizes globais das políticas de RH das empresas” (Parente, 2008, p. 91). O sucesso na implementação e avaliação das práticas num

contexto organizacional depende da comunicação e de um sistema de feedback bidirecional entre os diferentes níveis hierárquicos das organizações.

Adotando a perspectiva das teorias comportamentais, Ostroff e Bowen (2000) consideram as PGRH determinantes críticos das percepções, atitudes e comportamentos dos colaboradores. Propõem, então, um modelo multinível para explicar a relação entre as PGRH e os resultados das empresas, que tenta articular os resultados da investigação conduzida ao nível organizacional e ao nível individual e mostrar como os constructos de nível organizacional emergem de constructos de nível individual.

A explicação para a relação encontrada entre práticas ou sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho e os resultados organizacionais não reúne ainda consenso. A este respeito, Becker e Gerhart (1996) consideraram necessário realizar uma síntese dos pressupostos dos resultados dos diversos trabalhos e construir modelos que incluíssem variáveis mediadoras, pois, sem eles, seria difícil encontrar e testar relações causais que explicassem a associação observada entre as práticas de gestão de recursos humanos e as diversas medidas de desempenho das empresas.

Apesar disso, Meyer e Allen (1997) referem que o impacto das práticas de gestão de recursos humanos no compromisso organizacional dos trabalhadores tem sido pouco estudado e salientam que esta análise é crucial, porque as PGRH são controladas diretamente pelas empresas. De tal forma que a assunção de que o envolvimento do capital humano tem uma participação fundamental no êxito do planeamento estratégico de qualquer organização é útil para que se possam evitar possíveis desvios que dificultem o alcance dos objetivos estabelecidos. Por outro lado, Wahn (1993) salienta que os colaboradores se comprometem, embora a organização precise realizar atividades que os envolvam e integrem, garantindo o retorno do investimento feito sobre eles, porquanto o trabalhador, quando comprometido, apresenta melhores rendimentos. O seu envolvimento permite, também, criar vantagens competitivas sustentáveis. A relevância do talento, a criatividade, a aprendizagem e o trabalho em equipa tornam-se características inquestionáveis de competitividade (Costa, 2010).

As incertezas e os desafios que as organizações encaram obrigam-nas a mobilizar todos os seus recursos, surgindo os RH como um elemento prioritário que torna as empresas verdadeiramente flexíveis, no sentido em que potenciam a capacidade de adaptação ao meio e, sobretudo, porque garantem a sua capacidade de antecipação e de reação à mudança.

Para Nunes (2011 *in* Mozzicafredo & Gomes, 2011), a valorização do fator humano no seio das organizações constitui um fator estratégico, uma vez que a capacidade de inovar para alcançar os níveis de eficácia e eficiência desejáveis nos serviços, bem como os resultados, é da inteira responsabilidade da organização.

Entretanto, apesar do reconhecimento da importância que o fator humano granjeou nos últimos anos, entende-se que “as competências se estendem à relação estabelecida entre as práticas e a capacidades cognitivas dos sujeitos (vertente cognitiva) e o seu reconhecimento (vertente diferenciadora) numa dada situação de trabalho, determinada por condicionalismos de origem organizacional” (Parente, 2008, p. 20).

Em Angola, desde a implementação do sistema bancário, em 1865, com a instalação do Banco Nacional Ultramarino, pouco se tem estudado ou aplicado o aperfeiçoamento das práticas nos departamentos de recursos humanos das instituições bancárias. Atualmente, o setor bancário angolano está em franco crescimento e verifica-se, por isso, a necessidade de estudos que possam esclarecer como todo esse processo virtuoso está a ser acompanhado pelas respetivas áreas de gestão de recursos humanos.

Torna-se também necessário esclarecer alguns aspetos importantes do crescimento da banca angolana, as suas causas e consequências, especialmente no que diz respeito aos seus recursos humanos, tendo presente o crescimento por que passa atualmente aquele setor e a falta de estudos de investigação sobre o mesmo.

Correspondendo a banca angolana a um setor em manifesto crescimento, como foi mencionado, os seus recursos humanos constituem a principal vantagem competitiva face à realidade atual empresarial, numa sociedade em plena evolução, com tendência para a integração global no sistema económico e financeiro mundial

(Teixeira, 2006). A escolha deste tema decorre de uma revisão bibliográfica que permitiu concluir que se trata de uma temática que ainda requer muitas análises. Assim, a proposta de se estudar este tema advém da relação teoricamente estabelecida na literatura entre PGRH e DO.

Tendo em consideração estudos científicos anteriormente efetuados por vários investigadores, o nosso estudo direcionou-se para o setor bancário angolano, com o objetivo de investigar os efeitos de um conjunto de práticas sobre o desempenho organizacional e aferir se essas práticas estão em harmonia com as atuais formas organizacionais bancárias angolanas.

Segundo Moura (2000), o estudo das PGRH revela-se importante, sobretudo a partir da valorização de algumas práticas selecionadas e que não põem em causa os fundamentos organizacionais. Assim, as práticas que selecionámos para as correlacionar com os indicadores do desempenho organizacional foram as de compromisso e de controlo. Esta última agrega a “estabilidade de emprego; recrutamento e seleção; oportunidades na carreira, remuneração, avaliação de desempenho, oportunidades do desenvolvimento pessoal, oportunidades de participação em equipa e divulgação de informações” (Guthrie, 2001; Ahmad & Schroeder, 2003; Moore *et al.*, 2004; Wijk, 2007).

Veloso (2007) realça que o conjunto de ações relativas às práticas de gestão de pessoas assume uma influência fundamental na performance e competitividade organizacional.

No que se refere a indicadores do desempenho organizacional, selecionaram-se os indicadores de colaborador, eficiência, eficácia, cliente, produtividade e rendibilidade (Holbeche, 2005; Spitzer, 2007).

No caso concreto do setor bancário angolano, a ausência de reflexões mais aprofundadas e de estudos científicos que evidenciem a importância e o modo como o desempenho é influenciado pelas práticas de gestão de recursos humanos permitirá que o objeto de investigação deste trabalho, a relação entre PGRH e DO, contribua para a produção de pistas, respostas e relações causais explicativas.

Por outro lado, e em consequência disso, abre espaço dialético com caráter científico sobre o tema proposto. Espera-se, também, dar um contributo importante no tocante à ciência ao dissertar a presente investigação empírica que permita analisar as relações em quatro vertentes, nomeadamente as duas vertentes de PGRH, Controlo ou Alto Desempenho e Compromisso, que, por sua vez, se cruzam com todos os Indicadores do Desempenho Organizacional e, por fim, a relação entre o Desempenho Organizacional e todos os seus indicadores. Além disso, pretende-se também desenvolver um instrumento de medida que poderá contribuir igualmente para a melhor gestão dos recursos humanos em instituições bancárias angolanas.

Tudo o que foi aqui descrito será contextualizado na revisão de literatura, que permitirá efetuar um enquadramento do tema no sentido de incrementar valor, o que permitirá torná-lo mais consistente do ponto de vista teórico.

ii. Questão de Partida

Diversos estudos afirmam que existe um relacionamento positivo entre as PGRH e o desempenho das organizações (Schuler & Jackson, 1987; Dyer & Reeves, 1985; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Ulrich, 1997; Becker & Huseilid, 2006 *in* Jabbour, 2012). Em consequência, o impacto das práticas sobre o desempenho organizacional do setor bancário angolano não é conhecido, uma vez que não existem estudos ou análises teóricas neste âmbito. Esta investigação fundamenta-se na ideia de que as organizações são formadas, principalmente, por pessoas. Moura (2000) refere que o estudo das organizações passa obrigatoriamente pela análise e compreensão das pessoas que habitam os seus espaços, bem como das influências inculcadas pelas suas práticas de gestão, da mesma forma que tenta perceber como estas pessoas são conduzidas para o superior desempenho organizacional.

A escassez de evidências empíricas que permitam corroborar reflexões, perceções e a teoria de que a gestão de RH, por meio de um conjunto de práticas, influencia o desempenho organizacional cria uma oportunidade de estudo, que faz surgir a seguinte questão, sobre a qual nos debruçaremos nesta investigação:

Existem relações positivas e significativas entre as práticas de gestão de

recursos humanos e o desempenho organizacional no setor bancário angolano?

A pergunta torna-se pertinente, pelas seguintes constatações, feitas por Esteves (2008), que a justificam:

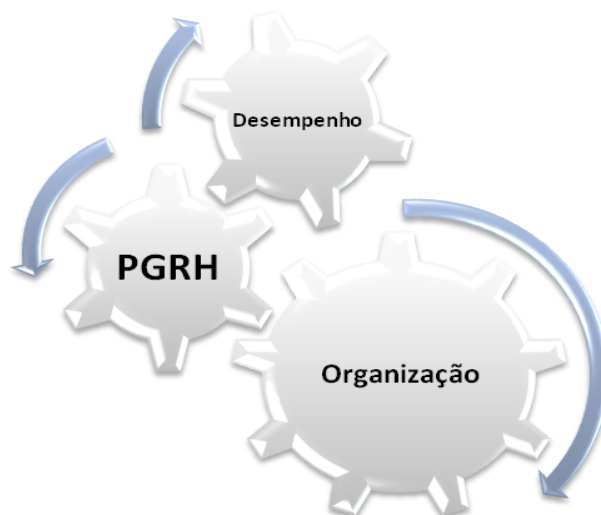
- Conforme estudos anteriormente efetuados, verifica-se que existem influências significativas das práticas de gestão de recursos humanos que podem apresentar resultados positivos condicentes com o elevado desempenho organizacional;
- Os resultados positivos nas organizações dependem dos fatores externos e internos da sua gestão;

A pergunta ainda é determinante porque, segundo Dalberto *et al.* (2011):

- Os fatores externos e internos da gestão organizacional, os ambientes e as culturas exercem influência no comportamento e no desenvolvimento das pessoas dentro das organizações.

Na figura 0-1 seguinte, apresenta-se a visão paronorâmica de engrenagem organizacional.

Figura 0-1 Engrenagem Organizacional



Fonte: Elaboração própria

iii. Motivação e Objetivos

A motivação subjacente a este trabalho prende-se fundamentalmente com o contributo para o desenvolvimento da área científica em estudo.

No que se refere ao contexto empresarial, os instrumentos resultantes deste estudo poderão também ajudar os gestores das instituições bancárias, através dos seus responsáveis de recursos humanos, a definirem estratégias e a refletirem sobre que práticas as instituições necessitam e o modo como o contributo dos colaboradores pode constituir também motivo atrativo para o seu desempenho.

Com o efeito, pretendem-se construir instrumentos de medida e definição de dimensões de estudo através de análises e conclusões que sejam efetivamente úteis e necessárias no contexto da área científica em que se desenvolve esta investigação.

São muitos os estudos que abordam a relação entre PGRH e DO. São, porém, raras as pesquisas que analisaram essa relação por meio de modelação de equações estruturais e, sobretudo, no contexto do setor bancário angolano.

A implementação de práticas, se estas resultarem de uma escolha da própria organização, tende a aumentar o seu contributo para o seu desempenho. Contribuem, também, para alinhar as motivações dos colaboradores com as intenções da organização, constituindo um forte motivo para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Moura, 2009). Por conseguinte, tendo em conta a pergunta de partida e subscrevendo Pacheco (2009), os objetivos orientam a investigação e transmitem o propósito da mesma.

Para o desenvolvimento desta investigação, definiu-se o seguinte objetivo geral:

- Determinar se existe relação positiva e significativa entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional no setor bancário Angolano.

Para efeitos de operacionalização do objetivo geral, definiram-se cinco objetivos específicos:

- Objetivo 1 – Analisar as práticas de gestão de recursos humanos do setor bancário angolano;
- Objetivo 2 – Analisar o desempenho organizacional do setor bancário angolano;
- Objetivo 3 – Realizar um estudo que analise a correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional do setor bancário angolano;
- Objetivo 4 – Realizar um estudo comparativo das PGRH com os bancos e as funções desempenhadas para identificar a existência de diferenças entre os agrupamentos funcionais de enquadramento, chefia, técnica e assessoria, aconselhamento a clientes, backoffice e caixa do setor bancário angolano;
- Objetivo 5 – Evidenciar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional.

iv. Metodologia

Para se alcançarem os objetivos de investigação anteriormente referidos, a metodologia que seguimos foi estruturada de acordo com a sequência que, de seguida, apresentamos e desenvolvendo-se, essencialmente, em três etapas:

A primeira etapa iniciou-se com a definição do tema, tendo em consideração a parte teórica e a parte empírica, identificando quais os aspetos concretos, dentro das práticas de gestão de recursos humanos e do desempenho organizacional, que se pretendem investigar. Depois de definida a pergunta de partida, seguiu-se a definição do objetivo geral e dos objetivos específicos. Seguidamente, efetuou-se a revisão da literatura referente ao tema para enquadrar teoricamente o problema geral da investigação. Com base neste enquadramento, procedemos à elaboração de uma proposta de trabalho baseada num modelo teórico conceptual composto por variáveis e hipóteses, denominado modelo conceptual, e que é a base para a realização da investigação empírica.

A segunda etapa, respeitante à parte empírica, envolveu três momentos: primeiro, efetuou-se a identificação do público-alvo, a seleção do método de amostragem, determinando-se a dimensão e a seleção da amostra. Seguiu-se a elaboração do questionário para a recolha de dados, bem como a análise e apreciação crítica dos questionários, realizadas por três especialistas da área de gestão. Foram disponibilizados os questionários à população-alvo, tendo sido respondidos de forma espontânea e dentro do prazo previamente estipulado: 90 (noventa) dias. O trabalho de campo decorreu no período de abril a junho de 2012.

Relativamente à última etapa, efetuou-se o tratamento desses dados e respetiva codificação, utilizando-se o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0, para Windows, e SPSS AMOS. De seguida, procedeu-se à análise dos resultados obtidos, que foram testados e estudados, tendo-se posteriormente caracterizado a amostra e efetuado testes de hipóteses, antecedidos de análise da consistência interna e da análise fatorial confirmatória, através do programa AMOS, que possibilitou a realização do modelo empírico.

v. Estrutura

Procurando fazer uma reflexão sobre o que já se encontra experimentado dentro da literatura e estabelecendo uma ponte entre a teoria e prática, a presente investigação está estruturada em seis capítulos, começando pela introdução, que pretende contextualizar a ideia da investigação no âmbito do estudo das práticas de gestão de recursos humanos e do desempenho organizacional. Assim sendo:

- Do capítulo 1 consta a revisão da literatura relacionada com a conceptualização das PGRH. Dos vários estudos consultados, foram abordadas temáticas PGRH de Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho, direcionando-as sobre as vertentes relativas à motivação, lealdade, compromisso, remuneração, avaliação de carreiras, entre outros.
- No capítulo 2, é feita uma revisão de literatura sobre o desempenho organizacional, descrevendo-se os modelos utilizados para verificação do desempenho nas empresas. Além disso, definiram-se os modelos de análise

de desempenho organizacional e, por último, identificaram-se os modelos de indicadores aplicados.

- No capítulo 3, clarificámos e desenvolvemos a questão em análise e os objetivos que vão ao encontro da essência desta investigação. Começamos por apresentar a problemática, os objetivos, seguindo-se a discriminação das hipóteses teóricas e a proposta do modelo conceptual pré-estabelecido, dentro de uma abordagem correlacional das variáveis definida a partir da teoria revista nos dois primeiros capítulos.
- No capítulo 4, foram desenhados e fundamentados os instrumentos de análise, de modo a tratar a informação recolhida. Definiu-se e descreveu-se a amostra, as técnicas de análise de resultados e agruparam-se as variáveis, com base na construção de índices calculados pelas médias aritméticas, como ponto de partida para as análises de consistência interna e fatorial confirmatória para cada dimensão do estudo.
- No capítulo 5, efetuámos uma breve caracterização do setor bancário angolano, bem como do desenvolvimento do mesmo perante indicadores de índole internacional, como, por exemplo, o FMI, a ONU e o Banco Mundial. Também analisámos e fundamentámos os resultados, de acordo com os métodos estatísticos que descrevemos, recorrendo ao Software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 20.0, para Windows, e Amos, versão 22.
- O sexto e último capítulo inclui as conclusões, implicações, limitações do estudo e linhas de investigação futura, apontado pistas para outros estudos a partir das limitações encontradas e dos conhecimentos obtidos.

Na bibliografia incluem-se as referências bibliográficas mencionadas ao longo do texto.

Finalmente, inserem-se os anexos constituídos pelos outputs da análise estatística e pelo questionário, elemento essencial na investigação empírica.

I – PARTE TEÓRICA

CAPÍTULO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 1 – PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Enquadramento

À semelhança dos modelos e as práticas de gestão de recursos humanos, que tiveram influência na Era Industrial, também os modelos atuais exigem mudanças de paradigma, correndo o risco de obsolescência no que respeita às práticas de gestão na área dos recursos humanos.

Desde o final da década de oitenta do século XX, ocorreu um aumento significativo do interesse pela Gestão de Recursos Humanos (GRH), devido, principalmente, à elevada quantidade de evidências empíricas que demonstraram o impacto positivo da gestão eficaz destes recursos no desempenho das organizações (Armstrong, 2003).

Conceptualmente, para Bratton e Gold (2007, p. 92), a gestão de recursos humanos é o ato de dirigir e controlar certo número de pessoas, a fim de aproveitar toda a capacidade produtiva destas, num ambiente de trabalho harmonioso. Nas palavras dos autores, “(...) nós não somos apenas o nosso comportamento, somos, também, as pessoas que administram os nossos comportamentos (...)”. Shaw e Delery (2003, cit. por Esteves, 2008, p. 5) defendem que “a investigação no domínio da gestão estratégica de recursos humanos inclua o estudo da saúde organizacional como uma consequência importante da gestão de recursos humanos, considerando-a como um conceito multifacetado que inclui outras dimensões além da económico-financeira”. Os autores também referem que é importante pesquisar sobre o impacto que os sistemas de práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho têm não apenas ao nível do desempenho económico-financeiro, mas também ao nível de medidas de

bem-estar e saúde dos empregados. Conforme Martin e Jackson (2005), as organizações definem as suas PGRH por meio de recrutamento, seleção, formação, remuneração e benefícios, compensações, participação, formação de equipas, avaliação de desempenho, estabilidade de emprego, promoção na carreira, acesso à informação, canal de reclamações e outras práticas que se mostrem necessárias para se obter resultados organizacionais satisfatórios.

Ao longo dos anos, as PGRH modificaram-se, incluindo, excluindo e combinando essas atividades, possibilitando uma variação muito grande, porém sem definição conceitual do que uma atividade ou várias atividades poderiam resultar para as organizações (Hall, Torrington & Taylor, 2008).

A maioria das pesquisas empíricas tem procurado estudar o efeito que as PGRH exercem sobre o desempenho das organizações, designando-as práticas de alto desempenho. Estas são compostas por atividades, destinadas a alcançar um maior enquadramento dos colaboradores no ambiente de trabalho, bem como a atingir níveis mais elevados de produtividade. Como resultado, uma organização pode tornar-se numa fonte de vantagem competitiva sustentável (Armstrong, 2003).

Os trabalhos empíricos ou teóricos na área de GRH incluem, geralmente, as práticas de alto desempenho das políticas globais de recrutamento, ou seja, abordando uma seleção mais criteriosa dentro da avaliação de desempenho formal, incentivos, estabilidade de emprego e práticas de comunicação com os colaboradores (Martin & Jackson, 2005).

Na nossa perspetiva, as organizações ao adotarem as PGRH, os seus colaboradores podem contribuir mais eficazmente para o sistema produtivo, pelo que se torne necessário estudar este tema nos pontos que se seguem.

1.2 Adoção das PGRH nas organizações

A implementação das práticas de GRH nas organizações pode ter diferentes resultados, considerando o momento e os motivos que estão na origem da sua introdução. O momento de adotar as práticas de GRH pode ocorrer quando a

organização constatar uma necessidade específica, enquanto noutras organizações essas mesmas PGRH podem ser introduzidas noutra altura porque se apresenta com menor utilidade para estas naquele momento particular (Cappelli & Neumark, 2001, citado por Veloso, 2007).

Como é sabido, o processo organizacional é constituído pela interação de todos que o integram e de controlos de gestão. Logo, hipóteses de mudança dentro de um sistema que depende, por exemplo, apenas de uma pessoa, por si só, não são fiáveis. Ostroff e Bowen (2000 citado por Esteves, 2008) consideram que, do ponto de vista metodológico, a investigação organizacional, nos últimos anos, oscilou ao longo de um contínuo micro-macro, sendo esta dicotomia particularmente evidente na área da gestão estratégica de recursos humanos.

Moura (2000) pondera que existe uma convicção crescente na literatura de que a adoção de práticas de gestão progressivas, ao influenciar a motivação, o compromisso e a lealdade dos colaboradores para com a organização, leva a padrões de produtividade mais elevados, dado que esses colaboradores foram formados de modo apropriado e colocados em posições nas quais desempenham corretamente as suas funções.

No quadro seguinte, apresenta-se a visão panorâmica das PRGH:

Quadro 1.2-1 Visão Panorâmica das PGRH

<p>RELAÇÕES DE TRABALHO</p> <p>Regulação de Conflitos</p> <p>Relações Sindicais</p> <p>Modelo de Gestão</p> <p>Organização do Trabalho</p>	<p>ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL</p> <p>Análise do Trabalho</p> <p>Recrutamento e Seleção</p> <p>Planeamento de Cargos</p> <p>Movimentação de Pessoal</p> <p>Benefícios</p> <p>Remuneração</p>	<p>QUALIFICAÇÃO e DESENVOLVIMENTO</p> <p>Treinamento</p> <p>Av. de Desempenho</p> <p>Desenvolvimento de Carreiras, de Gerência e de Equipas</p>
<p>COMPORTEAMENTO ORGANIZACIONAL</p> <p>Desempenho e Produtividade</p> <p>Liderança</p> <p>Motivação,</p> <p>Satisfação,</p> <p>Comprometimento</p> <p>Cultura Organizacional</p>	<p>CONDIÇÕES DE TRABALHO E HIGIENE</p> <p>Segurança</p> <p>Prevenção de Acidentes</p> <p>Ergonomia</p> <p>Saúde Ocupacional</p> <p>Gestão do stress</p> <p>Assistência Psicossocial</p>	<p>MUDANÇA ORGANIZACIONAL</p> <p>Desenvolvimento Organizacional - DO</p> <p>Qualidade de Vida no Trabalho - QVT</p> <p>Qualidade Total</p>

Adaptado de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004)

Para que uma empresa tenha sucesso, é crucial que se saiba diferenciar o que é pessoal e profissional, sendo também necessário ter competências elevadas de comunicação.

Clemen (2005, p. 15) defende aquela ideia afirmando que “temos de saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições de gestão), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge toda a organização.”

Com efeito, o sucesso na implementação das PGRH está em dependência do feedback da organização. O capital humano representa um capital associado ao indivíduo, ou seja, aquele capital que reside nos membros da organização e que permite gerar valor para a empresa (Costa, 2010). Fleury (1990, citado por Mendes, 2001, p. 18), corroborando com o autor anteriormente mencionado refere que “tal situação é justificada pela noção, ainda presente em muitas organizações, de que os recursos humanos são considerados recursos abundantes, facilmente encontráveis e substituíveis”.

Por outro lado, como refere Veloso (2007, p. 22), “a importância e a necessidade de se conceptualizar a gestão de recursos humanos como um conjunto de práticas, advêm do esforço de recolher evidências empíricas que validassem a ideia de que a sua presença tinha impacto distintivo nas organizações.” Observa-se que alguns fatores do meio ambiente estão a conduzir as organizações a procurarem alternativas que lhes permitam superar as ameaças e manter a competitividade, embora com aparentes melhorias e sem fundamento nas relações humanas, o que torna essas alternativas pouco eficazes.

Com todos estes desafios a área de recursos humanos deve estar devidamente atualizada, o que pressupõe de acordo com Gil (1994) que o gestor de RH deve possuir formação adequada às necessidades da empresa. Essa formação deverá ser ao nível universitário no âmbito das áreas de Ciências Humanas ou de Gestão Empresarial.

Porém, cabe considerar ainda que a função de gestor de recursos humanos, por ser bastante dinâmica, a par do dinamismo inerente à sociedade onde se integra, vem sofrendo constantes mudanças nos perfis e competências necessárias. Por isso, convém lembrar que, além de desempenhar e ter amplos conhecimentos das suas atribuições, o gestor deve ainda integrar-se não só na área de RH, mas na organização como um todo (Mendes, 2001).

Gil (1994, pp. 24-29) enfatiza que o profissional de recursos humanos deve apresentar um perfil, que inclui:

- **Visão generalista.** Além dos conhecimentos específicos de recursos humanos, ele domina também outros campos que têm a ver com a vida da empresa, como finanças, por exemplo;
- **Preocupação com os resultados finais da empresa.** Ele sabe ler o balanço, projetar os aumentos de custos decorrentes da admissão de pessoal, calcular o retorno do investimento em formação etc.;
- **Disposição para atuar em parceria.** O gestor de recursos humanos deixa de trabalhar de forma estanque no seu departamento e procura deliberadamente contacto com outros setores, procurando juntar esforços

para o alcance dos objetivos da empresa;

- **Ação estratégica.** O trabalho rotineiro é delegado para um núcleo de serviços e o profissional de recursos humanos fica mais disponível para o trabalho estratégico. Isso implica estar envolvido com a empresa como um todo e com os instrumentos de satisfação do consumidor com seus produtos;
- **Atualização.** O gestor de recursos humanos precisa estar sempre em atualização e explorar a auto qualificação. Para tal, deve assinar revistas especializadas, ler matérias que tratam de assuntos de empresas, participar em cursos, seminários, grupos de discussões, encontros de profissionais, congressos internacionais etc.;
- **Atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal.** O profissional de Recursos Humanos esforça-se no sentido de promover ações de recrutamento de pessoal para todos os níveis da organização e para tornar motivador o ambiente de trabalho, também fator essencial nesta área;
- **Capacidade Integradora.** À medida que a gestão de recursos humanos se dilui entre todos os gestores da organização, cabe ao gestor de recursos humanos atuar junto aos seus pares como consultor e mesmo intervir sobre assuntos de relacionamento humano.
- **Habilidade para negociar.** A negociação já se tornou atividade constante no relacionamento humano nas mais diversas situações. O gestor, para além de qualquer outro trabalhador, precisa ser alguém que negocie. Ou seja, "(...) [O] gestor de recursos humanos, naturalmente, precisa desenvolver essa capacidade a nível ainda mais elevado. Enquanto as negociações dos demais gestores costumam ser feitas com a própria equipa, as do gestor de recursos dão-se principalmente com os outros gestores (Gil, 1994, p. 29).

A seguir, enumeram-se alguns estudos realizados no âmbito das práticas de gestão de recursos humanos.

1.3 Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Diversos estudos foram realizados para demonstrar quais são as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) que as organizações podem ou devem adotar para se atingirem os bons resultados operacionais e, conseqüentemente, financeiros. Algumas das principais práticas encontradas na literatura serão a seguir mencionadas, com o propósito de definirmos quais delas se enquadram melhor nesta investigação.

No seu estudo sobre o impacto das PGRH no tocante à rotatividade de emprego (admissão e demissão de colaboradores), à produtividade e ao desempenho financeiro das organizações, Huselid (1995) usou nove PGRH, a saber:

- Estabilidade de emprego;
- Avaliação de desempenho;
- Autoavaliação;
- Remuneração variável em função da produtividade (comissões);
- Liberdade de expressão;
- Participação em equipa;
- Recrutamento interno;
- Formação de colaboradores;

Este estudo analisou a relação entre três PGRH, designadamente:

- A avaliação de desempenho sobre a percepção do colaborador em relação ao seu desempenho;
- A remuneração variável;
- Os critérios de promoção.
- Critérios de promoção.

Ichniowski, Shaw e Prensushi (1997) conseguiram correlacionar positivamente cinco PGRH com o desempenho dos colaboradores. Perceberam que as PGRH precisariam

estar combinadas, a fim de atingirem o desempenho desejado. A prática de propiciar benefícios deveria estar combinada com as seguintes PGRH:

- Inovação;
- Participação em equipa;
- Formação;
- Seleção extensiva aos colaboradores;
- Segurança de emprego.

Este conjunto combinado de práticas resultou no desempenho mais elevado dos trabalhadores, sendo que os autores consideram que estas práticas têm de funcionar em simultâneo para beneficiar, de facto, os trabalhadores. Consideram, contudo, que a existência de práticas de recursos humanos utilizadas nas organizações atuará sempre de forma positiva nos resultados organizacionais independentemente das suas circunstâncias internas ou externas, constituindo, desta forma, a sua característica universalista.

Paauwe e Richardson (1997) verificaram que as seguintes condições intermédias perfazem elementos propulsores de comportamentos e atitudes dos colaboradores no que respeita a:

- Satisfação;
- Enquadramento;
- Compromisso;
- Lealdade;
- Motivação do colaborador.

Os autores confirmaram existir uma relação positiva entre PGRH e desempenho organizacional, a partir das condições comportamentais e de atitudes dos colaboradores. Consideram que as PGRH devem ser desenhadas para levar ao desenvolvimento de staff com elevada flexibilidade, qualidade e implicação. De acordo com os autores, apenas quando estes cinco resultados da gestão de recursos humanos são obtidos se pode esperar mudança de comportamento e desempenho

elevado.

Esteves (2008, p. 170) afirma que “a associação positiva encontrada entre avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento e o acesso a informação e produtividade leva-nos a salientar a importância, para a gestão das empresas, da monitorização destas práticas”.

Guthrie (2001) pesquisou as organizações da Nova Zelândia e descobriu que as PGRH estão relacionadas com o volume de trabalho e a rentabilidade das organizações. O autor, segundo Esteves (2008, p. 22) “refere que a utilização de práticas de elevado envolvimento representa um investimento elevado no capital humano e as empresas farão uma utilização destas práticas quando os empregados são perspectivados como vitais para o seu sucesso. A teoria do capital humano tem sido utilizada para explicar a utilidade económica da segmentação das práticas de gestão de recursos humanos dentro da mesma empresa para grupos diferenciados de empregados, considerando o valor estratégico para a empresa e a singularidade das competências que possuem.

Entre as práticas, as que tiveram maior evidência nestas relações foram:

- Oportunidades na carreira;
- Ambiente de trabalho;
- Intensidade na participação em equipa;
- Acesso às informações.

Ahmad e Schroeder (2003) observaram que existem certas condições que podem ser consideradas intermediárias entre as PGRH e os resultados organizacionais. Estas condições intermediárias que iremos abordar a seguir não fazem parte das PGRH. Entretanto, segundo os autores é sabido que as PGRH desencadeiam comportamentos e atitudes dos colaboradores para que construam um ambiente de trabalho apropriado para se atingir os resultados organizacionais esperados.

Logo, os autores verificaram que a satisfação, a lealdade e a motivação dos colaboradores, acrescidas de uma liderança competente, tornam as PGRH diretamente relacionadas de modo positivo com o desempenho organizacional. Sendo

assim, nos seus estudos, os autores perceberam a necessidade de acrescentarem tais condições intermediárias às PGRH, pois que desta forma construiriam um ambiente de trabalho mais envolvido para alcançar os seus objetivos.

Estes autores determinaram, então, as seguintes práticas:

- Remuneração e incentivos;
- Formação e desenvolvimento;
- Segurança de emprego.

Estas práticas visam obter os melhores e mais satisfatórios resultados para as organizações. Park et al. (2003) verificaram uma correlação positiva entre práticas de promoção por mérito, o acesso às informações e o elevado nível de desempenho organizacional. Assumem, o elevado nível de desempenho como sinónimo de forte implicação, considerando que assim se desenvolvem as capacidades dos colaboradores, através da motivação, da informação que estes têm da organização, captando-os para o trabalho que desenvolvem.

Frye (2004) estudou e encontrou uma relação positiva entre remuneração básica e desempenho organizacional, nas organizações intensivas de capital humano, como é o caso das universidades, que praticam uma remuneração elevada, a fim de atrair e reter professores e pesquisadores de alto nível profissional.

Moore et al. (2004) estudaram o apoio das organizações em oferecer PGRH (segurança de emprego, remuneração, participação em equipa e formação de colaboradores) e as condições psicológicas dos trabalhadores – tais como: satisfação; envolvimento; enquadramento e motivação –, que pudessem levar a uma perda de desempenho, resultando ou em demissão ou no interesse do colaborador em sair da organização. Com isto, os autores verificaram que as relações de vínculo com a organização precisam estar alinhadas com as práticas de formação, os interesses de progressão na carreira e com a avaliação de desempenho.

Brown e Heywood (2005) estudaram a política de avaliação de desempenho e concluíram que esta prática precisa ser formalizada, acompanhada e fazer parte do conjunto de práticas de recursos humanos, a fim de melhorar o envolvimento, a

produtividade e o desempenho dos trabalhadores. Os autores acima referidos, verificaram que, se a avaliação de desempenho for bem conduzida, por meio de esclarecimentos sobre o processo de avaliação, os colaboradores acabam por se comprometer com o processo, levando a este processo uma maior satisfação no ambiente de trabalho.

Porém, esta prática precisa estar associada a critérios de participação do colaborador neste processo, através, por exemplo, da autoavaliação e da possibilidade de recorrer de alguma avaliação com a qual o colaborador eventualmente não concorde.

Além disso, a avaliação de desempenho também precisa de ser uma atividade que reúna informações capazes de traçar um perfil o mais fiel possível do colaborador, a fim de servir de critério para uma futura progressão na carreira. Teseema e Soeters (2006) estudaram oito PGRH e a sua relação com a percepção dos colaboradores sobre os seus desempenhos. Essas oito práticas incluem:

- Recrutamento e seleção;
- Estágio probatório para efetivação como colaborador;
- Formação académica e profissional oferecida pelas organizações;
- Práticas de compensação;
- Avaliação de desempenho;
- Procedimentos de promoção e adaptabilidade às novas funções;
- Práticas de incentivos de pensões;
- Segurança social.

No estudo referido, destaca-se a correlação entre as práticas de compensação e a percepção dos colaboradores sobre os seus desempenhos. As práticas de compensação utilizadas assentaram na remuneração variável em função do cumprimento de metas e benefícios que complementam a remuneração total dos colaboradores. Neste contexto, a prática de avaliação de desempenho correlacionou positivamente com a percepção dos colaboradores sobre as oportunidades que poderiam ter de progressão na carreira para funções de maiores responsabilidades.

Parente (2008) levanta a questão do reconhecimento do mercado de trabalho de competências construídas com base em saberes transmitidos em espaços produtivos concretos. Isto é, as empresas têm tendência para reconhecer apenas a qualificação útil do trabalhador, aquela que se revela funcional para o seu desempenho e que é utilizado na mesma.

Enquanto Kundu, Divya e Kumar (2007) estudaram 125 organizações de navegação e o resultado apontou que avaliação de desempenho, a formação profissional, o recrutamento interno e a remuneração constituem fatores que indicaram uma forte relação com o desempenho organizacional. Por outro lado, o planeamento de recursos humanos relaciona-se com o desempenho e, por fim, a diversidade da força de trabalho e a flexibilização da organização não tiveram forte relação com os desempenhos das organizações.

Lee e Lee (2007) analisaram seis PGRH que se relacionam com o desempenho organizacional, nomeadamente:

- Formação e desenvolvimento;
- Trabalho em equipa;
- Incentivos;
- Planeamento de recursos humanos;
- Avaliação de desempenho;
- Segurança de emprego.

Segundo estes autores, todas essas práticas se relacionam de maneira positiva com a produtividade e a melhoria da qualidade de serviço. O que se pretende é que a própria equipa de trabalho possa avaliar o desempenho dos seus membros e programas, e tomar as providências necessárias para a melhoria da qualidade no desempenho das suas atribuições. A equipa de RH torna-se responsável pela avaliação do desempenho dos colaboradores e aborda os objetivos e metas a alcançar.

Wijk (2007) estudou a satisfação do cliente como fator decisivo no desempenho organizacional, a partir de condições psicológicas dos colaboradores, tais como:

- Satisfação;
- Motivação;
- Lealdade;
- Envolvimento;
- Enquadramento.

Sobre estas variáveis, o autor enfatiza que existe uma relação importante e significativa para a obtenção de baixos níveis de desempenho organizacional, devido à insatisfação dos colaboradores, que acabam por influenciar o comportamento e a atitude dos clientes. No estudo, o autor esclarece ainda que existem PGRH essenciais que melhoram as condições psicológicas dos colaboradores, tais como: remuneração e benefícios, segurança de emprego e reconversão em situações de reestruturação organizacional.

Através da análise das principais PGRH, verificamos que não existe consenso a respeito de um padrão que se destine a uniformizá-las nas organizações. O que se observou foi que os investigadores, ao estudarem determinado grupo de organizações, adotaram as práticas que melhor se adaptassem à organização, em função dos objetivos similares entre as organizações do grupo, uma vez que as PGRH devem ser escolhidas em função daquilo que as organizações pretendam atingir.

O presente estudo incide sobre o setor bancário, pelo que foram definidas, as práticas que serão apresentadas em função dos objetivos comuns ao tipo de organização em análise, constituindo-se como um fio condutor para a elaboração do nosso questionário relativo às práticas de gestão de recursos humanos, a ser designado na secção B – GRH, tendo por base os dois principais conceitos subjacentes às PGRH de Compromisso e de Controlo ou Alto Desempenho, que, a seguir, se apresentam.

1.4 Conceitos de Práticas da Gestão de Recursos Humanos

As pesquisas anteriores sobre PGRH têm recomendado utilizar um índice unitário de práticas de alto desempenho (Huselid & Becker, 1998) e, dada a falta de acordo sobre quais as práticas a incluir (Gerhart & Becker, 1996), argumentaram que se deve pautar

pela abordagem em estudos anteriores (Huselid & Becker, 1998).

Certos estudos das práticas de gestão de recursos humanos incluem assuntos de ambiente de trabalho, tais como a lealdade, motivação, satisfação e liderança, como componentes das PGRH (Paauwe & Richardson, 1997; Guthrie, 2001; Ahmad & Schroeder, 2003; Moore et al., 2004; Wijk, 2007). Entre os autores, Ahmad e Schroeder (2003) defendem que haja práticas intermediárias às PGRH. Neste contexto, Boselie e Paauwe (2005) realçaram uma abordagem teórica mais apropriada, pois, nos seus estudos, constataram que as PGRH podem ser divididas em dois grupos, ou seja, “práticas de compromisso” e “práticas de controlo”.

Segundo estes mesmos autores, as práticas de compromisso referem-se às condições em que se encontra o colaborador, ou seja, a sua satisfação, lealdade, motivação, competência e o próprio ambiente de trabalho. Por outro lado, as práticas de controlo relacionam as condições de acompanhamento do colaborador, no tocante ao que a organização oferece em termos de estabilidade de emprego, recrutamento e seleção, oportunidades na carreira, remuneração, avaliação de desempenho e outras que possam ser incluídas nesta relação.

Comparando os conceitos de “práticas de controlo” (Boselie & Paauwe, 2005) e de “práticas de alto desempenho” (Huselid & Becker, 1998), verificamos uma coincidência nas seguintes práticas em:

- Estabilidade de emprego;
- Recrutamento e seleção;
- Oportunidades na carreira;
- Remuneração;
- Avaliação de desempenho;
- Oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Participação de colaboradores;
- Divulgação de informações.

Acreditamos ser interessante analisar as práticas de compromisso e as práticas de

controle, a fim de avaliarmos as relações lineares existentes entre as PGRH e o desempenho organizacional.

Em relação às práticas de compromisso, enquadramo-las no grupo denominado “PGRH de Compromisso”, enquanto as de controle ou de alto desempenho foram reunidas em oito práticas, baseadas naquelas que são comuns entre as PGRH de controle (Boselie & Paauwe, 2005) e de alto desempenho (Huselid & Becker, 1998), conforme as descrições dos autores mencionados no estudo das principais práticas de gestão de recursos humanos, e de outros que serão referidos no desenvolvimento das PGRH serão adotadas na investigação.

Com efeito, e em função do que abordámos anteriormente, a seguir descrevem-se os indicadores referentes às duas dimensões de PGRH, com o objetivo de analisar o setor bancário angolano.

1.4.1 PGRH de Compromisso

Em consonância com a revisão da literatura efetuada anteriormente, podemos sintetizar as PGRH de compromisso, segundo Boselie e Paauwe (2005), como sendo as PGRH que se referem às condições em que se encontra o colaborador, à sua satisfação (Paauwe e Richardson, 1997; Ahmad & Schroeder, 2003; Moore et al., 2004; Wijk, 2007), lealdade (Paauwe & Richardson, 1997; Ahmad & Schroeder, 2003; Wijk, 2007), motivação (Paauwe & Richardson, 1997; Ahmad e Schroeder, 2003; Moore et al., 2004; Wijk, 2007), competência da liderança (Ahmad & Schroeder, 2003) e o próprio ambiente de trabalho (Guthrie, 2001).

Nos estudos referentes às práticas de compromisso, constatou-se, igualmente que os autores não são unânimes nos seus estudos por incluírem aspetos relacionados com o meio ambiente embora contribuam para a motivação, a satisfação e a lealdade com a organização e, sobretudo, se acrescidas de práticas de alto desempenho, como por exemplo, a remuneração.

Baseando-se nisso, iremos, agora referir-nos a outros autores que abordam as tais condições no âmbito das práticas de gestão de recursos de compromisso, as quais constituem variáveis do nosso estudo, salientamos: (Allen & Meyer, 1990; Locke in

Bergamini & Coda, 1990; Thévenet, 1992; Rogers & Slinn, 1993; Luz, 1995; Meyer & Allen, 1997; Paauwe & Richardson, 1997; Guthrie, 2001; Ahmad & Schroeder, 2003; Bilhim, 2004; Moore, Firth, Mellor & Loquet, 2004; Wijk, 2007; Francisco, Margarido & Capitão, 2007), que referem:

1.4.1.1 Condições em que se encontra o colaborador

Empregados com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com comprometimento calculativo permanecem na organização, porque precisam e aqueles com comprometimento normativo permanecem porque sentem que são obrigados (Allen & Meyer, 1990). Sendo que, o comprometimento afetivo fornece benefícios pessoais para o colaborador, no mínimo por ser mais aprazível trabalhar num ambiente pelo qual o indivíduo nutre sentimentos positivos (Meyer & Allen, 1997, p.37).

1.4.1.2 Satisfação

A satisfação no trabalho é percebida como uma função da vida do colaborador sobre o seu trabalho e os resultados respetivos. Assim, é um estado de prazer emocional resultado da avaliação do profissional sobre até que ponto o trabalho que desenvolve cumpre e realiza os seus objetivos, necessidades e valores. Como tal, a satisfação e a insatisfação são situações no mesmo acontecimento, no qual uma manifesta na forma de felicidade e outra de sofrimento (Locke citado por Bergamini & Coda, 1990).

1.4.1.3 Lealdade

A lealdade pode ser considerada um fator psicológico, em que os laços fortes podem surgir quando a organização responde às necessidades e às expectativas dos trabalhadores; mas também pode ser permutativo, visto que o comprometimento é compreendido como uma atitude resultante de um laço muito forte da pessoa para com a sua organização; é uma relação profunda, que ultrapassa as vantagens

imediatas (Thévenet, 1992).

1.4.1.4 Motivação

Só com colaboradores motivados pode a empresa crescer de uma forma sustentável constituindo assim um desafio à realização profissional de cada empregado, sendo que a formação está intimamente ligada à motivação, visto que permite aos colaboradores a obtenção de maiores competências, mais confiança, um maior compromisso com a organização e uma maior satisfação no trabalho (Rogers & Slinn, 1993; Francisco, Margarido, & Capitão, 2007).

1.4.1.5 Competências

As pessoas, para além de atitudes, características pessoais, conhecimentos e experiência, possuem um conjunto de competências pessoais que são conhecidas como habilidades e capacidades. Estes são os atributos que constituem normalmente os melhores indicadores do sucesso de um indivíduo, uma vez que têm tendência para estar diretamente ligadas às funções chave e às tarefas centrais que caracterizam um determinado trabalho (Bilhim, 2004).

1.4.1.6 Ambiente de trabalho

“O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”. Várias vezes já ouvimos, consultamos ou fomos questionados sobre o ambiente de trabalho de uma determinada organização. É esse “ambiente de trabalho” ou essa atmosfera psicológica que envolve a relação entre empresa e colaboradores que chamamos de clima organizacional ou clima humano das organizações” (Luz, 1995, p.7).

1.4.2 PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

As PGRH de Controlo, de acordo com (Boselie & Paauwe, 2005), ou de Alto desempenho segundo (Huselid & Becker, 1998), relacionam as condições de acompanhamento do colaborador no que respeita ao que a organização oferece em termos de:

- **Estabilidade de emprego** (Huselid, 1995; Ichniowski, Shaw & Prensushi., 1997; Ahmad & Schroeder, 2003; Lee & Lee, 2007; Wijk, 2007);
- **Recrutamento e seleção** (Chiavenato, 1991; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Teseema & Soeters, 2006; Kundu, Divya & Kumar, 2007);
- **Oportunidades na carreira** (Huselid, 1995; Guthrie, 2001; Park, Mitsuhashi, Fey & Bjorkman, 2003; Teseema & Soeters, 2006);
- **Remuneração** (Chiavenato, 1991; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Ahmad & Schroeder, 2003; Frye, 2004; Teseema & Soeters, 2006; Wijk, 2007);
- **Avaliação de desempenho** (Huselid, 1995; Moore et al., 2004; Brown & Heywood, 2005; Teseema & Soeters, 2006; Kundu et al., 2007; Lee & Lee, 2007);
- **Oportunidades de desenvolvimento profissional** (Chiavenato, 1991; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Ahmad & Schroeder, 2003; Moore et al., 2004; Teseema & Soeters, 2006; Lee & Lee, 2007);
- **Oportunidades de participação em equipa** (Chiavenato, 1991; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Guthrie, 2001; Lee & Lee, 2007);
- **Divulgação de informações** (Guthrie, 2001; Park et al., 2003).

Para além destas referências principais, a seguir apresentam-se as discussões de outros investigadores que também efetuaram trabalhos de pesquisa no âmbito das condições de acompanhamento respeitantes ao que a organização oferece em termo

das práticas de gestão de recursos humanos.

1.4.2.1 Estabilidade de Emprego

Vários estudos têm mostrado que a prática de “estabilidade de emprego” é uma importante aliada na busca de um elevado nível de desempenho, se o nível de rotatividade for baixo, ou seja, a quantidade de contratações e demissões for baixa (Huselid, 1995). Geralmente, para a maioria dos colaboradores, esta prática está relacionada com acordos sindicais, que venham a limitar o número de demissões ou que condicionem a extinção de cargos ou áreas, através de reconversão funcional para os novos postos de trabalho (Wijk, 2007).

As grandes organizações, que operam em diversos níveis de atividades, têm, normalmente, condições de oferecer melhores condições de estabilidade por meio de segurança de emprego, ou seja, as demissões necessitam de uma justificação contundente por parte das empresas, como, por exemplo, faltas injustificadas constantes, falta de habilidade comprovada, atitudes agressivas, entre outras (Ichniowski et al., 1997; Ahmad e Schroeder, 2003; Lee & Lee, 2007; Wijk, 2007).

Silva (1992) refere que todo o contrato de trato sucessivo tem um conteúdo fiduciário muito maior do que os contratos simples. Isto é, há um relacionamento mais próximo dada a repetição de atos, tornando o entendimento e o diálogo necessário para a consecução dos fins contratuais, necessário à satisfação dos interesses recíprocos. O autor considera ainda que a boa-fé e uma certa dose de princípios são fundamentais no relacionamento entre as partes. É de salientar, que em alguns casos destes contratos, estes fatores se tornam indispensáveis à execução da relação jurídica que chega a transformar-se numa relação comunitária, para se atingirem os fins comuns. Por isso, a violação deste código de ética constitui grave agressão ou ameaça à sua existência.

Como tal, Codo (1996) salienta que a estabilidade no emprego é um direito, sendo que os colaboradores devem e podem lutar por ele. A estabilidade é uma mais-valia a nível social, visto que as pessoas dormem mais tranquilas tendo a consciência que o seu emprego está certo no dia seguinte.

Porém, em vez de maior previsibilidade, o emprego vitalício fornece menor controlo sobre o próprio trabalho a serviço da estabilidade, ou seja “o controlo sobre a sua vida [do colaborador] cresce na mesma proporção que o controlo sobre o seu trabalho, enquanto para o colaborador que se preocupe largamente com a progressão na carreira, o poder sobre a sua vida é inversamente proporcional ao controlo sobre o seu trabalho” (Codo, 1996, p. 39).

1.4.2.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Deste modo, a prática de recrutamento e seleção tem como objetivo escolher o candidato, cujo perfil se aproxima mais das exigências do cargo vago, dando-se prioridade a colaboradores com significativa experiência profissional (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Kundu et al., 2007), sem deixar de observar aqueles que tiveram atividades de estágio e que complementaram a sua formação académica no local de trabalho (Teseema & Soeters, 2006).

Tal prática passa pela compreensão de que é, nas palavras de Chiavenato (1991, p. 124), “(...) uma função staff, ou seja, as suas providências vão depender de uma decisão de linha que é oficializada através de uma espécie de ordem de serviço, geralmente denominada requisição de empregado ou requisição de pessoal (...)” Esta requisição de pessoal tem similitudes com a de uma requisição de material; o mesmo é feito na requisição de empregado; quando os RH necessitam de algum colaborador, verificam se existe algum candidato adequado disponível nos arquivos, se não devem recrutá-los.

Neste caso “o profissional de recrutamento e seleção precisa saber identificar, durante os processos seletivos, as reais competências que a organização está à procura num novo colaborador. Para tal, precisa desvendar as potencialidades dos candidatos, mesmo que estas ainda não tenham sido desenvolvidas” (Caxito, 2008, p. 13). Significa que é necessário haver um entendimento sobre se o candidato se adequará à organização empresarial, daí haver vários psicólogos na área dos RH, com o objetivo de evitar contratações de colaboradores que não se adaptem àquele ambiente

corporativo.

Sendo um processo que se desenvolve entre a decisão de preencher um cargo vago e o apuramento dos candidatos que completam o perfil da função e reúnem condições para incorporar-se na empresa (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2003). Chiavenato (2000) menciona três fases no planeamento do recrutamento: pesquisa interna dos recursos humanos necessários; pesquisa externa do que o mercado pode oferecer; e definição das técnicas de recrutamento.

O autor salienta ainda que existem cinco grupos de técnicas de seleção, que são: entrevista de seleção, provas de conhecimentos ou de capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação (Chiavenato, 1991). A escolha das técnicas de seleção deverá assegurar o prognóstico de um bom desempenho futuro do colaborador no seu cargo.

Dessler (1998) menciona que a entrevista é de longe o procedimento mais utilizado no momento da seleção, visto que o contacto pessoal é uma excelente forma de se concluir acerca de uma pessoa que será inserida no processo de trabalho da empresa.

1.4.2.3 Oportunidades de Carreira

Geralmente, as empresas oferecem algum tipo de oportunidade na carreira para determinados colaboradores que desempenham funções de destaque na organização (Guthrie, 2001). A questão que se coloca passa por saber se estas oportunidades elevam realmente o nível hierárquico e se são realmente compensadoras ou se, simplesmente, realizam uma troca de posições similares, ou seja, um deslocamento horizontal na estrutura organizacional, o que pode tornar as promoções em frustrações, podendo até concorrer para o fim do vínculo laboral do colaborador da organização (Teseema & Soeters, 2006). Por isso, urge que os colaboradores se sintam valorizados nos processos de promoções (Huselid, 1995; Park et al., 2003). Há também a necessidade de preparar o recém-promovido a um período de integração com a nova equipa que, geralmente, facilita a iniciação e permanência no novo posto (Teseema & Soeters, 2006).

Para Chiavenato (1991, p. 288), “O treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” É um processo que compreende a transmissão de conhecimentos que passam pelas atitudes frente a aspetos da organização, da tarefa, do ambiente, e crescimento de capacidades. O autor refere ainda que o conteúdo de treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento: a transmissão de informação, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento ou modificação de atitudes e o desenvolvimento de conceitos.

Relativamente à transmissão de informação, considera-se que o elemento essencial em muitos programas de formação é o conteúdo, isto é, repartir informações entre os formandos como um corpo de conhecimentos. Pode envolver também a transmissão de novos conhecimentos.

Quando aborda o desenvolvimento de competências, refere-se principalmente àquelas competências, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras.

O desenvolvimento ou modificação de atitudes são geralmente mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e relações das outras pessoas.

Por último, considera que o desenvolvimento de conceitos é um treinamento que pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

Um estudo realizado por Esteves (2008) com 514 bancários portugueses concluiu que os bancários têm perceção de terem oportunidades de carreira na organização e que os fatores que contribuem para a progressão, o desempenho e as competências são considerados de formas moderada e que por fim, a antiguidade não é um fator determinante. Sendo que “os autores perspetivam as oportunidades de carreira como

ações da organização que facilitam a progressão interna dos empregados na empresa” (Esteves, 2008, p.122).

Segundo Calvosa (2009) as recentes circunstâncias de carreira desenvolveram-se e são indispensáveis como opções e iniciativas que o próprio colaborador deverá procurar, ao deslocar o eixo de comando do capital do empresário de um trabalho burocratizado, servil e disciplinar para um trabalho autónomo, livre e propício, com carácter de colaboração, desprendido dos “muros da organização”, com riscos e oportunidades que a carreira tradicional não pode apresentar.

Assim, é relevante “que as pessoas olhem para o seu interior e reflitam sobre as oportunidades de carreira oferecidas pelo ambiente, procurando identificar o que mais lhes satisfazem ou estimulam, e o que desejam. Ao fazê-lo, por estarem a usar um padrão interior de avaliação, terão melhor condição para identificar oportunidades de carreira” (Rocha, 2007).

1.4.2.4 Remuneração

A política de remuneração de uma organização sempre foi um dos pontos condicionantes na retenção de talentos (Ahmad e Schroeder, 2003; Frye, 2004; Teseema e Soeters, 2006; Wijk, 2007).

As organizações europeias e norte-americanas têm procurado aumentar os seus contingentes de colaboradores, através de contratos de trabalho a termo, diminuindo a quantidade de colaboradores com contratos de trabalho por prazo indeterminado. Essa mudança tem a intenção de condicionar a remuneração por meio de um período ou através de alguma atividade específica.

Consequentemente, a remuneração básica acaba por diminuir, dando lugar a uma remuneração variável, podendo ser também por meio de comissões ou prémios por objetivos no caso de se atingir alguma meta previamente estabelecida. No caso dos altos colaboradores, o objetivo geralmente é o de criar benefícios e regalias, que possam melhorar as condições de permanência na organização (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Ahmad & Schroeder, 2003; Teseema & Soeters, 2006; Wijk, 2007).

Também Bancaleiro (2006, p. 93) afirma que “não é possível ter uma boa gestão do Capital Humano sem uma eficaz política de remuneração. (...) O “vencimento” é (...) um dos três aspetos que mais contam [seguido da] função desempenhada em si e as relações que são estabelecidas no trabalho.”

A remuneração com componentes diretamente ligados ao desempenho é “considerada na literatura, como integrando práticas competitivas de remuneração e práticas de remuneração variável cuja atribuição está dependente do desempenho dos indivíduos, das equipas e/ou das empresas.” (Esteves, 2008, p.122

Como tal, vários países membros da OCDE vinculam a remuneração à avaliação de desempenho. No qual, “A remuneração por desempenho coletivo é um fenómeno recente e visa responder às críticas de que a remuneração por desempenho individual teria um impacto negativo na coesão e no espírito de equipa (...)” (OCDE, 2010, p. 210).

A título de exemplo, no caso do setor bancário português, “a organização de trabalho por objetivos, com prémios de desempenho associados, incentiva também esta situação de disponibilidade permanente. Relativamente aos escalões etários, são os bancários mais jovens que admitem mais realizar trabalho suplementar não remunerado” (Esteves, 2008, p. 111).

Para Williamson, Colvin, e McDonald (2008) existem três questões principais que é importante ter em conta quanto às remunerações:

- Os salários devem estar de acordo com a estrutura de classificação de cargos da organização – quanto mais alta a classificação, mais alto o salário. Isto garante que o princípio de pagamento igual para o mesmo trabalho seja seguido;
- Os salários devem ser justos. Deve ter-se em conta o nível de remuneração que outras organizações semelhantes estão a pagar às pessoas para realizarem trabalhos semelhantes;
- O sistema de classificação de cargos e salários deve ser transparente e fácil de entender. Assim, os colaboradores podem ver claramente onde o seu

salário se encaixa na estrutura geral de classificação de cargos e salários da organização. Isto ajuda a garantir a justiça e a consistência, pois, assim, a organização tem de prestar contas aos colaboradores.

Por fim, as remunerações individuais devem ser revistas anualmente e ter em conta os aumentos no custo de vida, assim como as condições ou costumes locais. O colaborador deverá ser informado por carta sobre o seu salário e qualquer alteração que possa ocorrer em relação a ele. O pagamento deverá ser realizado diretamente ao colaborador, e quando o pagamento é efetuado em dinheiro, tanto a organização como o colaborador deverão receber um contra cheque a comprovar o pagamento (Williamson, Colvin & McDonald, 2008).

1.4.2.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma prática já consagrada na maioria das organizações que procuram elevado desempenho organizacional (Teseema & Soeters, 2006), uma vez que, além de fazer um acompanhamento funcional (Huselid, 1995; Brown e Heywood, 2005; Kundu et al., 2007; Lee & Lee, 2007), esta prática pode ser utilizada como um elemento de incentivo à progressão na carreira (Brown & Heywood, 2005; Teseema & Soeters, 2006).

Deve observar-se que os critérios de avaliação de desempenho visam diminuir ao máximo – ou até eliminar – julgamentos prévios, o que pode tornar a autoavaliação (Huselid, 1995; Brown & Heywood, 2005) o recurso para se melhorar os esclarecimentos sobre desempenho dos avaliados, inibindo a avaliação de ser considerada um processo viciado e tendencioso (Brown & Heywood, 2005).

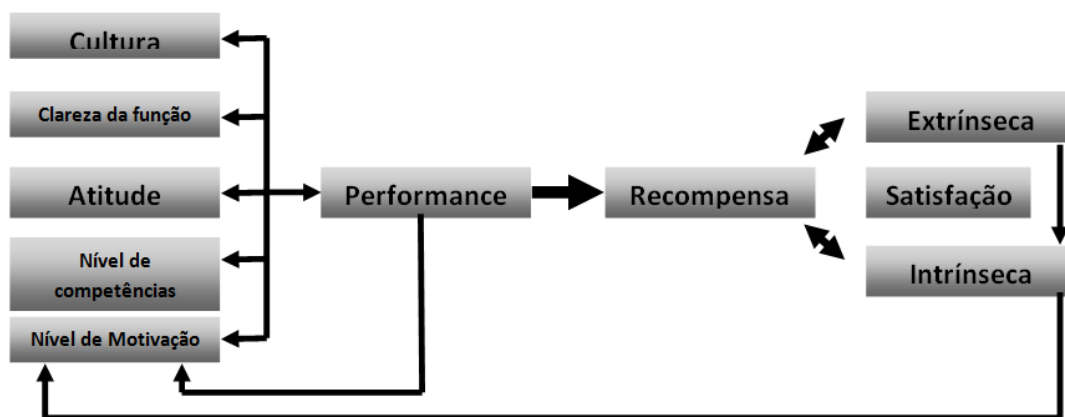
Assim, “a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento é uma prática que tem sido operacionalizada de diversas formas; contudo, alguns autores (e.g., Snell & Dean, 1992, e Youndt et al., 1996) concebem-na como orientada para fornecer feedback e tutoria aos empregados, para identificar necessidades de formação, baseada em critérios multifacetados e não apenas na concretização de objetivos de trabalho” (Esteves, 2008, p.121).

Como tal, é necessário avaliar em vários níveis o desempenho: a organização, o grupo

ou a equipa e o indivíduo. A competência de avaliar e medir o desempenho nos diferentes níveis depende da capacidade de descrever os resultados desejados das atividades da organização de uma forma suficientemente operacional (Bruce & Langdon, 2000).

Em função do texto anterior sobre avaliação de desempenho, na figura seguinte apresenta-se o Modelo Teórico de Incentivo do Desempenho.

Figura 1.4.2.5-1 Modelo Teórico de Incentivo do Desempenho



Bancaleiro (2006, p. 101).

A avaliação do desempenho tem como objetivo principal a consciencialização do desempenho individual do trabalhador, com a finalidade de o melhorar e de obter os melhores resultados da organização. Como tal, e com fim de atingir estas necessidades procura-se atingir as seguintes finalidades (Francisco, Margarido, & Capitão, 2007):

- Harmonizar os objetivos individuais dos trabalhadores com os objetivos da organização;
- Facilitar o diálogo e promover a confiança entre os trabalhadores e os superiores hierárquicos;
- Promover a motivação dos trabalhadores;
- Incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores;

- Identificar necessidades de formação e avaliar a sua eficácia;
- Promover o autoaperfeiçoamento;
- Dar oportunidade aos trabalhadores de conhecerem o que os superiores hierárquicos esperam e pensam do seu desempenho através de feedback contínuo;
- Dar oportunidade aos dirigentes e chefias de transmitir e clarificar os objetivos e a razão das suas exigências;
- Contribuir para a determinação da promoção e progressão nas carreiras;
- Validar o recrutamento e a seleção de pessoal;
- Identificar necessidades de recrutamento de pessoal;
- Melhorar a adequação da distribuição dos recursos humanos;
- Proporcionar indicadores para a gestão.

Os mesmos autores mencionam que assim, a avaliação de desempenho tem como principal finalidade ou importância que o chefe dedique um pouco de tempo, nem que seja uma vez por ano, para dialogar com o seu colaborador, de uma forma honesta e transparente sobre como se desenvolveram as relações empresa/empregado. Assim, o chefe tem a finalidade e objetivo de perceber e traduzir todos os desejos e transformá-los em oportunidades para melhorar a motivação, o espírito de grupo, a qualidade do desempenho, a transparência das decisões (Francisco, Margarido & Capitão, 2007).

1.4.2.6 Oportunidades de Desenvolvimento

A prática de oportunidades de desenvolvimento profissional já se tornou num hábito nas grandes organizações e o principal objeto destas oportunidades é a de dar formação aos colaboradores (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Ahmad & Schroeder, 2003; Moore et al., 2004; Lee & Lee, 2007), oferecer incentivos (Huselid,

1995), ajudas de custo, a fim de financiar, geralmente, parte dos estudos (Teseema & Soeters, 2006) e cursos de formação, por vezes patrocinados frequentemente por entidades especializadas em desenvolver ações nas próprias organizações, que assim não têm a necessidade de deslocar os seus colaboradores, em horários alternativos, que podem ou não ir além do horário normal de trabalho (Moore et al., 2004; Lee & Lee, 2007).

Entre as várias oportunidades de formação que se pode proporcionar aos colaboradores para o desenvolvimento de competências, destacamos a figura seguinte:

Figura 1.4.2.6-2 Tipos de Formação



Bancaleiro (2006, p. 78)

Segundo André (2011, p. 13), “é conveniente referir que este interesse pela formação não resulta exclusivamente do interesse esclarecido dos dirigentes das nossas empresas”. O autor refere que desde os anos oitenta têm despontado importantes forças económicas, políticas e sociais que fazem sentir às empresas a necessidade de definir estratégias dinâmicas de formação, como condição de sobrevivência neste mundo de mudanças.

O conceito de formação é suscetível de diversas perspetivas, dependendo sempre de quem a vai analisar, bem como da perceção e da afinidade que essa pessoa tem com a formação. Assim, perante o novo enquadramento social que atravessamos urge criar novos sistemas de formação nas mais diversas áreas. Colocam-se desafios em variados domínios sendo que, “os colaboradores de amanhã necessitam de ser

capazes de aprender novas coisas rapidamente, desempenhar mais tarefas não rotineiras e resolver problemas mais complexos, tomar mais decisões, perceber sobre o que estão a trabalhar, assumir maiores responsabilidades (...), terem melhores competências básicas (Ambrósio, 2001, p. 29).

Identificadas as necessidades de desenvolvimento de competências, através da formação, apresentam-se agora, no quadro seguinte, as etapas em que deve assentar planeamento de estratégia para os colaboradores crescerem e se desenvolverem.

Quadro 1.4.2.6-2 Planear a estratégia em etapas

ETAPAS	FATORES A TER EM CONTA
DEFINIR O OBJETIVO - Criar um relatório dos objetivos futuros concertados com os superiores, membros da equipa e Stakeholders.	<ul style="list-style-type: none"> • O seu objetivo deve estar de acordo com os objetivos estratégicos de outros departamentos e equipas. • O relatório deve ser claro e conciso, concentrando-se em definições simples e de propósitos
IDENTIFICAR A VANTAGEM - Redigir um relatório dizendo o que levará os clientes a escolhê-lo a si e não a outros	<ul style="list-style-type: none"> • Outros Stakeholders, como equipa de marketing, podem ajudar a identificar a vantagem competitiva da empresa. • As vantagens devem ser duradouras, pois a estratégia funciona a longo prazo
ESTABELECEER LIMITES - Elaborar uma lista dos produtos e mercados com que vai trabalhar e daqueles com que definitivamente não vai atuar	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiados limites tornarão a equipa inflexível; limites a menos impedi-la-ão de concentrar com clareza. • Se os membros da equipa têm esquemas favoritos para produtos e serviços, devem divulgá-los.
ESCOLHER ÁREAS IMPORTANTES - Identifique os produtos e mercados considerados áreas de interesse para investir tempo e recursos.	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir os produtos, serviços, mercados e clientes em grupos ajuda a escolher as prioridades • As áreas importantes devem ser revistas regularmente, pois as circunstâncias mudam.
CALCULAR UM ORÇAMENTO - Examinar os custos do investimento no mercado e fazer uma previsão dos lucros	<ul style="list-style-type: none"> • Em empresas com um processo orçamental standard deve haver a participação de um especialista. • Pode ser necessário que outros acionistas forneçam informação para estimativas de custos.

Fonte: Bruce e Langdon, 2000

A tecnologia não pode considerar-se como o “fazer pelo fazer”, a “prática pela prática”, mas como uma aplicação de técnicas apoiadas num corpo teórico de conhecimentos.

Enquanto técnica, segundo Silva (1998), é referenciada como “um sistema de ações intencionalmente orientado à transformação de objetos concretos para obter de forma eficiente um resultado que se considera valioso”. Vinculando o princípio instrumental da eficácia, a tecnologia é uma subclasse dos sistemas técnicos cujo “desenho e uso estão baseados em conhecimentos e métodos científicos e em sistemas de valores e procedimentos de avaliação que se podem considerar racionais”. A tecnologia apoia-se na técnica para a sua praticabilidade mas diferencia-se pela exigência da aplicação de princípios e conhecimentos científicos.

Como refere Sampaio (2011, p. 3), “o e-learning, utilizado para fazer face a necessidades formativas de públicos adultos, incorpora um vasto conhecimento adquirido ao nível das teorias de aprendizagem de adultos.” Esta é uma metodologia de aprendizagem que empolga a população adulta pela flexibilidade que a caracteriza, uma vez que permite a conjugação de fatores de ordem profissional com fatores de ordem pessoal, bem como o acesso aos cursos no local pretendido, num horário adequado e ao ritmo que o próprio ambiciona para a sua aprendizagem.

Para Martinho e Jorge (2012, p. 150), “desenhar ambientes de aprendizagem, adequados ao desenvolvimento do ensino em regime de e-learning, que vão ao encontro das necessidades dos estudantes, constitui um desafio que não se limita à simples disponibilização de conteúdos na plataforma online, como complemento ao ensino presencial”. É necessário procurar soluções mais inovadoras e que possibilitem o desenvolvimento da interação e da aprendizagem autónoma e colaborativa.

A introdução da formação profissional online e a aprendizagem ao longo da vida (ALV) vem ajudar à criação de condições e à diversificação dos discursos educacionais, no sentido de melhorar e motivar a aprendizagem.

Relativamente à ALV, a Comissão das Comunidades Europeias (2000) refere que esta deixou de ser apenas uma componente da educação e da formação, devendo tornar-se o princípio orientador da oferta e da participação num contínuo de aprendizagem, independentemente do contexto. Perante a mudança social e económica contemporânea que vivemos, estas encerram dois objetivos igualmente importantes para a aprendizagem ao longo da vida: promover a cidadania ativa e fomentar a empregabilidade. Torna-se assim essencial aumentar a oferta e a procura de

oportunidades de aprendizagem, principalmente para os que menos beneficiaram de ações educativas e de formação. No mesmo memorando da Comissão das Comunidades Europeias, retêm-se seis ideias chave acerca da ALV:

- Novas competências básicas para todos;
- Mais investimento em recursos humanos;
- Inovação no ensino e na aprendizagem;
- Valorizar a aprendizagem;
- Repensar as ações de orientação e consultoria;
- Aproximar a aprendizagem dos indivíduos.

Em Portugal, há ainda um grande impulsionador da ALV, a Universidade Aberta, onde são abrangidos cursos lecionados em regime de e-learning. No Despacho n.º 117/R/2011, que regula a oferta pedagógica da instituição, podemos ver que a intervenção das Instituições de Ensino Superior (IES) são determinantes para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, com conseqüente reforço da coesão social. As IES assumem diversos papéis: atribuem graus académicos e criam cursos próprios. “Em termos genéricos, a ALV, encontrando-se estatutariamente identificada como uma das atividades em que se cumpre a missão da UAb, está vocacionada para corresponder a alguns dos intuitos acima enunciados” (Despacho n.º 117/R/2011).

Subentenda-se que esta instituição é a única universidade pública portuguesa de ensino a distância e leciona todos os cursos em regime de e-learning, direcionando-se sobretudo para um público adulto (portugueses ou estrangeiros), com pouca disponibilidade para deslocações.

Esteves (2008, p.122) refere que “a formação e as oportunidades de desenvolvimento são também referenciadas pela maioria dos autores, que as consideram como ações reveladoras da importância que as organizações lhes atribuem e da sua acessibilidade (...).

Segundo o estudo do mesmo autor, existe uma percepção em todas as organizações, de se terem oportunidades de formação e de que as organizações investem no

desenvolvimento profissional dos empregados, nomeadamente no aumento das suas qualificações académicas. Como tal, é importante pensar como dar a oportunidade de desenvolver os colaboradores com vista a melhorar o trabalho da organização. O desenvolvimento pode consistir em ensino, oportunidades para adquirir experiência e aprendizagem (Williamson, Colvin, & McDonald, 2008). Neste sentido algumas das vantagens de se investir nos colaboradores são (Williamson, Colvin & McDonald, 2008, p. 69):

Para a organização:

- Para ser eficaz, uma organização precisa de colaboradores com conhecimento, habilidades e experiência para fazerem o seu trabalho e porem em prática a estratégia da organização. Nem sempre é possível recrutar as pessoas certas. Portanto, às vezes, vale a pena empregar pessoas com potencial e proporcionar-lhes oportunidades de aprendizagem para que elas satisfaçam a procura de trabalho;
- Quando as pessoas têm oportunidades no trabalho para crescerem e se desenvolverem, há mais probabilidades de que se sintam motivadas. Uma motivação maior leva a um trabalho mais eficaz;
- Há mais probabilidade de que os colaboradores permaneçam numa organização que lhes oferece oportunidades de desenvolvimento. Uma organização assim geralmente é mais eficaz porque mantém o conhecimento organizacional e o que foi aprendido;
- O contexto em que uma organização trabalha muda constantemente. Portanto, é essencial continuar aprendendo.

Para os colaboradores:

- As oportunidades para aprender e crescer levam a uma maior satisfação profissional e um senso de realização;
- As oportunidades para aprender e crescer permitem que o colaborador desenvolva sua carreira tanto dentro quanto fora da organização.

Por fim, as necessidades de desenvolvimento devem ser identificadas tanto no âmbito organizacional quanto individual, no qual a nível individual são áreas em particular que o colaborador necessita de crescer, a nível de conhecimento, habilidades, ou experiência para ser mais eficaz no seu trabalho (Williamson, Colvin & McDonald, 2008).

1.4.2.7 Oportunidades de Participação em Equipa

Alguns estudos realizados nos últimos anos têm revelado o alto nível de resultados para as organizações que incentivam o trabalho em equipa (Lee & Lee, 2007). A integração entre as áreas, como parte das estratégias das organizações, é um ponto fundamental para um bom relacionamento em termos profissionais e pessoais (Ichniowski et al., 1997). Assim, a prática de participação em equipa não pode ser excluída da lista das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH), constituindo uma prática para o alto desempenho (Huselid, 1995; Guthrie, 2001). Além disso, a formação e o desenvolvimento de equipas tem sido uma técnica muito utilizada pelas organizações.

Dentro desta linha de pensamento, segundo Chiavenato (1991, p. 320), a formação de equipas torna-se necessária, sendo que “(...) grupos de empregados (..) reúnem-se sob a coordenação de um especialista ou consultor e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro para que se alcance a colaboração, eliminando as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas”, isto é que permita às equipas uma autoavaliação.

Descobriu-se que, em programas bem-sucedidos, os colaboradores devem sempre ser envolvidos em todas os passos do processo, desde o planeamento até a avaliação. Os trabalhadores e os seus representantes não deverão apenas ser consultados ou informados, mas sim, devem ser envolvidos ativamente, fornecendo as suas ideias e opiniões, de forma a serem ouvidas e implementadas as acções (OMS, 2010).

Assim, a oportunidade de participar nas atividades grupais proporciona ao colaborador sentimento de motivação intrínseca, sentindo-se útil para o desenvolvimento da

empresa, necessário para o bom funcionamento desta, fornecendo-lhe, também, a possibilidade de desenvolver-se a nível profissional (Coutinho, 2006).

1.4.2.8 Divulgação de Informações

Geralmente, a prática de divulgação de informações destina-se a tornar disponível cada tipo de informação, em função do nível hierárquico do colaborador (Park et al., 2003). Certas organizações possuem uma política de divulgação ampla, a ponto de o colaborador saber quais são as informações que a organização dispõe a seu respeito (Guthrie, 2001). Porém, outras organizações limitam o acesso às informações em função da área ou restringem mesmo todo o tipo de informação (Park et al., 2003).

A comunicação, interna e externa, tem uma grande relevância, fortalecendo o vínculo entre o indivíduo e as metas organizacionais (Valladares & Filho, 2003). Os mesmos autores mencionam que “a comunicação aberta e institucionalizada entre os membros organizacionais, em suas diferentes áreas de atuação ou unidades estratégicas de negócios, permite viabilizar canais de comunicação que concretizam os fluxos horizontais de conhecimento. Cabe comentar que a existência de canais de comunicação potencializa a aprendizagem. Sendo assim, devem ser estimulados não apenas pelos meios tecnológicos ou formais de troca de informações, mas, também, através dos contactos informais entre as pessoas” (Valladares & Filho, 2003, p. 92).

Portanto, estão definidas as práticas que iremos utilizar no estudo do campo, a fim de se verificar se há correlação positiva e significativa com os indicadores de desempenho organizacional, que serão abordados a partir do Capítulo 2.

1.5 Síntese do Capítulo 1

Neste capítulo, abordámos os estudos das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) que serão objeto de análise com os indicadores de desempenho organizacional, para o setor bancário. Foram abordados diversos estudos, tais como:

Huselid (1995) defende as PGRH como estabilidade de emprego, avaliação de desempenho, autoavaliação, remuneração variável em função da produtividade

(comissões), liberdade de expressão, participação em equipa, recrutamento interno, formação de colaboradores e critérios de promoção. Ichniowski et al. (1997) consideram que se devem propiciar benefícios, inovação, participação em equipa, formação, seleção extensiva aos colaboradores e segurança de emprego.

Paauwe e Richardson (1997) falam-nos das PGRH de compromisso: satisfação, empenho, envolvimento, lealdade e motivação do trabalhador e Guthrie (2001) aborda as oportunidades na carreira, o ambiente de trabalho, a intensidade na participação em equipa e o acesso às informações. Ahmad e Schroeder (2003) destacam as PGRH de compromisso: satisfação, lealdade e motivação dos colaboradores, acrescidas de uma liderança competente, e PGRH de controlo: remuneração e incentivos, formação e desenvolvimento e segurança de emprego. Park et al. (2003) abordam práticas de promoção por mérito e acesso às informações.

Frye (2004) aponta a remuneração básica e Moore et al. (2004) referem as PGRH de compromisso: satisfação, comprometimento, envolvimento e motivação, e as PGRH de controlo: formação, interesses de progressão na carreira e a avaliação de desempenho.

Brown e Heywood (2005) referem a avaliação de desempenho e Teseema e Soeters (2006) mencionam o recrutamento e seleção, estágio de experiência, formação académica e profissional, práticas de compensação, avaliação de desempenho, procedimentos de promoção e adaptabilidade às novas funções, práticas de queixas e de incentivos de pensões e segurança social. Kundu et al. (2007) destacam a avaliação de desempenho, formação profissional, recrutamento interno, remuneração, planeamento de recursos humanos, diversidade da força de trabalho e flexibilização da organização. Lee e Lee (2007) destacam, por seu lado, a formação e desenvolvimento, trabalho em equipa, incentivos, planeamento de recursos humanos, avaliação de desempenho e segurança de emprego. Wijk (2007) apontou a remuneração e benefícios, segurança de emprego e reconversão.

As PGRH adotadas no nosso estudo são: PGRH de Compromisso e PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho. As primeiras incluem as condições em que se encontra o colaborador, a satisfação, a lealdade, a motivação, a competência e o ambiente de trabalho. Já as PGRH de Controlo referem-se à estabilidade de emprego,

recrutamento e seleção, oportunidades na carreira, remuneração, avaliação de desempenho, oportunidades de desenvolvimento profissional, oportunidades de participação em equipa e divulgação de informações.

Estão, assim, definidas as PGRH que adotaremos para estudar o desempenho organizacional, no setor bancário angolano, mas, entre os vários trabalhos abordados, relacionamos 13 principais, que constituem a base para a realização do questionário referente à secção B – GRH, cuja descrição resumida se encontra no quadro seguinte:

Quadro 1.5-3 Resumo das Principais Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Autor (Ano)	Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)
Huselid (1995)	Estabilidade de emprego, avaliação de desempenho, autoavaliação, remuneração variável em função da produtividade, liberdade de expressão, participação em equipa, recrutamento interno, treinamento de colaboradores e critérios de promoção.
Ichniowski et al. (1997)	Propiciar benefícios, inovação, participação em equipa, treinamento, seleção extensiva aos colaboradores e segurança de emprego.
Pauwe e Richardson (1997)	PGRH de compromisso: satisfação, comprometimento, lealdade e motivação do trabalhador.
Guthrie (2001)	Oportunidades na carreira, o ambiente de trabalho, participação em equipa e o acesso às informações.
Ahmad e Schroeder (2003)	PGRH de compromisso: satisfação, lealdade e motivação dos trabalhadores, acrescidas de uma liderança competente e PGRH de controlo: remuneração e incentivos, treinamento e desenvolvimento e segurança de emprego,
Park et al. (2003)	Práticas de promoção por mérito e acesso às informações
Frye (2004)	Remuneração básica
Moore et al. (2004)	PGRH de compromisso: a satisfação, o comprometimento, o envolvimento e a motivação e PGRH de controlo: treinamento, interesses de progressão na carreira, e na avaliação de desempenho.
Brown e Heywood (2005)	Avaliação de desempenho
Teseema & Soeters (2006)	Recrutamento e seleção, estágio inicial, formação académica e profissional, práticas de compensação, avaliação de desempenho, procedimentos de promoção e adaptabilidade às novas funções, incentivos de pensões e segurança social.
Kundu et al. (2007)	Avaliação de desempenho, formação profissional, recrutamento interno, remuneração, planeamento de recursos humanos, diversidade da força de trabalho e flexibilização da empresa.
Lee-Lee (2007)	Treinamento e desenvolvimento do trabalho em equipa, incentivos, planeamento de recursos humanos, avaliação de desempenho e segurança de emprego.
Wijk (2007)	Remuneração e benefícios, segurança de emprego e reconversão.

Fonte: Elaboração própria

O Quadro seguinte representa as PGRH que serão estudadas.

Quadro 1.5-4 Definição das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) adotadas nesta tese

- a. PGRH de Compromisso.

- b. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho
 - estabilidade de emprego
 - recrutamento e seleção:
 - oportunidades na carreira
 - remuneração
 - avaliação de desempenho
 - oportunidades de desenvolvimento profissional
 - oportunidades de participação em equipa
 - divulgação de informações

Fonte: Elaboração própria

Portanto, estão definidas as PGRH que dotaremos para estudo correlaciona com o desempenho organizacional, no setor bancário angolano.

CAPÍTULO 2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 2 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.1 Enquadramento

Neste capítulo, pretendemos verificar que indicadores de desempenho organizacional foram já utilizados noutros estudos, que tomaram por base, principalmente, o desempenho dos colaboradores e que foram objeto de correlação com as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH). Uma maneira de se mensurar o desempenho organizacional passa por adotar “indicadores de desempenho”. Os indicadores de desempenho são grandezas que auxiliam a monitorização e a avaliação do desempenho, também denominado “*performance*”, da empresa. Os indicadores mais utilizados são relativos a dados financeiros e contabilísticos, de recursos humanos, de mercado, de produção e qualidade e de gestão do conhecimento. Geralmente, os indicadores são representados por valores numéricos, que quantificam as entradas (recursos ou insumos), as saídas (produtos ou serviços) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo (Spitzer, 2007).

A análise dos indicadores de desempenho deve permitir a obtenção de conclusões importantes, que sejam capazes de contribuir para a tomada de decisões nas empresas, ao mesmo tempo em que servem para fazer projeções e realizar comparações com dados anteriores e com a concorrência (Simons, 2005).

2.2 Principais Modelos Utilizados de Análise de Desempenho Organizacional

Pretende-se com esta investigação verificar relações entre (PGRH) e (DO), no setor

bancário angolano, através de um estudo empírico, aplicando um questionário aos bancários com questões que envolvam PGRH e desempenho profissional (DP), transferindo este desempenho (DP) para o Desempenho Organizacional (DO). Sendo assim, torna-se imprescindível refletir acerca dos modelos de desempenho organizacional, bem como fazer uma apresentação dos indicadores que vão contribuir para o seu desenvolvimento.

O desempenho e a produtividade são daquelas palavras que ciclicamente retornam às discussões e que, nos últimos anos, entraram em definitivo no discurso dos responsáveis políticos e dos comentadores económicos em Portugal. No competitivo universo empresarial, há muito que as empresas perceberam que só há duas possibilidades: aumentar continuamente os níveis de desempenho e fazê-lo mais rápido do que a concorrência (Bancaleiro, 2006).

Segundo Parente (2008, p. 45), “no domínio da Gestão, a noção de competência remete para as matérias do emprego e da formação no seio das empresas. Tende-se a enfatizar o discurso acerca da necessidade de uma socialização profissional em que as empresas assumem uma função acrescida em matéria de formação em RH, pressupondo uma nova articulação entre aquisição de saberes e a sua aplicação em atividade de trabalho, principalmente no seio dos coletivos de trabalho”.

A partir desta visão teórica encontramos que, “(...) não há uma definição universal de desempenho, cabe a cada empresa definir o seu âmbito, selecionando os indicadores apropriados para o descrever e monitorizar (...)” (Cabrita, 2009, p. 98).

Entretanto, torna-se necessário perceber igualmente que tal processo é “dinâmico e volátil”, dadas as necessidades atuais e a análise de cada contexto, fazendo com que o desempenho organizacional seja um processo vivo dentro de cada empresa e aberto a tais mudanças.

O Quadro 2.2-1 caracteriza as diferentes abordagens de desempenho organizacional, de acordo com Cabrita (2009).

Quadro 2.2-1 Diferentes Abordagens de Desempenho Organizacional

TIPO DE ABORDAGEM	DESCRIÇÃO
Abordagem baseada em objectivos	• Assume que a organização orienta a sua actividade para a prossecução de objectivos, sendo o desempenho organizacional definido e medido em função do alcance dos mesmos.
Abordagem baseada num sistema de recursos	• Apoiada na relação entre a organização e o ambiente em que actua, sendo o desempenho organizacional definido e medido em função da capacidade organizacional de retenção de recursos escassos e valiosos.
Abordagem baseada nos constituintes	• Encontra na noção de organização a capacidade para satisfazer as necessidades dos seus contribuintes (por exemplo, gestores, empregados, Governo) e por isso avalia o desempenho organizacional em função do alcance dos objectivos dos seus constituintes.

Fonte: Cabrita (2009, p. 100)

Segundo Holbeche (2005), o desempenho individual tornou-se num dos indicadores mais importantes para medir o desempenho organizacional em muitos estudos, mesmo sendo o DO muitas vezes determinado por valores financeiros, que também podem ser medidos através da combinação de comportamentos esperados pelas tarefas realizadas por cada colaborador.

Entretanto, para Sotomayor (2007), a avaliação de desempenho tem sido considerada não como um tema novo a ser estudado, apesar dos avanços relativos sobre o mesmo, mas como uma prática extenuante, desmotivadora e penalizante se cometida de forma incorreta. Desta forma, segundo a autora, a proposta passa a ser considerada viável desde que a mesma assuma um papel considerado justo. Mas o que poderá considerar-se justo dentro da avaliação de desempenho?

Com base nos três tipos de abordagem por que se apresenta o desempenho organizacional, referidos na figura anterior, a empresa terá condições de traçar um fio condutor que resultará na opção dos indicadores que deve utilizar.

Se forem somados os comportamentos dos colaboradores, por área, teremos o resultado de cada área. Adicionando os resultados de todas as áreas, poderemos quantificar os resultados da organização. Numa visão macro dentro da economia, “[...]”

o capital humano é identificado como motor da atividade económica, da competitividade e prosperidade das nações (...) é visto como a fonte de inovação e renovação estratégica” (Cabrita, 2009, p. 108).

A análise do desenvolvimento das atividades dos colaboradores é acompanhada pela direção da respetiva área que, por sua vez, recebe o auxílio do Departamento de Recursos Humanos (DRH), que possui instrumentos de medição de desempenho, cuja principal prática é a avaliação de desempenho, a qual que se tem tornado numa prática confiável no desempenho profissional (Beer, 2009).

Segundo Rego (2001, p. 125), o comprometimento afetivo realizado em estudos de desenvolvimento organizacional ocupa um papel de relevância, sendo que “(...) é provável que as pessoas que desenvolvem mais facilmente o comprometimento afetivo sejam as mais satisfeitas, as que exercem tarefas enriquecidas e não-rotineiras, têm oportunidades efetivas de promoção na carreira [e] perfilham valores mais congruentes com os da organização (...)”.

Sotomayor (2007, p. 91) responde, dentro de uma perspetiva da justiça organizacional, num contexto de avaliação de desempenho “(...) as perceções de justiça interpessoal avaliam o modo como o superior hierárquico trata o seu subordinado, nomeadamente lidando com ele de forma honesta, digna, ética e respeitadora dos seus direitos como ser humano e membro organizacional”. No que diz respeito às perceções de justiça informacional a autora refere-se sobretudo às explicações e ao feedback contínuo que devem ser disponibilizados ao colaborador durante o período que está a ser objeto de avaliação. A autora refere ainda que “uma maneira de se mensurar o desempenho organizacional é adotando “indicadores de desempenho”.

Dentro dessas duas perspetivas, a de justiça e a de afetividade, é claro que o desenvolvimento organizacional somente terá maior sucesso se houver comprometimento dentro dessas duas abordagens. Ou seja, para um melhor e mais positivo desenvolvimento organizacional torna-se necessária a integração ou interação dessas duas perspetivas, criando um maior comprometimento, tanto da parte da organização, quanto da parte dos colaboradores, tal como ilustrado na Figura seguinte.

Figura 2.1-1 Elementos do desenvolvimento organizacional



Fonte: Rego (2001) e Sotomayor (2007)

Por seu turno, o compromisso organizacional justifica-se, nas palavras de Sotomayor (2007, p. 91)., uma vez que se trata de uma temática que tem sido alvo de uma copiosa e profícua investigação, tendo-se constatado que níveis mais elevados de compromisso entre os trabalhadores e a organização a que pertencem podem afetar um conjunto de variáveis.

O compromisso afetivo faz referência à adesão emocional do empregado, à identificação e à implicação na organização, enquanto o compromisso de justiça pressupõe o reconhecimento por parte do colaborador dos custos associados com o abandono da organização e o reconhecimento do seu próprio trabalho. Refere-se ao facto de que um indivíduo com compromisso de continuidade está consciente de que existem custos associados com o abandono da empresa em que trabalha, tal como o sentido de justiça inerente ao trabalho que presta à organização. Finalmente há o comprometimento organizacional que reflete o sentimento de obrigação moral que experimenta o empregado relativamente à permanência na empresa.

Retomando os indicadores de desempenho já referidos, os mesmos são grandezas que auxiliam o monitoramento e a avaliação do desempenho ou performance da organização. Os indicadores mais utilizados são relativos a dados financeiros e

contabilísticos, de recursos humanos, de mercado, de produção e qualidade e de gestão do conhecimento. Geralmente, os indicadores são representados por valores numéricos, que quantificam as entradas (recursos ou insumos), as saídas (produtos ou serviços) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo (Spitzer, 2007).

A análise dos indicadores de desempenho deve permitir retirar conclusões relevantes e mostrar-se capaz de oferecer elementos para as decisões da organização, ao mesmo tempo que também serve para se fazerem projeções e realizar comparações com dados anteriores e com a concorrência (Simons, 2005).

Tais indicadores devem interagir para que constituam um instrumento eficaz de gestão, uma vez que o desempenho organizacional é o conjunto de recursos, capacidades e competências organizacionais, que são a base da estratégia, combinados através de relações complexas de causa/efeito, conduzindo à criação ou destruição de valor nas organizações (Cabrita, 2009, p. 102).

Face às considerações atrás referidas e, conforme mencionado no início deste capítulo, na secção, seguinte far-se-á a análise de vários estudos sobre modelos de verificação de desempenho das organizações, tomando como base o desempenho dos colaboradores.

2.3 Modelos Conceptuais de Verificação de Desempenho

Existem diferentes modelos utilizados para se verificar os desempenhos das organizações, a fim de, principalmente, comparar com resultados passados, com informações dos concorrentes e traçar projeções. A nossa intenção é comparar alguns modelos mais utilizados e que serão correlacionados com as práticas da gestão de recursos humanos (PGRH), com o propósito de apresentar igualmente como um fator de comparação quando for concluído este item.

Seguem-se alguns destes modelos de desempenho organizacional. Do ponto de vista da produtividade o investigador Huselid (1995), a partir de onze PGRH, verificou o desempenho organizacional por meio da rotatividade de emprego (admissão e

demissão de colaboradores), da produtividade e dos resultados financeiros das organizações. Em relação à rotatividade, o autor aferiu o comportamento das organizações relativamente aos colaboradores. A respeito da produtividade, o autor analisou os resultados das pesquisas sobre o cumprimento das metas e dos resultados financeiros, bem como o desempenho das vendas dos produtos.

Neste modelo de desempenho organizacional, também Ichniowski et al. (1997) estudaram a performance das organizações por meio do desempenho dos colaboradores. Os autores relacionaram o número de colaboradores por área e por tarefa, o nível de especialização destes, a relação entre mão-de-obra qualificada e principiante, o nível de apoio que os colaboradores recebem das organizações e o grau de satisfação. Os resultados mostraram que os colaboradores se mantêm recetivos à reestruturação do seu serviço quando se sentem seguros no emprego e existe a hipótese de concorrerem a novas funções quando abrem vagas.

Lee e Lee (2007) estudaram o desempenho das organizações em relação à produtividade e à melhoria do produto. Em termos de produtividade, verificaram, principalmente, a capacidade instalada das organizações e fizeram o acompanhamento da produção em dez anos. Em relação à melhoria do produto, observaram como as organizações disponibilizavam as informações sobre os produtos e os níveis de inovação tecnológica e competitividade que conseguiram ao longo do tempo.

Do ponto de vista da eficiência encontramos Horton e Farnham (1996) que resolveram avaliar o desempenho de organizações de serviços públicos e de organizações sem fins lucrativos. O foco da análise concentrou-se em verificar como estes tipos de organizações podem ser eficientes e proporcionar bons resultados, a partir do desempenho dos colaboradores. Os resultados confirmaram que a gestão de recursos humanos (GRH) é predominantemente paternalista, embora haja intenção de tornar estas organizações eficientes. Significa que os gestores deverão assumir funções mais técnicas relacionadas com a definição de funções, seleção, formação e colocação de trabalhadores, deixando para trás as intenções paternalistas dos mais conscienciosos empregadores e procurando iluminar a sua ação em ideais científicos.

Também Appelbaum et al. (2000) afirmam que a melhoria do processo produtivo

perfaz uma das condições primordiais para o aumento da rentabilidade das organizações e, conseqüentemente, do desempenho destas. A melhoria do processo relaciona-se com a eficiência. Porém, não basta apenas à organização ser eficiente – deve também ser eficaz. Para isso, deve haver melhoria na qualidade do próprio produto ou serviço, que possa manter o nível de trabalho da organização e, por conseguinte, a sua rentabilidade. Os indicadores de eficiência e eficácia passam pelo desempenho de uma mão-de-obra especializada. Por esta razão, os autores verificaram que a atuação dos colaboradores e da área onde trabalham se traduz num ponto crítico para o desempenho das organizações.

Os autores ainda esclareceram, nesses estudos, que subsistem muitas resistências para se tornar os procedimentos internos menos burocráticos face à redundância de mão-de-obra existente em alguns setores, como o administrativo e, por outro lado, regista-se falta de colaboradores nos setores operacionais. Além disso, em função da precariedade normal de recursos para investimentos, os supramencionados autores constataram que é muito comum encontrar equipamentos obsoletos e processos praticados há vários anos, sem nunca terem sofrido qualquer melhoria.

Do ponto de vista da rentabilidade, Shaw e Dess (2001) investigaram o desempenho organizacional em relação ao volume de trabalho, ou seja, a quantidade de produção que uma organização é capaz de absorver, durante certo período. Esse volume de trabalho não escolhe o tipo ou tamanho de organização e envolve custos diretos, que se relacionam com esta e com os seus colaboradores e custos indiretos, que correspondem à manutenção de clientes, fornecedores e à imagem da organização, entre outros. Para os autores, os custos relativos à organização envolvem o processo, o produto ou serviço e a produtividade; os custos inerentes aos colaboradores compreendem recrutamento e seleção, formação, remuneração e benefícios; os custos que correspondem aos clientes envolvem nível de reclamações e metas de atendimento. Em relação à imagem da organização o importante é manter o nível de confiança da marca.

Guthrie (2001) pesquisou o desempenho das organizações da Nova Zelândia através dos resultados obtidos pelo volume de trabalho e a rentabilidade. Em relação ao volume de trabalho, o autor relacionou a eficiência e qualidade dos processos, a qualidade e a quantidade dos produtos produzidos pelas organizações, o desempenho

da mão-de-obra, o nível de atendimento e satisfação dos clientes e o nível de rentabilidade das organizações.

Do ponto de vista da qualidade, Clarke et al. (2002) verificaram que uma das causas para a melhoria do desempenho organizacional é a fidelidade dos clientes, que foram influenciados pelo bom clima organizacional encontrado na relação com colaboradores satisfeitos e motivados. Os autores aferiram igualmente a importância de ter colaboradores envolvidos com a organização, a fim de angariar novos clientes e de realizar um serviço de atendimento de pós-venda, tornando-os mais satisfeitos e confiantes com a organização.

Ivery e Gelade (2003) realizaram uma pesquisa no setor bancário do Reino Unido em relação ao desempenho financeiro das instituições. De entre os indicadores financeiros utilizados, os autores verificaram o resultado das vendas dos produtos e serviços bancários e o nível de recursos aplicados dos clientes. Estes indicadores tiveram correlação positiva advinda das Práticas de Gestão de Recursos Humanos de compromisso e das seguintes Práticas de Gestão de Recursos Humanos de controlo: estabilidade de emprego, remuneração e benefícios, avaliação de desempenho e oportunidades na carreira dos colaboradores.

Southey e Murphy (2003) estudaram o resultado das organizações em relação à eficácia organizacional, ou seja, qualidade, quantidade, custos de produção, valor de venda, inovação e competitividade de produtos e serviços em vários ramos de atividades. Os autores constataram uma correlação positiva entre PGRH de compromisso e eficácia organizacional.

Sels et al. (2006) verificaram que o desempenho organizacional é muito mais influenciado pela obtenção de financiamento para melhoria da produção, inovação tecnológica e contratação de mão-de-obra qualificada.

Teseema e Soeters (2006) examinaram o desempenho das organizações a partir da percepção que os trabalhadores possuem sobre os seus próprios desempenhos. A verificação baseou-se nas condições oferecidas pelas organizações aos trabalhadores, o nível de qualificação destes e o reconhecimento por parte das organizações da atuação dos mesmos.

Bancaleiro (2008) considera que os objetivos dos indicadores de produtividade são, no essencial, conhecer, acompanhar a evolução dos resultados da atividade dos colaboradores da empresa, feita a partir de diversos ângulos de observação. Uma das utilizações mais úteis e mais frequentes destes indicadores é a de comparar como internamente e externamente (face à concorrência) a forma como está a correr o negócio.

Neste sentido, segundo Bruce e Laugdon (2000, p. 25), a Figura 2.3-1 evidencia as capacidades de desempenho internas.

Figura 2.3-1 Examinar as capacidades de desempenho internas



Fonte: Bruce & Langdon (2000, p. 25)

Wijk (2007) realizou estudos sobre desempenho organizacional devido ao comportamento dos clientes, influenciados, por sua vez, pelos comportamentos e atitudes dos colaboradores. O autor verificou como as organizações atendiam os seus clientes, como eram tratadas as informações sobre consultas, dúvidas, queixas e sugestões dos clientes, se havia atendimento de pós-venda e se a organização costumava fazer sondagens destinadas a chamar a atenção do público para os produtos e serviços prestados das organizações. Em relação aos colaboradores, foi averiguada a quantidade de colaboradores especializados e a forma como as

organizações passavam as orientações e diretrizes para o atendimento aos clientes.

Para, além disso, foi realizada uma outra pesquisa no âmbito do desempenho organizacional explorando o capital intelectual para um estudo de caso empírico no setor bancário português, usando “o modelo InCas (Made in Europe) que é um instrumento de gestão estratégica destinado a identificar e avaliar o capital intelectual, à missão e aos objetivos estratégicos, aos processos de negócio e desempenho organizacional, usando indicadores para medir aqueles elementos (...)” (Cabrita, 2009, p. 186).

Da mesma forma que concluiu que o primeiro passo para o sucesso organizacional consiste em compreender como este capital intelectual se manifesta dentro da própria organização e para tal é necessário, antes de tudo, identificá-lo para tornar o foco da gestão “na capacidade de identificar, auditar, renovar, incrementar e gerir os seus ativos intelectuais” a fim de que essa identificação tenha um resultado positivo para organização.

Vale ressaltar que essa identificação passa pela percepção dos ativos e passivos intelectuais, como refere a autora, pois o “conhecimento estagnado na organização que se transforma em *score rigidities* não contribui para a criação de valor”, sendo caracterizados por ela como passivos intelectuais.

Em função às observações efetuadas anteriormente as principais análises aos modelos do desempenho organizacional, constatamos que não há um padrão que sirva para todas as organizações. De tal maneira que cada autor estudou o desempenho de várias formas, destacando-se os processos produtivos, os produtos ou serviços prestados, o atendimento ao cliente, a produtividade, a rendibilidade ou o desempenho da mão-de-obra.

2.4 Conceitos de Modelos de Análise de Desempenho Organizacional

O trabalho em equipa é fundamental no desenvolvimento e na manutenção de uma estrutura organizacional vocacionada para a solução rápida de problemas, para a comunicação eficiente e para melhorias no comprometimento e da qualidade de vida do trabalhador. Diversos autores (Moscovici, 1998; White, 1998; Blanchard,

2000) relatam experiências que comprovam que equipas podem efetivamente levar as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis ao seu desenvolvimento estejam presentes.

Com base na pesquisa empírica que iremos realizar neste estudo – cuja intenção é verificar se existem relações positivas e significativas das práticas da gestão de recursos humanos (PGRH) no desempenho organizacional (DO), partindo da opinião dos colaboradores do setor bancário angolano, aos quais será aplicado um questionário com questões relacionadas com as PGRH e Desempenho Profissional (DP) individualizado cujas conclusões serão depois transferidas para o DO de modo a se aferir a relação entre ambos.

Nos vários modelos já descritos do Desempenho Organizacional (DO), vamos extrapolá-los para servirem em relação não só aos próprios colaboradores, mas também aos outros modelos de DO, na visão dos colaboradores do setor bancário angolano. A validação desta extrapolação advém do estudo de Holbeche (2005), quando descreveu o Desempenho Profissional, como indicador para medir o Desempenho Organizacional (DO). A partir do indicador relativo ao desempenho dos colaboradores, podemos criar novos indicadores, em função dos modelos descritos no item 2.2, deste Capítulo 2.

Antes, porém, devemos lembrar que a adoção de indicadores de desempenho é uma maneira já consagrada de medir o DO (Spitzer, 2007). A partir das nossas considerações e dos estudos de Holbeche (2005) e Spitzer (2007), definimos os seguintes indicadores de desempenho, em função dos modelos encontrados nas descrições, do ponto 2.2, do desempenho organizacional, que serão objeto de análise com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), conforme ilustrado no Quadro 2.4-1 seguinte.

Quadro 2.4-1 Definição dos Indicadores de Desempenho Organizacional

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL INDICADOR – MODELO	AUTOR (ANO)
Indicador de Mão-de-Obra (Indicador de Colaborador)	Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Appelbaum et al., 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Sels et al., 2006; Teseema & Soeters, 2006; Wijk, 2007; Jorge, 2010.
Indicador de Processo Produtivo (Indicador de Eficiência)	Beuren, 1996 ; Horton & Farnham, 1996; Appelbaum et al., 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Sels et al., 2006 ; Colquit, Lepine e Wesson, 2010.
Indicador de Produto Produzido ou Serviço Prestado (Indicador de Eficácia)	Appelbaum et al., 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Southey e Murphy, 2003; Sels et al., 2006; Lee & Lee, 2007.
Indicador de Atendimento ao Cliente (Indicador de Cliente)	Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Hayes, 2001 ; Clark et al., 2002; Colquit et al., 2002 ; Wijk, 2007.
Indicador de Produtividade	Huselid, 1995; Beuren, 1996; Shaw e Dess, 2001; Lee & Lee, 2007; Shimizu, Wainai, Avedillo-Cruz, 1997 citado por Cardos, Souza, & Hoeltgebaum, s/d).
Indicador de Rendibilidade	Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000; Guthrie, 2001; Ivery & Gelade, 2003; Gitman, 2004.

Fonte: Elaboração própria

2.4.1 Modelos de Indicadores Aplicados ao Estudo

Segue-se a discriminação de indicadores de desempenho adotados nesta investigação que estão na base da elaboração do questionário relativo ao desempenho organizacional, cujas variáveis serão correlacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos.

2.4.1.1 Indicador de Colaborador

O indicador de mão-de-obra, ou “indicador de colaborador”, avalia o desempenho organizacional em função da quantidade de colaboradores (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Sels et al., 2006; Teseema & Soeters, 2006), da qualificação (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Appelbaum et al., 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Sels et al., 2006; Teseema & Soeters, 2006) e do apoio recebido da organização para o desempenho satisfatório (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Shaw & Dess, 2001; Teseema & Soeters, 2006).

Assim, avalia a produtividade dos colaboradores, a sua satisfação, o profissionalismo, competitividade, número de colaboradores em formação, sendo que os fatores mais importantes a serem avaliados centram-se nas capacidades e na produtividade dos colaboradores (Jorge, 2010).

2.4.1.2 Indicador de Eficiência

O indicador de processo produtivo é utilizado para medir o desempenho organizacional em termos de “eficiência”, ou seja, é um indicador que mostra quanto a organização é bem-sucedida (Colquit, Lepine & Wesson, 2010). Através do “indicador de eficiência” é possível verificar o nível de complexidade do processo produtivo (Horton e Farnham, 1996; Shaw & Dess, 2001), o estado em que se encontram os equipamentos utilizados no processo produtivo (Horton e Farnham, 1996; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001) e o nível de inovação tecnológica existente no processo (Horton e Farnham, 1996; Appelbaum et al., 2000; Shaw & Dess, 2001; Sels et al., 2006). Os seus indicadores de avaliação são o nível alvo máximo, mínimo ou limite

inferior; percentagem de escassez de materiais programados para produção; mudanças nos custos totais do tratamento de requisições; relatório de stock de itens abaixo do ponto mínimo; altas taxas de material rejeitado; tempo de máquina parada; necessidades de colaboradores; prazo de entrega médio; necessidade de utilização das máquinas; reutilização de espaço (Beuren, 1996).

2.4.1.3 Indicador de Eficácia

O indicador de produto produzido ou serviço prestado destina-se a mensurar o desempenho organizacional em termos de “eficácia”, ou seja, é um indicador que mostra quando a organização toma os procedimentos corretos (Colquit et al., 2010). Através do “indicador de eficácia” é possível avaliar a qualidade e a quantidade de produtos produzidos ou serviços prestados (Shaw & Dess, 2001; Southey e Murphy, 2003; Lee & Lee, 2007), avaliar o nível de informações disponíveis de produtos ou serviços (Appelbaum et al., 2000; Southey e Murphy, 2003; Lee & Lee, 2007), o nível de competitividade dos produtos ou serviços (Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Southey & Murphy, 2003; Lee & Lee, 2007) e o nível de inovação tecnológica existente nos produtos ou serviços da organização (Appelbaum et al., 2000; Shaw & Dess, 2001; Southey e Murphy, 2003; Sels et al., 2006; Lee & Lee, 2007). Os indicadores da eficácia são a percentagem de quotas de vendas preenchidas pelo vendedor; rotatividade de clientes por distrito e produto; falhas nos cronogramas; participação no mercado; números planos executados/números total de planos; e percentagem de mercadorias enviadas pontualmente (Beuren, 1996).

2.4.1.4 Indicador de Cliente

O indicador de atendimento ao cliente é usado para avaliar o desempenho organizacional em termos de “cliente”, ou seja, é um indicador que mostra quando a organização consegue atrair e reter clientes (Colquit et al., 2010). Através do “indicador de clientes” é possível verificar se a organização consegue realizar um bom atendimento aos clientes (Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Clark et al., 2002, Wijk, 2007). “O conhecimento das percepções e reações dos clientes, relacionados aos negócios de uma determinada organização, pode aumentar em muito as suas

possibilidades de tomar melhores decisões empresariais. Estas organizações, conhecidas as necessidades ou expectativas de seus clientes, serão capazes de determinar se estão atendendo as suas necessidades” (Hayes, 2001, p. 3).

2.4.1.5 Indicador de Produtividade

O “indicador de produtividade” tem como objetivo avaliar o desempenho organizacional para mostrar à organização o quanto “faz certo a coisa certa” (Colquit et al., 2010). O “indicador de produtividade” irá mostrar o nível de produção, as metas atingidas e a capacidade máxima possível de produção (Huselid, 1995; Shaw & Dess, 2001; Lee & Lee, 2007). O indicador de produtividade avalia as vendas por empregado; taxa de produção por colaborador; e por fim tempo total de produção desde a matéria-prima até o produto acabado (Beuren, 1996).

O indicador de produtividade reflete a quantidade de riqueza gerada pela organização em relação às operações internas, ou seja, é a contribuição do conjunto empresarial na geração da riqueza da organização. Entretanto, esta relação não reflete somente a eficiência com a qual a mão-de-obra produz os resultados, mas também, outros fatores como investimento de capital, relação (gestão vs operação), atitudes dos trabalhadores, efeitos dos preços e procura dos produtos (Shimizu, Wainai, Avedillo-Cruz, 1997, citados por Cardos, Souza & Hoeltgebaum, s/d).

2.4.1.6 Indicador de Rendibilidade

O “indicador de rendibilidade” tem por objetivo mensurar o desempenho organizacional a partir do volume de vendas de produtos ou serviços (Huselid, 1995; Appelbaum et al., 2000; Guthrie, 2001; Ivery & Gelade, 2003) e, no caso particular do setor bancário, os lucros gerados por aplicações financeiras (Ivery & Gelade, 2003).

As “medições permitem ao analista avaliar os lucros da empresa em relação a certo nível de vendas, a certo nível de ativos ou ao volume de capital investido pelos proprietários. Sem lucros uma empresa não poderia atrair capital externo. Os proprietários, credores e administradores preocupam-se muito com o lucro, pois isso é

visto como algo muito importante no mercado.” (Gitman, 2004, p. 52).

Acabámos de definir e apresentar todos os indicadores de desempenho que iremos utilizar no estudo empírico, a fim de verificarmos a influência evidenciada pelas PGRH no DO. Entretanto, as PGRH foram definidas no Capítulo 1, subponto 1.3, pretendendo-se confirmar o ciclo virtuoso de relações existentes, conforme ilustra a Figura 2.4.1.6-1 seguinte.

Figura 2.4.1.6-1 Ciclo Virtuoso de Influências



Fonte: Elaboração própria

Os indicadores que foram referidos são calculados, segundo Bancaleiro (2006), da seguinte forma:

- $$\text{Indicador de Colaborador} = \frac{\text{Cálculo do Custo}}{\text{Horas de um colaborador}}$$

O “cálculo do custo” comporta os custos diretos (honorários da consultora, aluguer de

salas, meios audiovisuais, refeições, etc.) e os custos indiretos (salários, e benefícios dos participantes, apoio do departamento de formação, etc).

- Indicador de Eficiência

$$= \frac{\text{Resultado Alcançado} / \text{Custo Alcançado} * \text{Tempo Alcançado}}{\text{Resultado Esperado} / \text{Custo Esperado} * \text{Tempo Esperado}}$$

Para se calcular o indicador de eficiência (produtividade), deve ter-se em conta que o “resultado alcançado” e “resultado esperado” representam-se por valores monetários (Euro - €), o mesmo acontece com o “custo”. O “tempo” representa-se em horas.

- Indicador de Eficácia = $\frac{\text{Resultado Alcançado}}{\text{Resultado Esperado}}$

Com o indicador de eficácia pretende calcular-se a Eficácia = Qualidade, ou seja as características técnicas asseguradas ao produto/serviço.

- Indicador de Cliente = $\frac{\text{Reclamações}}{\text{Total de entregas no período}}$

Para calcular o indicador de cliente, deve ter-se em conta as “reclamações” e o “total de entregas” feitas nesse mesmo período.

- Indicador de Produtividade = $\frac{\text{Recursos Utilizados}}{\text{Total produzido}}$

Esta é a forma (output dum processo/horas/homem) de produtividade mais pura e comum. Como refere Bancaleiro (2006, p. 89), “em termos gerais pode dizer-se que a produtividade é o resultado da divisão de unidades de output sobre unidades de **input**”. O autor afirma que os **output** podem ser a quantidade de peças produzidas, a quantidade de artigos vendidos, o número de clientes visitados, entre outros enquanto os input podem ser a quantidade matéria-prima consumida, quantidade de artigos comprados ou horas de trabalho realizadas.

- Indicador de Rendibilidade = $\frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Ativo Total Líquido}}$

O indicador de rendibilidade calcula-se, tendo em conta a taxa de produção por colaborador e o total de produção, desde a matéria-prima até ao produto acabado.

2.5 Síntese do Capítulo 2

No Capítulo 2, com o título modelos de análise de desempenho organizacional, descrevemos vários estudos de investigação realizados no âmbito do desempenho organizacional. Os modelos mais utilizados de análise de desempenho organizacional referenciados neste trabalho contêm vários parâmetros que, nesta pesquisa, denominamos de “indicadores de desempenho”, alguns dos quais vamos utilizar no estudo para os correlacionarmos com as práticas da gestão de recursos humanos (PGRH), no setor bancário angolano.

Referindo-se aos parâmetros do Desempenho Organizacional, o estudo de Huselid (1995) aponta para a rotatividade de emprego (admissão e demissão de colaboradores), produtividade e resultados financeiros e o estudo de Horton e Farnham (1996), para a eficiência dos processos e dos colaboradores.

Ichniowski et al. (1997) centram-se no desempenho dos colaboradores e Appelbaum et al. (2000), na eficiência dos processos, rentabilidade e eficiência dos colaboradores. Por sua vez, Shaw e Dess (2001) e Guthrie (2001) debruçam-se sobre os parâmetros relativos à eficiência (processos), eficácia (produtos e serviços), produtividade, colaboradores e clientes. Enquanto Clark et al. (2002) e Wijk (2007) centram o DO no desempenho de colaboradores e clientes, Ivery e Gelade (2003) referem o desempenho financeiro (rendibilidade) e Southey e Murphy (2003), a eficácia (produtos e serviços).

Sels et al. (2006) apontam o DO centrado na produtividade e colaboradores e Teseema e Soeters (2006), no desempenho dos colaboradores. Por fim, Lee e Lee (2007) referem a produtividade e eficácia.

Para o presente estudo, os indicadores de desempenho adotados na investigação

empírica são o Indicador de Colaborador, o Indicador de Eficiência, o Indicador de Eficácia, o Indicador de Cliente, o Indicador de Produtividade e o Indicador de Rendibilidade. Parente (2008, p.18) afirma, a propósito do que já referimos, que “a abordagem das competências [se] inscreve num movimento de reconceptualização da atividade de trabalho e das práticas de gestão dos RH”.

O quadro seguinte apresenta os principais estudos e a descrição resumida dos parâmetros de desempenho organizacional já identificados.

Quadro 2.5-1 Resumo dos Parâmetros de Desempenho Organizacional

AUTOR (ANO)	PARAMETROS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
Huselid (1995)	Rotatividade de colaboradores (admissão e demissão de colaboradores), a produtividade e resultados financeiros.
Horton e Farnham (1996)	Eficiência (processos) e dos colaboradores
Ichniowski et al. (1997)	Desempenho dos colaboradores
Appelbaum et al. (2000)	Eficiência (processos), rendibilidade e dos colaboradores.
Shaw e Dess (2001)	Eficiência (processos), eficácia (produtos e serviços), produtividade, colaboradores e clientes.
Guthrie (2001)	Eficiência (processos), eficácia (produtos e serviços), produtividade, colaboradores e clientes.
Clark et al. (2002)	Desempenho de colaboradores e clientes
Ivery e Gelade (2003)	Desempenho financeiro (rendibilidade)
Southey e Murphy (2003)	Eficácia (produtos e serviços)
Sels et al. (2006)	Produtividade e colaboradores
Teseema & Soeters (2006)	Desempenho dos colaboradores
Lee-Lee (2007)	Produtividade e eficácia
Wijk (2007)	Desempenho de colaboradores e clientes

Fonte: Elaboração própria

O Quadro seguinte apresenta os indicadores de desempenho que iremos utilizar no estudo empírico.

Quadro 2.5-2 Indicadores de Desempenho Organizacional Adotados

INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

ADOTADOS NESTA TESE

Indicador de Colaborador

Indicador de Eficiência

Indicador de Eficácia

Indicador de Cliente

Indicador de Produtividade

Indicador de Rendibilidade

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 3 – PROBLEMA, HIPÓTESES E MODELO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 3 – PROBLEMA, HIPÓTESES E MODELO CONCEPTUAL

3.1 Enquadramento

A percepção de que tudo o que é considerado científico apoia-se no empírico experimental, reforça à partida, a participação e o compromisso do investigador em alicerçar-se fielmente no método científico (Quivy & Campenhoudt, 2005). Ao explorarmos um pouco mais acerca do que é ciência, o vocábulo provém do Latim *scientia*, que significa “conhecimento”. Da mesma forma que o conhecimento busca o próprio saber (Davies, 2010).

Entretanto, dentro da teoria da complexidade e como refere Gonçalves (2010, p. 44) não se trata de escolher entre um método ou outro, mas de conjugar as diferentes abordagens disponíveis para uma melhor compreensão dos problemas. Daí a defesa da transdisciplinaridade que permite conjugar diferentes métodos, discursos e perspetivas na compreensão dos fenómenos (...).

O conhecimento sobre a realidade pode apresentar diferentes características. Podemos possuir um conhecimento vulgar sobre as coisas, ao mesmo tempo em que a manipulação que vamos fazendo sobre os objetos físicos e o mundo que nos rodeia nos permite conhecer práticas acerca do mesmo, pois ambos se designam de conhecimento comum. Fazem parte do nosso quotidiano e são pouco sistemáticos e críticos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Mais organizado, sistemático e preciso na sua fundamentação, o conhecimento

científico reveste-se de características de racionalidade e objetividade.

A ciência goza de uma realidade e de linguagem próprias, em que se incluem os factos (tudo aquilo que se conhece ou se supõe acerca da realidade), os acontecimentos (eventos circunscritos no espaço e no tempo), os fenómenos (percebidos pelo investigador) e os dados (informação extraída). A investigação ou é científica ou não é investigação. Os dois termos estão indubitavelmente associados (Almeida & Freire, 1997).

O objetivo mais ambicionado pelo ser humano equivale a conhecer a realidade, conhecer a verdade. Para isso, utiliza, ao longo da sua vida, vários mecanismos, entre os quais, a Pesquisa Científica que surge como uma das opções viáveis rumo a se conhecer a realidade (Martins, 1994).

Para se compreender os procedimentos e dificuldades do processo de Pesquisa Científica mais plenamente, torna-se necessário conhecer um pouco sobre Ciência, Conhecimento Científico, Método e Hipóteses, que são elementos norteadores e vitais à Pesquisa Científica.

Na condução desta investigação, estivemos orientados por determinados objetivos operacionais. Estes dependem da natureza dos fenómenos e das variáveis em presença, bem como das condições de maior ou menor controlo em que a investigação vai ocorrer. O propósito deste estudo passou principalmente pela perceção de que o setor bancário angolano se encontra em franco crescimento e de que, no nosso ponto de vista, carece ainda de pesquisas capazes de demonstrar a excelência da sua performance e resultados.

Assim, este capítulo começa por apresentar a problemática desta investigação, seguindo-se a enumeração das hipóteses equacionadas a partir da constatação da respetiva problemática. Por fim, apresentaremos a proposta do modelo de investigação adotado para o estudo e dissertando acerca do mesmo.

3.2 Problema de Investigação

Segundo Segundo Gil (1991), nem todo o problema é passível de tratamento

científico: identificar o que é científico em detrimento daquilo que não é. Um problema é de natureza científica quando envolver variáveis que podem ser tidas como testáveis. Uma vez formulado o problema, com a certeza de ser cientificamente válido, propõe-se uma resposta provável e provisória, isto é, uma hipótese. Ambos, problema e hipótese são enunciados de relações entre variáveis. A diferença reside no facto de o problema constituir sentença interrogativa e a hipótese sentença afirmativa (Lakatos, 1991).

Uma investigação inicia-se sempre pela definição do problema. Torna-se indispensável um conhecimento aprofundado dos fenómenos em causa e uma análise das variáveis a estas associadas. Importa definir um modelo hipotético quanto à forma e de como as variáveis se relacionam ou contribuem para o fenómeno em causa. As fases seguintes irão permitir testar os modelos, aceitá-los ou refutá-los (Almeida & Freire, 1997).

Qualquer investigação é conduzida tendo em vista esclarecer uma dúvida, replicar um fenómeno, testar uma teoria ou procurar soluções para um dado problema. Por outras palavras, toda a investigação tem um alvo ou um problema a analisar. Desta forma, a definição do problema constitui, então, a primeira fase na elaboração de uma investigação, na medida que é uma fase essencial e nela se inclui a definição das hipóteses e a operacionalização das variáveis a considerar.

O primeiro passo surge quando se procura uma resposta para uma questão, dificuldade ou problema. O problema assume a forma de uma questão (investigação voltada para a compreensão ou explicação de um fenómeno) ou de uma resposta (decisão sobre as propriedades de um tratamento ou metodologia, situação que se deseja alterar). Uma má formulação do problema pode levar-nos a investigar falsas realidades. “É preferível de longe uma resposta aproximada à pergunta certa que por vezes é vaga, do que uma resposta exata à pergunta errada, que por vezes torna-se sempre precisa” (Tukey, citado por Pinto, 1990).

No estudo em questão, a pergunta a ser respondida e já mencionada anteriormente é a seguinte:

- **Existem relações positivas e significativas entre as práticas de gestão de**

recursos humanos (PGRH) e o desempenho organizacional (DO) do setor bancário angolano?

Após a definição do problema, cumpre identificar, descrever e relacionar o mesmo, tomando como referência a experiência ou o campo teórico na área, pois os conhecimentos, as competências, os interesses e as demais condições dos investigadores assumem um papel fulcral neste processo. Importa referir que tivemos como premissa que uma investigação traduz a importância e a pertinência do problema identificado. Desta forma, o problema deve ser concreto e real, reunir condições para ser estudado e poder ser operacionalizado através de uma hipótese científica. Tem, igualmente, de se mostrar relevante para a teoria e/ou prática e deve estar formulado de modo suficientemente claro e perceptível por outros investigadores (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Após situar o problema, interessa reunir e analisar o objetivo geral do estudo que também foi definido anteriormente:

- **Determinar se há relação positiva e significativa das práticas de gestão em recursos humanos com o desempenho organizacional do setor bancário angolano.**

Com base no objetivo geral, definimos 5 objetivos específicos:

- Analisar as práticas de gestão de recursos humanos do setor bancário angolano;
- Analisar o desempenho organizacional do setor bancário angolano;
- Realizar um estudo que analise a correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional;
- Realizar um estudo comparativo das PGRH entre os bancos, acerca da existência de diferenças de tratamento entre os agrupamentos funcionais de enquadramento, chefia, técnica e assessoria, aconselhamento a clientes, backoffice e caixa;
- Evidenciar as relações existentes das práticas de gestão de recursos

humanos no desempenho organizacional.

Autores como Wright e MacMahan (1992) referem que a investigação tem-se baseado em modelos teóricos (a Abordagem Contingencial – a verdadeira contingência da estratégia será a de ter ou não as pessoas adequadas para a implementar) que encaram as políticas e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos como intencionalmente definidas e implementadas no âmbito de um processo racional de decisão (como, por exemplo, a perspectiva dos recursos da empresa, as teorias comportamentais, a teoria da agência, a teoria dos custos de transação e a teoria do capital intelectual) e em modelos não estratégicos que supõem que as PGRH tendem a ser influenciadas por forças políticas e institucionais (por exemplo, a teoria institucional).

A perspectiva baseada nos recursos da empresa (Barney, 1995) estabelece que esta pode desenvolver vantagens competitivas, criando valor de uma forma rara e difícil de imitar pelos concorrentes.

As teorias comportamentais (Miles & Snow, 1984; Schuler & Jackson, 1987) focalizam-se nas atitudes e comportamentos dos colaboradores como mediadores da relação entre PGRH e resultados organizacionais. Assumem, pois, que as PGRH moldam o comportamento dos colaboradores. As atitudes e os comportamentos mais apropriados dependerão de vários fatores, incluindo a estratégia da empresa. Neste sentido, uma fonte fundamental dos comportamentos produtivos, em termos de aquisição inicial e subsequente motivação e desenvolvimento é o subsistema de PGRH.

Com base na perspectiva comportamental, a maioria dos investigadores (Arthur, 1994; Delaney & Huselid, 1996) parte do pressuposto de que as PGRH influenciam as competências e a implicação ou o compromisso organizacional dos colaboradores, sendo que essas características acrescentariam valor à empresa.

Whitener (2001) salienta que, estudos efetuados no âmbito da gestão estratégica de RH, esses estudos nunca analisaram a relação entre as PGRH e o compromisso organizacional. Neste contexto, Guest (1997) propõe um modelo que integra o papel de pressões externas e da estratégia da empresa na definição do sistema de PGRH,

mas reconhece, como questão central, que estas devem ser desenhadas para levar ao desenvolvimento de um staff com elevada flexibilidade, qualidade e implicação.

Vários autores (nomeadamente, Guest, 1997; Paauwe & Richardson, 1997; Becker & Huselid, 1998; Delery & Shaw, 2001) expõem modelos em que envolvem variáveis mediadoras na relação entre Práticas de Gestão de Recursos Humanos e resultados organizacionais. Além disso, na linha do sugerido por Arthur (1994), consideram que as PGHR desempenham um papel importante no desenvolvimento do compromisso organizacional e das competências dos trabalhadores; estas características estariam na origem dos comportamentos produtivos e de cidadania organizacional que, de forma agregada contribuiriam para os resultados financeiros das empresas.

Todavia, como referem Meyer e Allen (1997) e Whitener (2001), apesar de advogarem que as PGRH de elevado desempenho são antecedentes do compromisso organizacional, os autores que, no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos, realizaram estudos ou elaboraram modelos, raramente analisaram essa relação.

Os resultados de várias pesquisas efetuadas no âmbito da Psicologia das Organizações têm revelado que o compromisso organizacional se relaciona com variáveis importantes para o desempenho das empresas (e.g., comportamentos de cidadania organizacional, rotatividade dos trabalhadores e absentismo) e para o bem-estar e desenvolvimento profissional dos indivíduos (Mathieu & Zajack, 1990).

Alguns trabalhos têm analisado em que medida alguns pressupostos da gestão estratégica de recursos humanos, que vários autores (Sparrow & Hiltrop, 1994) referem como estando adaptados para o contexto dos Estados Unidos da América podem ser transpostos para o contexto europeu. Na Europa, o Estado tende a desempenhar um papel mais interventor – por exemplo, na definição de políticas de emprego, de formação profissional e de segurança social, que têm reflexos a nível da gestão das empresas – e os parceiros sociais, nomeadamente os sindicatos, têm exercido maior intervenção na definição e regulação das relações laborais, embora com influência decrescente em contexto de crise.

Os resultados obtidos parecem indiciar que a gestão de recursos humanos a nível das empresas é influenciada pelas condições institucionais e legais existentes ao nível

nacional; no entanto, os condicionalismos inerentes à sociedade que existiram em alguns países da Europa (como por exemplo, a Holanda) parecem, de acordo com Boselie et al., (2001), não constituir obstáculo à utilização de “boas-práticas” de gestão de recursos humanos, conforme ilustrado na figura seguinte.

Figura 3.2-1 Modelo de Sistema de Gestão de Recursos Humanos



Fonte: Bancaleiro (2006, p. 191)

No caso angolano, não é conhecido o efeito das práticas de gestão das pessoas sobre o desempenho da organização, uma vez que não existem estudos realizados no âmbito das práticas de gestão de recursos humanos sobre o desempenho organizacional, que se constituem como a base da presente investigação.

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são os instrumentos a confrontar com os indicadores escolhidos para se perceber quais as influências que cada um tem e como essas influências desencadeiam impacto, de modo amplo, no desempenho da organização (Esteves, 2008). E, para que as ideias sobre as influências das PGRH se concretizem, esta investigação será colmatada com a verificação de oito hipóteses na investigação empírica.

3. Formulação de Hipóteses

Face a um problema inventariado e descrito nos seus contornos, chega o momento de definir as relações que parecem mais plausíveis, a fim de poderem ser contestadas. Por hipóteses, entende-se, então, a explicação ou solução mais provável do nosso problema. Desta forma, podemos afirmar que a hipótese é uma proposição testável, que pode vir a revelar-se a solução do problema.

No processo de investigação científica, a formulação de hipóteses equivale precisamente à segunda parte deste modo de operar iniciado pela formulação de um problema. Antes de tudo, a hipótese corresponde a uma resposta possível ao problema formulado, a uma suposição ou solução provisória mediante a qual a imaginação se antecipa ao conhecimento, e que se destina a ser ulteriormente verificada (para ser confirmada ou rejeitada) (Barros, 2008).

Na verdade, a hipótese perfaz um recurso de que se vale o raciocínio humano diante da necessidade de superar o impasse produzido pela formulação de um problema e diante do interesse em adquirir um conhecimento que ainda não se tem. É um fio condutor para o pensamento, através do qual se procura encontrar uma solução adequada, ao mesmo tempo em que são descartadas progressivamente as soluções inadequadas para o problema que se quer resolver (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Pode assegurar-se que a hipótese é uma asserção provisória que, longe de ser uma proposição evidente por si mesma, pode ou não ser verdadeira e que, dentro de uma elaboração científica, deve ser necessariamente submetida a cuidadosos procedimentos de verificação e demonstração (Barros, 2008).

A hipótese constitui-se num dos elos do processo de argumentação ou investigação; na pesquisa científica ela é gerada a partir de um problema proposto e desencadeia um processo de demonstração depois da sua enunciação. É por isto que, etimologicamente, a palavra “hipótese” significa literalmente “proposição subjacente”. Apesar do seu caráter provisório, a hipótese tem sido a base da argumentação científica e desempenha uma série de funções dentro da pesquisa e do desenvolvimento do conhecimento científico (Guanis, 2010).

Algumas hipóteses inicialmente consideradas para a realização deste projeto foram sendo adaptadas e melhoradas à medida que a investigação evoluiu.

Bogdan e Biklen (1999) defendem que, ao iniciar uma pesquisa, o “investigador qualitativo” parte dos seus conhecimentos teóricos e da sua própria experiência; as suas hipóteses iniciais vão sendo reformuladas e modificadas à medida que o estudo avança. Depois dessa reformulação, e de forma a compreender o problema detetado, foram então definidas as hipóteses de investigação.

Quando se pretende utilizar o paradigma experimental, ou seja, encontrar a relação ou causalidade dos fenómenos, a investigação não prescinde da formulação prévia de hipóteses. Elas são básicas e estabelecem a ponte entre a teoria e a observação/realidade, orientando toda a investigação subsequente, uma vez que, com a definição das hipóteses, entramos na definição de um plano para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Problema:

Há relações positivas entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e desempenho organizacional (DO), do setor bancário angolano?

Neste estudo, ponderaremos uma hipótese básica que será verificada a partir de 6 (Seis) hipóteses secundárias constituídas por variáveis quantitativas independentes e dependentes que considerámos como respostas ao problema que nos propomos a investigar. Além destas, há mais duas hipóteses que iremos verificar, compostas por variáveis qualitativas e quantitativas. Seria prudente, entretanto, apontarmos antes, nas palavras de Guanis (2010), o que se caracteriza por hipóteses.

Segundo este autor, as hipóteses podem adquirir diferentes formas, a saber:

- Afirmar, em dada situação, a presença ou ausência de certos fenómenos;
- Referenciar a natureza ou características de dados fenómenos, numa situação específica;
- Apontar a existência ou não de determinadas relações entre fenómenos;

- Prever a variação, concomitante, direta ou inversa entre fenómenos, etc.

Para Lakatos e Marconi, citados por Guanis (2010), “(...) a principal resposta é denominada de hipótese básica e esta pode ser complementada por outras denominadas hipóteses secundárias (...)”. Com base na fundamentação teórica apresentada ao longo deste estudo, aliadas ao problema e objetivos de investigação, formulámos as seguintes hipóteses a verificar empiricamente:

Hipótese central:

- Há relação positiva e significativa entre as PGRH e DO do setor bancário angolano?

Hipóteses secundárias formuladas a partir da hipótese central:

- Hipótese I: Há uma relação positiva e significativa entre PGRH e Indicador de Colaborador? As PGRH influenciam diretamente o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Appelbaum *et al.*, 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Sels *et al.*, 2006; Teseema & Soeters, 2006; Wijk, 2007). Portanto, a nossa intenção passa por verificar se, no setor bancário angolano, se observa a primeira hipótese.
- Hipótese II: Há uma relação positiva e significativa entre PGRH e Indicador de Eficiência? As PGRH influenciam positivamente o desempenho de todo o processo produtivo de uma organização, ou seja, a sua “eficiência” e, assim, o desempenho organizacional (Horton & Farnham, 1996; Appelbaum *et al.*, 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Sels *et al.*, 2006). Logo, pretendemos aferir se, no setor bancário angolano esta hipótese se concretiza.
- Hipótese III: Há uma relação positiva e significativa entre PGRH e Indicador de Eficácia? As PGRH influenciam fortemente o desempenho de produtos produzidos ou serviços prestados, que, por sua vez, influenciam diretamente o desempenho organizacional (Appelbaum *et al.*, 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Southey & Murphy, 2003; Sels *et al.*, 2006; Lee & Lee, 2007). Portanto, este estudo confirmará ou não esta relação no setor bancário

angolano.

- Hipótese IV: Há uma relação positiva e significativa entre PGRH e Indicador de Cliente? As PGRH influenciam de modo positivo o atendimento ao cliente e, desta forma, tornam-se num ponto fundamental no desempenho organizacional (Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Clark *et al.*, 2002; Wijk, 2007). Assim, nesta tese verificar-se-á esta relação no setor bancário angolano.
- Hipótese V: Há uma relação positiva e significativa entre PGRH e Indicador de Produtividade? As PGRH possuem grandes influências na produtividade da organização, afetando, desta maneira, diretamente o desempenho organizacional (Huselid, 1995; Shaw & Dess, 2001; Lee & Lee, 2007). Portanto, é também o nosso propósito ratificar ou não esta consideração dentro do setor bancário angolano.
- Hipótese VI: Há uma relação positiva e significativa entre PGRH e Indicador de Rendibilidade? As PGRH são determinantes na rendibilidade das organizações e, por isso, afetam o desempenho das organizações (Huselid, 1995; Appelbaum *et al.*, 2000; Guthrie, 2001; Ivery & Gelade, 2003). Analisaremos então se, no setor bancário angolano, a hipótese é verdadeira ou não.
- Hipótese VII: As percepções das práticas de Gestão de Recursos Humanos variam em função dos Bancos a operar em Angola a que estão afetos os colaboradores? As PGRH influenciam positivamente o desempenho de todos os colaboradores dos bancos, ou seja, a sua “mão-de-obra” (Huselid, 1995; Ichniowski *et al.*, 1997; Appelbaum *et al.*, 2000; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001; Sels *et al.*, 2006; Teseema & Soeters, 2006; Wijk, 2007; Jorge, 2010.) Assim, pretendemos aferir se, no setor bancário angolano esta hipótese se materializa.
- Hipótese VIII: As funções desempenhadas influenciam significativamente a percepção das práticas de Gestão de Recursos Humanos no setor bancário angolano? As funções desempenhadas pelos profissionais do setor

bancário, influenciam de modo positivo as PGRH e, desta forma, tornam-se num ponto fundamental no desempenho organizacional (Chiavenato, 1991; Moura, 2000; Bancaleiro, 2006; Pacheco, 2009; Dalberto *et al.*, 2011). Portanto, este estudo confirmará ou não esta relação entre as funções desempenhadas no setor bancário angolano e a perceção das PGRH.

O resultado de testar as hipóteses realimenta a teoria, verificando-a ou detetando eventuais “anomalias” (Kuhn, 1962). A partir da compreensão dos pressupostos apresentados, temos tais hipóteses como conjunturas norteadoras para esta investigação, que antecipam as características do objeto de estudo aqui proposto e que nos dão margens para outras possíveis questões a serem levantadas, precisamente porque articula as diversas dimensões da pesquisa, funcionando como um verdadeiro ponto nodal no qual se encontram o tema, a teoria, a metodologia e os materiais ou fontes da pesquisa.

Em certas ocasiões são mencionadas investigações sem hipóteses previamente definidas, por exemplo, em estudos exploratórios, em estudos preliminares ou estudos-piloto, em estudos epistemológicos ou meramente descritivos de uma população. Contudo, este tipo de estudos não é o mais frequente, conduzindo-nos mesmo a questionar-nos se estamos face a um estudo com total ausência de hipóteses ou se o estudo em causa se pode assumir como uma investigação (Barros, 2008).

Podemos, desta forma, afirmar que as hipóteses se revestem de duas funções principais. A primeira será dirigir o trabalho do cientista, constituindo-se em princípio de invenção e progresso, à medida que auxilia a inaugurar os meios a aplicar e os métodos a utilizar, no prosseguimento da pesquisa e na tentativa de se chegar à certeza (hipótese preditiva ou anti-factum). A segunda será coordenar os factos já conhecidos, ordenando os materiais acumulados pela observação. Aqui, a inexistência de uma hipótese levaria ao elevado número de observações estéreis (hipótese preditiva ou explicativa, post-factum) (Esteves, 2008).

Estão então definidas as oito hipóteses que serão testadas no estudo empírico, a fim de atender ao objetivo geral que consiste em determinar se as práticas da gestão de recursos humanos (PGRH) influenciam o desempenho organizacional, a partir da

verificação empírica no setor bancário angolano.

3.4 Modelo Conceptual

As ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. Encontramos vários conceitos de método, de acordo com Lakatos (1991). Método é o “caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado” (Hegenberg, 1976, p. 115).

Segundo o autor referido, ao formular as hipóteses, estamos a identificar as variáveis e a definir a sua relação. As variáveis estão diretamente associadas aos dois modelos tradicionais de investigação em psicologia: o correlacional (cujo objetivo reside em quantificar e relacionar as dimensões psicológicas) e o experimental (variáveis de ocorrência de um comportamento e na sua capacidade explicativa do mesmo comportamento).

Como foi referido anteriormente, este é um estudo de índole correlacional, sendo as variáveis selecionadas em função do enquadramento teórico (D' Hainaut, 1990; Fortin, 1999). Definiram-se como variáveis dependentes os seis indicadores do DO (ver Quadro 2.1), resultantes do DO, aquelas cujo comportamento se quer verificar em função das oscilações das variáveis independentes, ou seja, corresponde àquilo que se deseja prever e/ou obter como resultado).

As PGRH serão medidas em separado, constituindo as duas dimensões, nomeadamente de Compromisso e Controlo que, por sua vez, são compostas por vários indicadores, conforme ilustrado no Quadro 3.4-1. Este método de reunir numa única variável um conjunto de variáveis já foi utilizado em diversos estudos de investigação (Guthrie, 2001; Ahmad & Schroeder, 2003; Moore *et al.*, 2004; Wijk, 2007). Ambas as práticas foram definidas e explicadas no item 1.2, do Capítulo 1, referente à revisão da literatura.

O Quadro 3.4-1 mostra as definições e hipóteses entre as PGRH e IDO, determinadas, nas secções 1.3 do capítulo 1 e do 2, respetivamente:

Quadro 3.4-1 Definições de PGRH e IDO

PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (PGRH)	INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (IDO)
<p>a. PGRH de Compromisso: - condições em que se encontra o colaborador; satisfação do colaborador; lealdade, motivação e ambiente de trabalho.</p>	<p>Indicador de Colaborador Indicador de Eficiência Indicador de Eficácia Indicador de Cliente Indicador de Produtividade Indicador de Rendibilidade</p>
<p>b. PGRH de Controle ou de Alto Desempenho: - estabilidade de emprego ; recrutamento e selecção; oportunidades na carreira; remuneração; avaliação de desempenho; oportunidades de desenvolvimento profissional; oportunidades de participação em equipa e divulgação de informações</p>	

Fonte: Elaboração própria

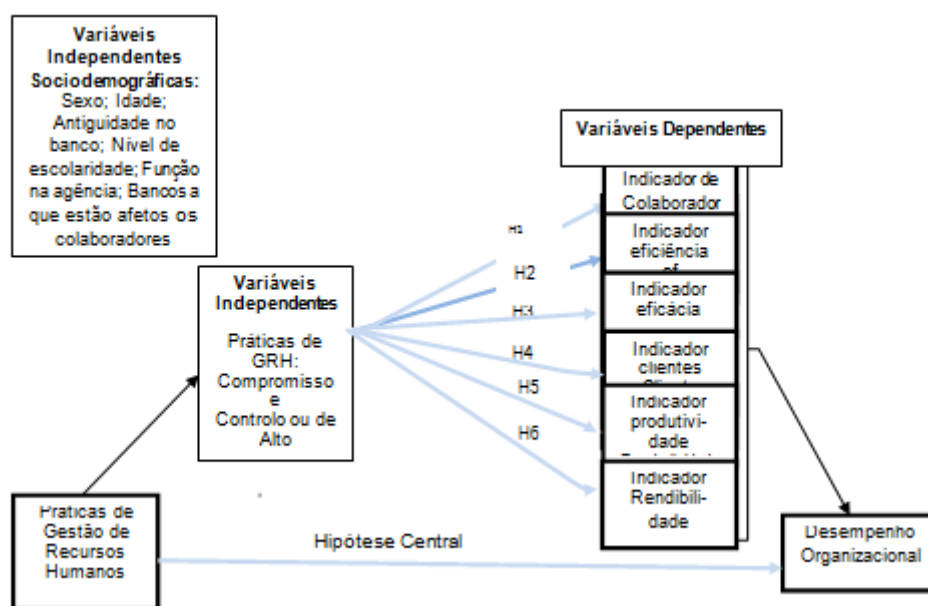
Entretanto, podemos, agora, enunciar que a relação linear que pretende testar a existência de relações positivas e significativas entre as PGRH (Controlo e Compromisso) e os Indicadores de Desempenho Organizacional é abordada ao conjunto de hipóteses que vão desde a hipótese I, à hipótese VI (inclusive). Outro aspeto não menos importante a considerar: as hipóteses VII e VIII são constituídas por variáveis qualitativas nominais (banco e função desempenhada – como variáveis independentes) que influenciam as PGRH (variável quantitativa dependente), motivo pelo o qual estas duas últimas hipóteses não podem figurar na proposta do modelo teórico conceptual que será apresentado mais adiante.

De um modo geral, o modelo teórico conceptual a que nos propomos a seguir, as dimensões das PGRH de Compromisso e de Controlo serão analisadas em separado com cada um dos indicadores do desempenho organizacional. Tomando em consideração a explicação anteriormente exposta, agora, o ponto de partida consiste na elaboração de uma proposta de modelo de análise composto por variáveis e hipóteses, interligadas por meio de setas azuis, conforme ilustrado na Figura 3.4-2 seguinte. Na mesma Figura, podemos observar do lado esquerdo, temos as variáveis independentes (práticas de Compromisso e Controlo) que irão afetar ou influenciar as variáveis dependentes (Indicadores do desempenho organizacional) do lado direito.

Mais à direita e à esquerda dessas variáveis, apresentam-se as duas variáveis que constituem a hipótese central (PGRH e DO).

A partir desta visão teórica, na Figura 3.4-2, a seguir, apresenta-se a proposta do modelo teórico conceptual desenhado a partir da literatura, desenvolvendo-se posteriormente em proposta do modelo empírico (ver Figura 5.3.4.1-1, do ponto 5.3.4.1, Capítulo 5).

Figura 3.4-2 Proposta do Modelo Conceptual Teórico



Fonte: Elaboração Própria

3.5 Síntese do Capítulo 3

Neste capítulo, clarificámos e desenvolvemos a questão em análise e os objetivos da investigação. Assim, começou-se por apresentar a problemática e os objetivos seguindo-se as hipóteses de investigação.

Por último, apresentou-se o modelo teórico conceptual, desenhado a partir da literatura, interligando todas as hipóteses que vão desde a hipótese I à VI, dentro de uma abordagem que correlaciona as variáveis, conforme ilustrado na Figura 3.4-3, a

seguir:

Figura 3.4-3 Correlações Adotadas de PGRH e DO

PGRH X DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (DO)
CORRELAÇÕES ADOTADAS NESTA TESE

PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho) X Desempenho de
Colaboradores

PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho) X Eficiência

PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho) X Eficácia

PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho) X Clientes

PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho) X Produtividade

PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho) X Rendibilidade

Fonte: Elaboração própria

II – PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

4.1 Enquadramento

Tendo por base que o presente trabalho é um Estudo de Caso e correlacional, com aplicação de um questionário aos colaboradores do setor bancário angolano, antes de se descreverem os procedimentos teóricos metodológicos que antecedem a investigação empírica, fez-se, primeiramente, uma breve caracterização deste tipo de estudo em diferentes perspetivas: situações em que se aplica, objetivos a que se propõe, tipos de estudos, metodologia de trabalho e problemas relacionados com a validade das suas conclusões.

4.2 Caracterização do Estudo de Caso

Neste estudo, o instrumento utilizado incidiu no método Estudo de Caso com Aplicação de Questionário, uma vez que se pretendia obter uma amostra ampla, mantendo o rigor das informações colhidas com os recursos humanos e materiais disponíveis.

O Estudo de Caso é, segundo Creswell (1994, p. 61), “a exploração de um ‘sistema limitado’, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda, envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto”. Para Yin (1994, p.13), trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas (...) em que múltiplas fontes de evidência são usadas”. Ainda de acordo com este autor, perfaz “a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de acontecimentos atuais (*contemporary*) sobre os quais o

investigador tem pouco ou nenhum controlo”.

Em síntese, o Estudo de Caso é uma investigação empírica (Yin, 1994) que se baseia no raciocínio indutivo (Bravo, 1998; Gomez, Flores & Jimenez, 1996) que depende fortemente do trabalho de campo (Punch, 1998) e que se baseia em fontes de dados múltiplas e variadas (Yin, 1994).

Assim, de acordo com Morrison, Manion e Cohen (2005), o Estudo de Caso reveste-se das seguintes características:

- Dados detalhados e em profundidade de fontes de informação alargadas;
- Observação participante e não participante;
- Não intervencionista;
- Empático;
- Tratamento holístico do fenómeno;
- Passível de ser apreendido de um caso particular.

Ainda segundo os mesmos autores, podem ser alcançados os seguintes objetivos:

- Enquadrar, analisar e interpretar o caso de indivíduos ou situações através de contatos acessíveis;
- Perceber a complexidade dos comportamentos no contexto de uma dada situação;
- Contribuir para a ação e a intervenção;
- Apresentar e ler a realidade conferindo a ideia de lá se estar.

Importa ainda salientar que, em qualquer tipo de investigação científica, é necessário definir critérios para aferir a sua credibilidade. A credibilidade é um conceito genérico, mas encerra em si os três critérios “clássicos” de aferição da qualidade de um trabalho de investigação, que devem ser cumpridos também no Estudo de Caso, a saber:

- A validade externa ou possibilidade de generalização dos resultados;
- A fiabilidade (replicabilidade) do processo de recolha e análise de dados;

- No caso de estudos de caso de tipo explicativo, coloca-se ainda a questão do rigor ou validade interna das conclusões a que conduz (inferências lógicas).

Este método utilizado permitiu ao investigador observar, entender, analisar e descrever uma determinada situação real, adquirindo conhecimento e experiência que serão úteis na tomada de decisão face a outras situações. Trata-se de um método de investigação no qual o profissional tem um grande envolvimento nas suas diferentes etapas. A expectativa é que o profissional adquira conhecimento e experiência para tomar decisões e resolver os problemas identificados no Estudo de Caso.

A fixação de parâmetros para a investigação no Estudo de Caso merece, entretanto, reparos de nossa parte e uma reflexão sobre o contexto angolano da pesquisa social. A obra de Yin (1994, 2001), calcada na experiência do autor, privilegia a aplicação da metodologia por meio de equipas de investigadores, relegando para segundo plano a possibilidade de execução do processo de inquirição num nível individual. Este é um dos aspetos que nos leva a concluir que a referida proposta carece ainda de uma contextualização para o cenário angolano, pois a tradição de investigação científica no país configura-se, ainda, particularmente deficitária, solitária e não coletiva.

Em função da justificação da investigação que se apresentou, este estudo visa testar a teoria através de métodos quantitativos com aplicação de questionário composto por três secções, cuja importância dos mesmos passa também pela facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas num espaço de tempo relativamente curto. Estes podem ser de natureza social, económica, familiar, profissional, relativos a opiniões, à atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, a expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, entre outros.

A aplicação de um inquérito por questionário possibilita uma maior sistematização dos resultados fornecidos, permite uma maior facilidade de análise, bem como reduz o tempo que é necessário despender para recolher e analisar os dados. Este método de inquirir apresenta ainda vantagens relacionadas com o custo, sendo este menor (Bogdan e Biklen, 1994).

Assim, é necessário ser-se cuidadoso na forma como se formulam as questões, bem como na apresentação do questionário. Deve o investigador ter o cuidado de não utilizar questões ambíguas que possam, por isso, conduzir a mais do que um significado, o que, por sua vez, leva a diferentes interpretações. Não deve incluir duas questões numa só (*double-barrelled questions*), pois pode levar a respostas induzidas ou nem sempre relevantes, além de não ser possível determinar qual das “questões” foi respondida, aquando do tratamento da informação (Tojal, 2011).

4.3 Métodos

4.3.1 Procedimentos e Desenho da Investigação

O nosso estudo teve como base a tese sustentada por diversos pesquisadores, entre os quais Becker e Huselid (2006), de que existe um relacionamento positivo entre as práticas gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Com base nessa teoria, desenhou-se a presente investigação com o objetivo de estudar tal relação, através de um estudo do caso que correlaciona as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, no setor bancário angolano, conforme explícito anteriormente. A metodologia adotada no estudo empírico será de carácter quantitativo, por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado a partir da teoria já apresentada nos capítulos 1 e 2. Com os dados obtidos com a aplicação do mesmo aos colaboradores do setor bancário, pretendíamos validar as hipóteses do modelo empírico proposto. Também foi utilizada a *Anova* a um fator para testar duas hipóteses que envolvem variáveis qualitativas e quantitativas. A descrição pormenorizada destas técnicas está enquadrado no ponto 4.3.7 - testes estatísticos a aplicar na análise dos resultados.

Através da *Anova* a um fator, estudou-se a relação de variáveis qualitativas e quantitativas, tais como a instituição bancária e as funções desempenhadas com as práticas de gestão de recursos humanos, visando testar as hipóteses VII e VIII. No que respeita à modelização por equações estruturais, realizou-se um estudo que analisasse uma relação causal que pretende legitimar modelos que sustentados através de teorias, sem aspirar descobrir as causas de algo que foi constatado pela

realidade (Moreira, 2010). Neste contexto, o estudo efetuado no âmbito desta metodologia partiu de uma estrutura teórica pré-estabelecida, resultante da teoria, e foi sujeita a testes de hipóteses, depois de se definir os constructos e as variáveis manifestas, com vista a determinar se, na verdade, existe uma relação entre ambas as variáveis. É um método de natureza confirmatória, a “Análise Fatorial Confirmatória”, do qual resultou o novo modelo estrutural global, ou seja, o modelo completo que descreve todas as relações entre as variáveis estudadas, latentes e observadas, e que simultaneamente confirma ou não as 6 primeiras hipóteses de relação desta investigação, que vão desde a I hipótese até VI hipótese.

Segundo Marôco (2010), os passos a seguir na modelização equivalem aos seguintes: especificação do modelo conceptual; identificação do modelo; estimativa de parâmetros e avaliação do modelo. O desenvolvimento de cada um destes itens será efetuado no capítulo seguinte.

A dimensão da amostra em análises por modelização revela-se muito importante na estimação dos resultados. Neste contexto, dado que se pretendeu utilizar o método de máxima verosimilhança para estimação, os pressupostos que conciliaram a dimensão da amostra deste estudo com a utilização do referido método são a grandeza relativa da amostra obtida e a especificação válida do modelo e utilização de variáveis em escala de intervalo como indicadores das variáveis latentes.

A recolha de dados, como etapa fundamental de um trabalho de investigação, requer a elaboração de um instrumento apropriado que vá ao encontro dos objetivos inicialmente traçados e das características da população. Para tal, foi efetuado um trabalho preliminar e avaliado um questionário com a colaboração de três especialistas, com significativa experiência na área de gestão de empresas e de recursos humanos. Estes especialistas foram constituídos por um professor universitário e dois gestores de recursos humanos. Seguiu-se a validação do mesmo com os orientadores da investigação. Isso visava, fundamentalmente, avaliar a clareza e a compreensibilidade de cada frase e o vocabulário. Também se verificou a adequabilidade de agrupamento de todas as variáveis, respeitantes às perguntas denominadas de “Q_1” a “Q_67”, que vigoravam no enunciado do questionário apresentado às respetivas dimensões inicialmente previstas (Hill & Hill, 2000).

As sugestões de melhorias e alterações indicadas por estes especialistas (entre as quais a especificação da “área” em departamento, direção ou secção) e ajustes nos itens nº. 12, 45, 53 e 64) foram posteriormente efetuadas e integradas na versão final melhorada que, depois, revelou bom grau de aceitabilidade. Verificou-se, também, a existência de uma ótima adequabilidade das afirmações, conforme poderá observar-se na interpretação dos resultados de análise de consistência no capítulo 5.

Foram igualmente revistas todas as preocupações colocadas por um dos responsáveis de GRH do banco “G”, antes da aplicação dos questionários, solicitando que se alterasse ou removesse do enunciado a pergunta nº 9, secção “B” – GRH “*Nível de competência da sua chefia*”, no sentido de amenizar alguma inquietação, dado que se sentia na condição de avaliado por parte dos seus colegas. Perante a solicitação acima referida, não se fez nenhuma alteração nem se procedeu à remoção desta pergunta, mas informámos o responsável que o questionário era anónimo, agradecendo o seu contributo.

Assim sendo, consideraram-se criadas as condições para que, num primeiro momento, se procedesse à recolha de informação das 10 instituições bancárias sobre a qual que recaiu o estudo final, respeitando os princípios éticos inerentes a trabalhos desta natureza. Obtida a informação, esta foi posteriormente analisada, com recurso a várias técnicas, descritas mais adiante.

4.3.2 População/ Amostra

Definiu-se que a população do estudo empírico consistiria em colaboradores de bancos comerciais de Angola em funções de enquadramento, aconselhamento ao cliente, chefia, caixa, técnica/assessoria, BackOffice e de estagiário com vínculo contratual que, ao até final de 2011, englobava um total de 20 bancos. A partir desta população, constituiu-se uma amostra aleatória simples para a seleção dos bancos que fariam parte da investigação, considerando os critérios de expansão da atividade para além de se encontrarem sedeados na capital do país, Luanda, e conforme a importância do banco nos resultados relativos à caracterização do setor bancário angolano. A amostra para a prossecução do estudo ficou constituída por 15 bancos comerciais (75%), retirados do universo inicial.

Naquela amostra, será realizado o estudo das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e Desempenho Organizacional (DO) e obtida a visão dos seus colaboradores, com base na teoria de “marketing interno”, que compreende que se trate o bancário enquanto cliente interno (Hurley et al., 2000).

A técnica de amostragem utilizada nesta investigação consubstanciou-se nas técnicas não-probabilísticas, ou amostragem de conveniência (Carmo & Ferreira, 2008).

Assim, apesar de apenas 10 (dez) instituições bancárias terem respondido ao pedido para a realização do estudo, cuja recolha de dados se traduziu na aplicação de um questionário, em seguida, estimámos que o tamanho da amostra razoável e necessária para a execução do estudo seria de 1600 colaboradores, levando em linha de conta as dificuldades inerentes à adesão efetiva dos mesmos e, por vezes, o elevado número de questionários que eventualmente se possam considerar não válidos por estarem mal preenchidos.

Além disso, tendo em conta a natureza de análises que pretendemos realizar através de modelização, para testar 6 hipóteses de relação que vão desde a I até à VI. A dimensão da amostra nestas situações é extremamente importante na estimação e interpretação dos resultados, dado que as covariâncias, estimativas de parâmetros e os testes de ajustamento do Qui-quadrado são muito sensíveis à dimensão da amostra, a base de estimação do erro de amostragem. Sobre este aspeto, a crítica que advém de Hair *et al.* (1995 *in* Rodrigues, 2010, p.123) corresponde ao seguinte: “*how large a sample is needed*”. Ainda de acordo com estes autores e tendo em conta a análise por modelização, a estimação nesta investigação será realizada com o método de máxima verosimilhança – método preferencial na estimação da modelização por equações estruturais; recomenda que se use uma dimensão mínima de 100 a 150, a par da complexidade do modelo e das características do modelo de medida para assegurar soluções estáveis (Rodrigues, *idem*).

Baseando-nos nestes conceitos e conforme referenciado atrás, foram disponibilizados 1600 questionários para os bancários que contemplavam os 10 (66,6%) bancos, os quais compõem, por sua vez, a nossa amostra final do estudo, de tal maneira que se conseguiu 479 questionários válidos, dos quais se poderão obter informações preciosas acerca da amostra recolhida, correspondendo, portanto, a 29,9% dos

colaboradores que participaram na investigação. Apesar disso, constitui uma amostra relativa grande e considerável, cuja grandeza garante um nível aceitável dos resultados. Tendo por base a fórmula abaixo, a dimensão da amostra é determinada por:

$$n = \frac{1}{\frac{B^2}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} + \frac{1}{N}}$$

Assim, considerando esta fórmula e utilizando um erro máximo $B = 5\%$, para uma população desconhecida, obtém-se a amostra: $n = 385$. Para a amostra utilizada neste estudo, de $n = 479$, o erro máximo associado é $B = 4,5\%$.

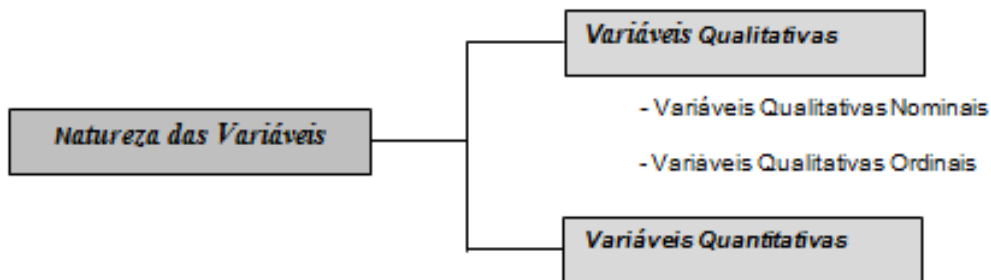
Dada a necessidade de se manter o sigilo dos colaboradores presentes na amostra final e para assegurarmos anonimato destes, designámos os respetivos bancos de Banco A, Banco B, Banco C, Banco D, Banco E, Banco F, Banco G, Banco H, Banco I e Banco J, conforme poderá constatar-se no capítulo 5, *Discussão e resultados*.

4.3.3 Desenho e Elaboração do Questionário

4.3.3.1 Variáveis Estatísticas e Escalas de Medida

Grande parte da literatura inerente à temática da estatística assume que as variáveis podem ser agrupadas (segundo a sua natureza) em duas grandes categorias, a saber: Variáveis Qualitativas e Variáveis Quantitativas. Assim, dentro da primeira categoria podem ser agrupadas as Variáveis Nominais e as Variáveis Ordinais; já na segunda, encontram-se as variáveis com as quais se podem construir escalas que podem servir para intervalar ou para constituir uma razão (McCall, 1998 in Marôco, 2011).

Figura 4.3.3.1-1 Natureza das Variáveis Qualitativas e Quantitativas



Fonte: Adaptado de Marôco, 2011

Assim sendo, se as Variáveis Qualitativas são “(...) variáveis cuja escala de medida apenas indica a sua presença em categorias de classificação discreta exaustivas e mutuamente exclusivas”, já as Variáveis Quantitativas são “(...) variáveis cuja escala de medida permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas” (Marôco, 2011, p.7). Estas últimas não possuem, assim, um valor absoluto de zero, ou seja, não possuem uma medida de ausência de atributo (Marôco, 2011).

As escalas qualitativas nominais englobam um conjunto de categorias de resposta diferentes e mutuamente exclusivas (Hill e Hill, 2000), ou seja, não é possível estabelecer (à partida) qualquer tipo de qualificação entre as hipóteses de resposta a essas mesmas variáveis (Marôco, 2011). Já no que respeita às variáveis qualitativas ordinais, há que ressaltar que estas admitem uma ordenação numérica das suas categorias, estabelecendo-se uma relação de ordem entre elas (Hill e Hill, 2000), apesar dessa mesma relação não ser diretamente quantificável (Marôco, 2011).

Segundo Hill e Hill (2000), são as variáveis qualitativas nominais e ordinais que mais são utilizadas na construção de um questionário (Hill & Hill, 2000). Há, por isso, que apenas tomar nota de uma opção tomada neste estudo. Segundo Marôco (2011), as escalas de Likert (escalas de medida compreendidas, usualmente, entre 5 pontos de concordância/avaliação/etc.). Porém, no tratamento dos dados recolhidos, optou-se por considerar estas escalas como variáveis quantitativas, partindo do pressuposto que as respostas dos indivíduos a essas mesmas escalas traduzem uma quantificação numérica das suas avaliações ou considerações nos aspetos medidos. Assim, foi

garantida a execução de testes estatísticos paramétricos (explicação a ser aprofundada mais adiante).

No que concerne às Escalas de Intervalo, pode constatar-se que estas têm como característica essencial o facto de um valor numérico mais elevado indicar uma quantidade maior da variável medida (Hill & Hill, 2000). Assim, é possível concluir que a diferença entre os números corresponde a uma igual diferença nas quantidades do atributo medido (Pestana & Gageiro, 2000).

Por último, as Escalas de Rácio diferem das Escalas de Intervalo, na medida em que o valor zero já não é arbitrário, ou seja, pode constituir-se como um valor absoluto ou real, podendo demonstrar a ausência de uma determinada característica (Hill & Hill, 2000; Pestana & Gageiro, 2000). Assim sendo, neste tipo de escala, apenas um número pode ser atribuído arbitrariamente, ficando os restantes completamente determinados (Pestana & Gageiro, 2000).

Neste contexto, na secção 4.3.6.1.1, denominada “aplicação no contexto prático do estudo”, apresentam-se as tabelas que sintetizam o agrupamento das variáveis em dimensões, de acordo com o respetivo conceito atribuído, quer das práticas de Compromisso e Controlo, quer dos Indicadores do DO.

O Quadro 4.3.3.1-1 apresenta a síntese da caracterização das variáveis quanto à designação, tipo, código e escala de medida usada.

Quadro 4.3.3.1-1 Quadro síntese caracterização das variáveis

Variáveis	Tipo	Código	Escala
Género	Independente	Sexo	Nominal
Banco	Independente	Banco	Nominal
Contrato	Independente	Contrato	Nominal
Função	Independente	Função	Nominal
Antiguidade	Independente	Antiguidade	Ordinal
Idade	Independente	Idade	Ordinal
Habilitações	Independente	Habilitações	Ordinal
Compromisso	Independente	Compromisso	Quantitativa
Controlo ou Alto Desempenho	Independente	Controlo	Quantitativa
Indicador de colaboradores	Dependente	Ind_Colaboradores	Quantitativa
Indicador de eficiência	Dependente	Ind_Eficiencia	Quantitativa
Indicador de eficácia	Dependente	Ind_Eficacia	Quantitativa
Indicador de clientes	Dependente	Ind_clientes	Quantitativa
Indicador de produtividade	Dependente	Ind_produtividade	Quantitativa
Indicador de rendibilidade	Dependente	Ind_rendibilidade	Quantitativa

Fonte: Elaboração própria

4.3.3.2 Medidas e Instrumento de Recolha de Dados

Os questionários da presente investigação são de tipo estruturado, sendo que cada um possui as seguintes características:

- a. A primeira parte do questionário foi dividida em duas secções, A e B. A secção A refere-se às informações gerais sobre os colaboradores de cada banco participante do estudo, ou seja, indaga: tipo de contrato de trabalho, função, antiguidade no banco, sexo, idade e habilitações. Baseou-se no estudo realizado por Esteves (2008), no setor bancário português, cujo objetivo correspondia a caracterizar os elementos que constituem amostra do estudo. Por seu turno, cada uma das perguntas da secção A constitui uma só variável e a medição efetiva num conjunto das categorias de respostas qualitativamente diferentes efetuou-se numa escala de medida

nominal (Carmo & Ferreira, 2008).

No que se refere aos dois constructos, as duas escalas utilizadas são específicas deste estudo, ainda que inspiradas no trabalho realizado por Esteves (2008), essencialmente a secção relativa a GRH.

- b. Na secção “B”, com o título de “Gestão de Recursos Humanos” (GRH), e na secção “C” DO, definiram-se escalas de Likert entre 1 (um) a 5 (cinco), com dois níveis de respostas alternativas associada à escala. Quer a escala quer as respostas alternativas associadas a mesma, específicas deste estudo, foram elaboradas em consonância com as orientações (Hill & Hill, 2009). Veja-se o quadro seguinte:

Quadro 4.3.3.2-1 Escala Questionário GRH e DO – Tipos de Escala

Tipo de Escala	1	2	3	4	5
Níveis de significados	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

Fonte: Hill e Hill (2009)

A elaboração e realização do questionário, visando obter informação necessária para analisar as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o desempenho organizacional no setor bancário angolano, a partir das respostas apresentadas pelos seus colaboradores, baseou-se na teoria definida nos capítulos 1 e 2 deste estudo, constituindo cada uma das variáveis que integra as questões que vão desde “Q_1 a Q_67” do questionário. Foram elaboradas a partir de autor/es e ano que se apresentam nos Quadros do anexo 7. Estes itens ou variáveis manifestas contêm características do respondente e foram decididos fundamentalmente com base em estudos referidos na revisão da literatura. Não se efetuou nenhum estudo preliminar para definir as escalas. A clareza e compreensibilidade, conforme mencionado anteriormente, foram submetidas a três especialistas com significativa experiência na área de gestão.

Importa relembrar que as PGRH foram definidas no Capítulo 1, item 1.3, ou seja,

PGRH de Compromisso e PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho, sendo que, para esta última, integra 8 práticas agrupadas numa única: estabilidade de emprego, recrutamento e seleção, oportunidades na carreira, remuneração, avaliação de desempenho, oportunidades de desenvolvimento profissional, oportunidades de participação em equipa e divulgação de informações. Ainda no que se refere a PGRH – Controlo ou Alto Desempenho –, cada uma das 8 sub-práticas que nele se integrem, como, por exemplo, recrutamento e seleção, têm itens/ indicadores no questionário correspondentes a cada sub-prática que, por sua vez, foram agrupados no rol das práticas de controlo. O DO foi, por sua vez, definido no Capítulo 2, item 2.3, através da adoção de “indicadores de desempenho”, ou seja, indicador de colaborador, indicador de eficiência, indicador de eficácia, indicador de cliente, indicador de produtividade e indicador de rendibilidade.

De um modo geral, para a conceção do questionário composto por três secções, nomeadamente A, B e C, referindo Fink e Kosecoff (1985 cit. por Osório, 2009), foi necessário levar em consideração o tempo a despender pelos colaboradores para preencherem os referidos questionários. Além disso, procurou-se, para o efeito, que não se excedessem os trinta minutos geralmente estipulados como tempo ideal para responder. Também se desenvolveram questões que fossem fáceis e bastante compreensíveis.

Depois de validado por três especialistas, conforme referido atrás, este conjunto de três secções foi enviado para cada um dos 1600 bancários, a fim de que estes respondessem e os resultados pudessem ser usados nesse estudo. A relação completa do questionário e a respetiva teoria que esteve na base da elaboração do questionário podem ser consultadas nos anexos 5 e 6, respetivamente.

4.3.4 Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados foi efetuada entre os colaboradores pertencentes às 10 instituições bancárias que, no momento da inquirição pertenciam ao setor bancário angolano. Como já referido, o questionário foi o único instrumento para a recolha de dados. Depois de o mesmo ter sido validado por três especialistas, endereçou-se correspondências aos Conselhos de Administração dos Bancos, em carta emitida e

assinada pela orientadora da investigação, acompanhada do anexo do enunciado do questionário, a título ilustrativo, solicitando o acesso ao campo de estudo para aplicação dos questionários aos colaboradores do setor em funções comerciais, para objetivamente obter a informação necessária para o teste das hipóteses.

A resposta ao pedido de colaboração para a distribuição dos questionários aos respondentes, em cada um dos bancos que compõem a nossa população-alvo, foi obtida, em média, em entre 21 e 37 dias. Dos 15 bancos que inicialmente constituíam a amostra para a efetivação do estudo, 10 responderam ao pedido para a recolha de dados, respeitando os procedimentos éticos e morais, as garantias de anonimato e a total confidencialidade dos participantes. Todo esse processo decorreu entre 10 de janeiro a 7 de março de 2012.

Os bancos contactados para colaborar na investigação foram os seguintes:

BANCO BIC, S.A.
BANCO SOL – SOL
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS, S.A. – BAI
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO, S.A. – BPC
BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA, S.A. – BCI
BANCO PRIVADO DO ATLÂNTICO, S.A. – BPA
VTB ÁFRICA, S.A. – VTB
BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO, S.A. – BANC
BANCO DE FOMENTO ANGOLA, S.A. – BFA
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA, S.A. – BCGTA
BANCO MILLENNIUM ANGOLA, S.A. – BMA
BANCO COMERCIAL ANGOLANO, S.A. – BCA
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA, S.A. – BESA
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL, S.A. – BNI
FINIBANCO ANGOLA, S A.

Depois disso, deu-se início ao processo de recolha de dados, efetuada entre os bancários pertencentes aos 10 bancos. Sob a orientação dos Conselhos de Administração, o acesso ao campo de estudo foi, num primeiro momento, assegurado por responsáveis de GRH que, por sua vez, orientaram os responsáveis em áreas

comerciais para que incentivassem os colaboradores aí presentes a cooperarem no estudo, dada a fraca adesão que se vinha obtendo, sobretudo nas duas primeiras semanas de trabalho do campo.

Com o auxílio destes, disponibilizámos pessoalmente 1600 questionários para que os inquiridos respondessem sozinhos e de forma espontânea, dentro do prazo estabelecido previamente. Disponibilizaram-se 160 questionários para cada banco. Todos os questionários foram disponibilizados manualmente, sem recurso online. A entrega foi efetuada pelo próprio investigador/auxiliar, com o intuito de padronizar os procedimentos de aplicação do questionário e de dar instruções precisas aos intervenientes, de forma a minimizar o aparecimento de erros interpretativos. A recolha de informação decorreu durante os meses de abril a junho de 2012 (trabalho de campo).

Aquando da aplicação do questionário, foi garantido o anonimato e a total confidencialidade. Incluiu-se uma nota introdutória no questionário com o propósito de apresentar o investigador, dar instruções de preenchimento e transmitir o objetivo pretendido com o estudo. Além disso, por razões de sigilo e, tal como referimos anteriormente, optou-se por alterar a designação pela qual cada banco é conhecido em Angola.

Em situações em que não foi possível o colaborador preencher o questionário em presença do investigador/auxiliar, estes foram informados para que, depois de o responderem, o colocassem num envelope selado e o entregassem ao responsável da agência, secção, direcção ou departamento de onde seriam posteriormente recolhidos pelo investigador/auxiliar. A necessidade de o colocar em envelope selado salvaguardava que ninguém a ele tivesse acesso, preservando o carácter anónimo do respondente. Após o prazo de disponibilização dos questionários, passou-se à recolha dos mesmos, seguida dos devidos agradecimentos pela contribuição para a investigação.

Eliminaram-se 17 questionários por não terem resposta, tendo a amostra final regredido para 479, correspondendo a 29,9% dos participantes.

4.3.4.1 Procedimentos de Tratamento de Análise de Dados

A partir da informação disponibilizada, foi realizada uma conversão da base de dados construída em ficheiro de Excel para uma outra, já em ficheiro de *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Foi utilizada a versão 20 desse mesmo software, pelo que os outputs e outros ficheiros produzidos pelo trabalho realizado são compatíveis com versões mais antigas, nomeadamente as versões 18 e 19. Importa ainda salientar que, além deste software, a análise de dados também foi efetuada com o *SPSS Amos, V22.0.0*, para efetuar testes ligados à modelização por equações estruturais. Nessa nova base de dados, foram construídas todas as variáveis que vigoravam no enunciado do questionário apresentado e, igualmente, outras variáveis de caracterização sociodemográfica também explícitas. Nesse sentido, foram codificados todos os valores inerentes não só às categorias das variáveis como o Sexo, a Idade, as Habilitações Literárias, entre outras, como também de todas as escalas de Lickert, com especial relevância para alguns itens relativos às dimensões de eficiência, que vigoravam no questionário já aplicado, respeitantes às variáveis denominadas de “Q_01” a “Q_67”, resultantes das práticas de GRH de Compromisso e Controlo e de Indicadores do DO.

Detetaram-se, igualmente, alguns missings (não-respostas), aos quais foi atribuído o código 99, procedendo-se à ativação dos mesmos na nova base de dados construída. Quanto à categoria de resposta identificada como “0 – Não Sei”, optou-se por considerar a resposta a essa mesma categoria como missing, para que se tome em linha de conta os indivíduos que responderam apenas à escala de cinco pontos apresentada. Procedeu-se, também, à nomeação das variáveis, no que respeita à própria denominação dentro da base de dados (Name) e também no que toca ao nome que é apresentado aquando da apresentação de tabelas, gráficos, testes estatísticos, entre outros (Label).

Por último, foram revistas todas as unidades de medida das variáveis presentes na base de dados produzida, classificando cada uma delas como sendo “Nominal”, “Ordinal” ou “Scale”, conforme se trate, respetivamente, de variáveis qualitativas nominais, qualitativas ordinais e quantitativas. Há que diferenciar, assim, estes diversos tipos de variáveis. Assim sendo, as Variáveis Qualitativas são “(...) variáveis

cuja escala de medida apenas indica a sua presença em categorias de classificação discreta exaustivas e mutuamente exclusivas” (Marôco, 2011, p. 7). Consoante essa mesma escala de medida, as Variáveis Qualitativas assumem-se como Nominais quando “(...) são medidas em classes discretas, mas não é possível estabelecer à partida um qualquer tipo de qualificação ou ordenação” (Marôco, idem). Por outro lado, este tipo de variáveis assume-se como Ordinal quando as mesmas “(...) são medidas em classes discretas entre as quais é possível definir uma determinada ordem, segundo uma relação descritível mas não quantificável” (Marôco, idem). Por seu turno, as Variáveis Quantitativas são variáveis “(...) cuja escala de medida permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas” (Marôco, idem).

Após uma revisão de todos os procedimentos anteriormente explicados, e com o intuito de iniciar a análise estatística, optar-se-á por apresentar tabelas de frequência e não só de todas as análises que serão efetuadas às variáveis do questionário aplicado, o que possibilitará também uma primeira leitura da distribuição dos resultados apurados.

Assim sendo, consideram-se criadas as condições para que, numa primeira fase de análise de dados, se procedesse à caracterização da amostra, com recurso a gráficos e tabelas de frequência das variáveis de caracterização sócio-demográfica dos inquiridos, que serão apresentadas no capítulo 5, utilizando as técnicas da análise descritiva univariada e bivariada.

4.3.5 Técnicas de Análise de Dados

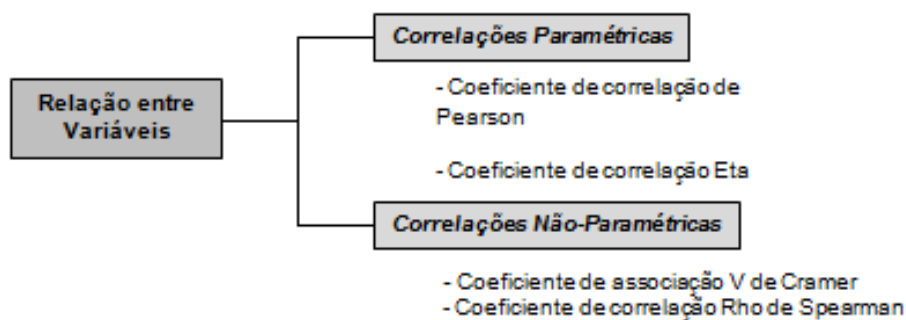
4.3.5.1 Análise Bivariada

Aquando do cruzamento de duas variáveis têm de se equacionar algumas medidas que permitam avaliar a relação existente entre as mesmas, para que se possa concluir acerca da forma como as variáveis se encontram relacionadas (ou não). Usualmente, essa mesma medida de relação é dada por um determinado coeficiente que, variando conforme a natureza das variáveis cruzadas, “(...) indica a natureza da relação entre os valores de duas variáveis” (Hill & Hill, 2000, p. 202). Há que ressaltar, ainda, que

“Uma correlação mede pura e simplesmente a associação entre variáveis sem qualquer implicação de causa e efeito entre ambas” (Marôco, 2011, p. 23). Um outro aspeto igualmente importante prende-se com o facto de, quando as correlações se revelam positivas, isso significa que as variáveis variam no mesmo sentido, isto é, quando uma aumenta, a outra também aumenta. Por outro lado, se as correlações são negativas significa, portanto, que as variáveis variam em sentidos opostos, ou seja, quando uma aumenta, a outra diminui (Marôco, 2011).

Existem várias terminologias (umas mais completas que outras) para agrupar os diferentes tipos de coeficientes, consoante a natureza das variáveis a considerar na sua análise bivariada. Posto isto, se autores como Marôco (2011, p.22) assumem que o termo “Medidas de Associação” basta para agrupar todos os coeficientes possíveis deste tipo de técnica estatística, já outros como Hill & Hill (2000, p. 203 - 205) defendem que é possível fazer uma distinção entre coeficientes que medem “Correlações Paramétricas” daqueles que medem “Correlações e Associações Não-Paramétricas”. Este último tipo de correlações subdivide-se em “Coeficientes de Associação” e “Coeficientes de Correlação”. Considerando que esta última terminologia é aquela mais completa, abaixo se apresenta uma figura que sintetiza todos os coeficientes a que esta análise dará recurso.

Figura 4.3.5.11 Medidas de Associação e de Correlação



Fonte: Adaptado de Hill e Hill (2000)

Existem outras medidas identificadas por Hill e Hill (2000), como o coeficiente de correlação Bi-serial, o coeficiente de correlação Point bi-serial, etc. Contudo, as medidas acima apresentadas são as necessárias para realizar todos os cruzamentos

propostos nos objetivos deste projeto. Assim sendo, proceder-se-á à explanação teórica apenas das medidas de associação e correlação apresentadas no esquema acima exposto.

4.3.5.2 Correlações Paramétricas

4.3.5.2.1 Coeficiente de Correlação de Pearson

Este coeficiente de correlação “(...) mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas” (Marôco, 2011, p. 23), podendo igualmente ser usado no âmbito de escalas de avaliação, quando as mesmas tenderem a ter relações do mesmo tipo (Hill & Hill, 2000). Segundo os mesmos autores, existem pressupostos para o recurso a esta medida de correlação (como é exemplo a distribuição bivariada normal e a homogeneidade de variâncias), mas a objeção ou violação dos mesmos não parece constituir um entrave muito forte à análise desta medida de correlação (Hill & Hill, 2000).

É, então, uma medida que varia entre -1 e +1, sendo muitas vezes representado pela letra “R”, o que faz com que esta medida de correlação seja denominada, muitas vezes, apenas como R de Pearson. Quando o seu valor absoluto é negativo, significa que as variáveis em análise variam em sentido oposto, mas se, por outro lado, é positivo demonstra-se que as variáveis variam no mesmo sentido. Neste sentido, o seu valor absoluto acaba, pois, por indicar a intensidade da relação (Marôco, 2011).

4.3.5.2.2 Coeficiente de Correlação Eta

Este coeficiente de correlação “(...) utiliza-se quando a variável dependente é quantitativa e a variável independente é qualitativa, nominal ou ordinal” (Pestana & Gageiro, 2000, p. 141). À semelhança do coeficiente de correlação de Pearson, também para esta medida de correlação é possível testar a significância do seu valor e, assim, inferir acerca da correlação de uma amostra para o Universo/População estudada (Hill & Hill, 2000).

4.3.5.3 Correlações Não-Paramétricas

4.3.5.3.1 Coeficiente de Correlação V de Cramer

Este coeficiente mede a relação entre duas variáveis nominais, sendo usado quando uma variável (ou as duas) têm mais do que dois valores, isto é, quando os dados são o resultado de um cruzamento do tipo $r \times k$ (r linhas e k colunas) (Hill & Hill, 2000).

De acordo com Marôco (2011), o V de Cramer é uma medida que varia entre 0 e 1, pelo que quanto mais perto de 1 estiver o valor do coeficiente, mais forte será a correlação existente entre as variáveis implícitas (Marôco, 2011).

4.3.5.3.2 Coeficiente de Associação Rho de Spearman

Por seu turno, esta medida de associação não-paramétrica é empregue quando se está a analisar a relação existente entre duas variáveis qualitativas ordinais, variando entre -1 e +1 (Marôco, 2011). À semelhança da medida de correlação de Spearman, o sinal do valor absoluto indica se as variáveis se relacionam positiva ou negativamente.

Segundo alguns autores como Hill e Hill (2000), e aquando a análise da relação existente entre as variáveis com a natureza acima referida, este é o coeficiente mais utilizado por investigadores que optam pela análise quantitativa (Hill & Hill, 2000).

4.3.6 Transformação de Variáveis

4.3.6.1 Construção de Índices e Fiabilidade Interna das Variáveis

Por forma a agrupar as variáveis, com base na construção de índices calculados pelas médias aritméticas, importa analisar a própria fiabilidade desses mesmos dados, para que não se incluam variáveis num determinado conjunto que não sejam minimamente

consistentes entre si. Posto isto, a medida que mais se adequa ao cálculo dessa mesma consistência é denominada como Alfa de Cronbach (α) (Hill & Hill, 2000). Segundo os autores citados, esta trata-se de “(...) uma técnica que estima o coeficiente de fiabilidade interna como sendo o valor médio de todos os coeficientes possíveis” (Hill & Hill, 2000, p. 147). Complementando esta explicação, pode-se ainda ressaltar que esta medida de consistência interna é influenciada pela correlação existente entre as variáveis em análise e, igualmente, pelo seu número, o que pode desencadear a situação em que a correlação entre as variáveis seja fraca e o Alpha elevado, ou vice-versa. Assim, pode acontecer que um valor elevado possa transparecer a ideia errada de uma grande consistência (Pestana & Gageiro, 2000).

Ainda assim, constata-se que existem vários critérios para determinar qual o valor mínimo de referência para este valor de consistência. O critério mais adotado neste tipo de análise aponta, pois, como valor mínimo aceitável aquele que corresponda a um Alpha que se situe entre os 0,4 e os 0,7, isto é, valores que apontem para uma consistência relativamente forte (Hill & Hill, 2000).

Adicionalmente a esta análise, procurou-se, igualmente, por realizar uma operação no programa estatístico «Scale if item deleted», uma opção adicional na análise do Alpha. Este procedimento trata-se de uma técnica que calcula várias vezes o valor de consistência e, assim, o primeiro valor calculado é o valor baseado em todos os itens, com exceção do primeiro; o segundo é o valor baseado em todos os itens, com exceção do segundo, e assim sucessivamente (Hill e Hill, 2000). Constata-se, assim, que “Caso o Alpha aumentasse com a eliminação de uma variável, essa variável deveria ter uma fraca correlação com as restantes desse fator, pelo que eliminando-a ir-se-ia aumentar a consistência interna” (Pestana & Gageiro, 2000).

Tomando em consideração o argumento acima exposto, na análise da opção também referida, optou-se sempre por eliminar as variáveis que apontassem que o valor Alfa não fosse mais elevado, isto é, menor do que aquele conseguido com a solução inicial. Ainda assim, e dado o número considerável de variáveis a serem analisadas, assumiu-se o risco de eliminar todas as que não contribuíssem com um possível aumento do valor de Alfa. Nos casos em que o mesmo já estaria acima do valor de referência, optamos por manter os itens originais da escala medida. Importa ressaltar, assim, que

apenas se aceitaram níveis mínimos de consistência interna superiores a 0,4 e que estivessem, igualmente, o mais próximo quanto possível de 0,6.

Após calculados os valores de Alfa para as variáveis compostas a serem construídas, foram criados índices quantitativos para a formação dessas novas questões. Posto isto, procedeu-se ao cálculo aritmético das médias de todas as variáveis que entrassem nesse mesmo índice. Ainda assim, e sabendo que nem todos os indivíduos responderam simultaneamente a todas as variáveis iniciais, colocou-se como restrição nesse cálculo de que teria que existir uma resposta simultânea em pelo menos metade das variáveis consideradas.

Eis um exemplo ilustrativo, para demonstrar este mesmo critério: se para um determinado índice existem 10 variáveis iniciais, então (e para entrarem no cálculo da nova variável) teriam que existir pelo menos 5 respostas simultâneas às variáveis iniciais para que a resposta de um indivíduo fosse considerada válida. Esta operação minimiza, assim, a existência de não-respostas devido a uma restrição imposta pelo investigador, pelo que, deste modo, é assegurado um acesso mais completo à informação inicial.

4.3.6.1.1 A Aplicação no Contexto Prático do Estudo

Os objetivos específicos da aplicação desta investigação quantitativa prendem-se, como já foi referido anteriormente, na análise da correlação entre práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o desempenho organizacional (DO) do setor bancário angolano, estudar comparativamente as PGRH entre os bancos no que toca à existência de diferenças de tratamento entre os agrupamentos funcionais do setor; analisar as PGRH do setor bancário; analisar o DO do mesmo e, por último, evidenciar a influência das PGRH no desempenho organizacional.

Posto isto, o questionário aplicado nos diferentes bancos angolanos foi dividido em três grandes partes: primeiramente, foram apresentadas algumas perguntas de caracterização sociodemográfica dos inquiridos, onde foram colocadas questões tais como o sexo dos inquiridos, o banco onde os mesmos trabalham, o tipo de contrato com que trabalham e a sua função na empresa, a antiguidade dos funcionários na

empresa, a idade e as habilitações literárias. Importa ressaltar, aqui, que a variável “Banco” não indica o nome concreto dos mesmos, uma vez que se pretende garantir o sigilo dos mesmos. Assim, os diferentes bancos analisados não serão denominados pelos seus nomes, mas sim por letras ordenadas por ordem alfabética.

Por conseguinte, foi apresentado um grupo de questões que pretendem, no seu conjunto, medir as duas grandes práticas de gestão de recursos humanos identificadas no levantamento teórico exposto – as de Controlo e as de Compromisso, para que, por fim, fossem levantadas questões que remetessem para os diferentes indicadores de Desempenho Organizacional, igualmente explorados e explicados teoricamente no início deste trabalho.

Nesse sentido, apresentam-se seguidamente as tabelas que sintetizam os conceitos principais, as dimensões, os indicadores e as variáveis a considerar em cada categoria, tanto das PGRH como quanto dos indicadores de DO. A essas tabelas, serão adicionados os comentários relativos ao valor da consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item, caso se justifique, para aumento do valor Alfa de Cronbach em cada dimensão. Serão igualmente adicionados comentários pormenorizados aquando da análise de consistência interna, segundo os critérios de construção de índices referidos atrás, cujos resultados se apresentam no Capítulo 5, relativo ao trabalho de campo.

Quadro 4.3.6.1.1-1 Conceito, Dimensão, Indicadores e Variáveis (PGRH)

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES (I)	VARIÁVEIS
	PGRH de Compromisso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Condições em que se encontra o colaborador ❖ Satisfação do colaborador ❖ Lealdade do colaborador ❖ Motivação do colaborador ❖ Ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível da sua lealdade ao banco - Nível das demissões na sua área - Frequência da efetivação dos estagiários - Frequência da autoavaliação de desempenho - Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho - Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional) - Frequência de participação em equipa na sua área - Frequência de participação em formações - Nível da sua satisfação em trabalhar no banco
Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)	PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estabilidade de Emprego ❖ Recrutamento e Seleção ❖ Oportunidades na carreira ❖ Remuneração ❖ Avaliação do desempenho ❖ Oportunidades de desenvolvimento profissional ❖ Oportunidades de participação em equipa ❖ Divulgação de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de segurança de emprego - Frequência das contratações na sua área - Frequência do recrutamento interno - Frequência de programas de integração - Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área - Nível de competência de liderança da sua chefia - Frequência das promoções por mérito na sua área - Nível do seu salário-base - Nível dos seus benefícios e comissões - Nível da sua motivação com a carreira - Frequência da avaliação de desempenho - Frequência da progressão interna, na sua área, devido à avaliação de desempenho - Frequência de oportunidades na carreira - Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida - Frequência do apoio do banco na sua formação académica - Nível do apoio do Banco na sua formação académica - Nível de participação em equipa na sua área - Nível das formações - Frequência de acesso às informações - Nível das informações disponíveis

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 4.3.6.1.1-2 Conceito, Dimensão, Indicadores e Variáveis (Indicadores de DO)

CONCEITO	DIMENSÃO	INDICADORES	VARIÁVEIS
Avaliação do Desempenho Organizacional	Indicador de Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Quantidade de Colaboradores ❖ Quantidade de Qualificação ❖ Quantidade de apoio para desempenho satisfatório 	<ul style="list-style-type: none"> - Frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função - Nível com que recebe orientações e diretrizes para a redução de despesas da tua área - Número de colaboradores na sua área - Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área - Número de colaboradores especializados nos produtos e serviços bancários da sua área - Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalhas para aplicar os seus recursos económicos - Nível de rendibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu Banco - Nível com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros Bancos - Nível com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos - Nível da sua confiança no Banco onde trabalha
	Indicador de Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Nível de complexidade do processo produtivo ❖ Estado em que se encontram os equipamentos ❖ Nível de Inovação Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área - Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área - Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área - Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área - Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes - Nível com que são cumpridas as metas da sua área

<i>Continuação</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente - Nível atual das metas globais a serem cumpridas - Nível de capacidade da sua área para atingir as metas - Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional - Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores - Nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho
Indicador de Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Avaliação da qualidade e quantidade de produtos/serviços ❖ Avaliação do nível de informações de produtos/serviços ❖ Avaliação do nível de competitividade de produtos/serviços ❖ Avaliação do nível de inovação tecnológica de produtos/serviços 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função - Nível de complexidade nos procedimentos da sua função
Indicador de Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Avaliação do Desempenho Organizacional em termos de cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Nível com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas - Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes

Continuação	❖ Capacidade de atrair e reter clientes	- Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes
	❖ Nível de produção, metas atingidas e capacidade máxima possível de produção	- Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área - Reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área - Nível com que recebe orientações e diretrizes para aumentar a lucratividade da sua área
	❖ Avaliação das metas por empregado, taxa de produção por empregador, tempo total de produção	- Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários - Frequência com que atua no pós-venda - Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha
Indicador de Produtividade		
Indicador de Rendibilidade	❖ Avaliação do Desempenho Organizacional a partir do volume de vendas de produtos/serviços	- Nível de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área - Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área - Nível de inovação dos produtos e serviços bancários da sua área - Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área - Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área

Fonte: Elaboração Própria

Com base nos elementos que constituem as tabelas anteriores, definiram-se os critérios de construção de índices que possibilitaram o enquadramento de distintas variáveis das referidas tabelas, nos respetivos indicadores que, por sua vez, compuseram as dimensões que definimos a partir da revisão de literatura. Essas dimensões foram objeto de análise no Capítulo 5.

Importa salientar que o estudo que apresentamos neste ponto é referente ao objetivo nº 3 da nossa investigação, que tem por base realizar um estudo que analise a correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional do setor bancário angolano. Como tal, num primeiro momento, efetuámos o estudo de confiabilidade interna para testar as propriedades de escalas de medidas para cada dimensão de PGRH e de Indicadores do DO, através do Alfa de Cronbach. De acordo com testes adicionais aquando de cálculo dos Alfas, todas as variáveis que apresentavam uma correlação negativa com a respetiva dimensão, que contribuem para aumentar o valor do Alfa de Cronbach foram eliminadas. Seguidamente, realizámos o estudo da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), necessária para validar os constructos de PGRH e DO, adotados no estudo e por sua vez, efetuar o Novo Modelo Global para posteriormente validarmos as 6 primeiras hipóteses do nosso estudo.

4.3.7 Análise Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória é uma metodologia utilizada quando se pretende confirmar uma estrutura fatorial. Como tal, é preciso confirmar se determinados fatores latentes são ou não responsáveis pelo comportamento de determinadas variáveis observadas, na sequência de um padrão emergente de um estudo preliminar ou de uma teoria (Portela, 2012).

Este tipo de análise tem em consideração duas variáveis, as latentes e as observadas. A Análise Fatorial Confirmatória será realizada com recurso ao Modelo de Equações Estruturais, com vista analisar o submodelo de medida. Na secção 4.3.7.2 deste capítulo, iremos abordar os procedimentos metodológicos que aplicámos para estudar o modelo conceptual proposto com Modelo de Equações Estruturais.

4.3.7.1 Testes Estatísticos a Aplicar na Análise dos Resultados

Para além da análise dos dados recolhidos a uma determinada amostra, com o recurso ao Questionário como instrumento de recolha de informação, o que se pretende com as próximas análises a realizar é partir para uma análise inferencial dos resultados apurados. Assim sendo, serão aplicados testes de hipóteses que, segundo Marôco (2011) podem ser agrupados em dois grandes grupos: os testes paramétricos e os testes não paramétricos.

O primeiro tipo de testes “(...) exigem variáveis dependentes quantitativas (ou transformadas em quantitativas) e cuja distribuição amostral seja conhecida” (Marôco, 2011, p. 60). Por sua vez, os testes não paramétricos “(...) não exigem variáveis dependentes quantitativas, podendo ser usados quer com variáveis qualitativas, quer com variáveis quantitativas” (Marôco, *idem*). A maioria deste tipo de testes são, pois, alternativas no caso em que os pressupostos dos testes paramétricos não se verificarem (Marôco, 2011).

No que respeita ao tipo de testes utilizados futuramente, podem ser feitos qualquer um dos tipos de testes identificados, já que a escala em que as variáveis compreendidas entre a questão Q_01 e a questão Q_67 tanto podem ser tratadas como quantitativas (possibilitando a realização de testes paramétricos) ou como qualitativas ordinais (restando a possibilidade de se avançar com testes não paramétricos).

Esta dualidade da natureza das variáveis, deve-se, por isso, à forma como as mesmas foram medidas. Ponderando-se a hipótese de manter as diversas 5 categorias que compõem as variáveis acima mencionadas, mas as mesmas só podem ser tratadas como variáveis qualitativas ordinais, o que faz com que não seja possível operacionalizar uma Análise de Componentes Principais, isto é, uma técnica que permita agrupar as diversas variáveis noutras que as resumam (Marôco, 2011). Assim sendo, ter-se-á que avançar com a execução de 67 testes não paramétricos que, por sua vez, não oferecem alternativas a testes paramétricos como, por exemplo, regressões lineares.

Por outro lado, se a opção por parte da investigação for a de tornar as mesmas 67 variáveis (atualmente qualitativas ordinais) em variáveis quantitativas, então ter-se-á que excluir os pontos intermédios das escalas utilizadas, isto é, os pontos 2, 3 e 4. Por exemplo, numa variável medida com os pontos “1 – Nunca, 2 – Raramente, 3 – Algumas Vezes, 4 – Com Frequência, 5 – Sempre”, a opção teria de se cingir à escala a “1 – Nunca, 5 – Sempre”, em que os pontos intermédios seriam constituídos apenas pelos próprios números. Ao optar-se por esta solução, já não seria necessário realizar os ditos 67 testes estatísticos, já que com a passagem para uma escala quantitativa seria possível proceder-se, por exemplo, a uma Análise de Componentes Principais que, por sua vez, reduziria o número de variáveis dependentes a serem analisadas. Para além disso, existe uma outra vantagem que passa, assim, pela possibilidade de se realizarem outras análises quantitativas, como é o caso de uma regressão linear simples ou múltipla.

4.3.7.2 Modelo de Equações Estruturais

A modelação usando equações estruturais é uma técnica utilizada em análise estatística multivariada que permite avaliar relações entre vários constructos em simultâneo.

Sendo uma técnica estatística bastante robusta, o recurso aos modelos de equações estruturais permite aos investigadores responder a uma série de perguntas inter-relacionadas de uma forma simples, sistemática e abrangente, modelando simultaneamente as relações entre múltiplos constructos, dependentes e independentes. Combinando a análise fatorial e a análise de caminho (*path analysis*), consiste numa técnica confirmatória utilizada com o objetivo de averiguar a validade de um determinado modelo teórico perante os dados reais observados.

A modelação com equações estruturais caracteriza-se pelo desenvolvimento de dois componentes básicos: o modelo estrutural e o modelo mensuração. Cada um destes modelos apresenta características específicas.

As relações de causalidade entre as variáveis latentes são evidenciadas pelo modelo estrutural que apresenta as inter-relações entre variáveis dependentes e independentes.

Por sua vez, o modelo de mensuração especifica os indicadores de cada variável latente e permite aumentar a confiabilidade de cada constructo, ao estimar as relações causais que nele ocorrem (Geffen et al., 2000; Hershberger et al., 2003).

A análise simultânea destes dois modelos permite medir os erros das variáveis observadas como parte integrada do modelo relacionando a análise fatorial com a hipótese testada, numa única operação (Geffen et al., 2000).

No modelo, são apresentadas as estimativas estandardizadas e não estandardizadas. As estimativas não estandardizadas permitem avaliar a contribuição individual de cada uma das variáveis para o modelo em causa. No entanto, em geral, essas variáveis não apresentam magnitudes da mesma ordem, pelo que a comparação das suas contribuições para o modelo não pode estabelecer-se. Assim, pela análise destes coeficientes, não é possível inferir se todas as variáveis terão um efeito significativo na predição da(s) variável(eis) independente(s).

Para que a importância de cada uma das variáveis possa ser comparada, é necessário recorrer à utilização de estimativas estandardizadas, já que estas conduzem a uma uniformização da magnitude das variáveis envolvidas. São obtidas partindo das estimativas não estandardizadas, subtraindo-lhe a sua média e dividindo pelo respetivo desvio-padrão.

Assim, a estandardização é uma simples transformação linear das estimativas, de tal modo que a sua nova distribuição apresenta uma média igual a 0 e uma variância igual a 1.

A estandardização das estimativas não altera o tipo de distribuição associada à variável correspondente. Neste contexto, na terceira fase de análise de dados obtidos, utilizou-se a técnica de modelização de equações estruturais (*Strutured Equation Modeling – SEM*) para a estimação do modelo proposto que se enquadra dentro da Análise Fatorial Confirmatória.

Com o objetivo de contrastar as relações pré-estabelecidas na teoria, conforme se poderá observar no capítulo 5, tendo-se utilizado uma escala para medir variáveis, foi necessário anteceder a análise fatorial confirmatória o cálculo do α de Cronbach, cujos resultados se encontram no capítulo seguinte.

Conforme referido anteriormente, a modelização por equações estruturais é um método de natureza confirmatória, ou seja, “ainda que possam ser usadas diferentes técnicas de teste / análise, todos os modelos de equações estruturais se distinguem em três características” (Hair et al. in Rodrigues, 2008): (1) estimação de relações de dependência múltiplas e interrelacionais; (2) capacidade de representar conceitos não observáveis nessas relações e de corrigir o erro de medida no processo de estimação; (3) definição de um modelo para explicar todo o conjunto de relações.

A metodologia de análise de dados com modelos de equações estruturais é, segundo Marôco (2010), um modelo que exige procedimentos de cálculos relativamente complexos. Por conseguinte, ainda segundo este autor, a análise do modelo teórico que se pretende avaliar por confrontação das relações de medida e estruturais hipotetizadas no modelo e as relações observadas nos dados recolhidos deve obedecer a uma estratégia de análise bem definida e estabelecida *a priori*. Nesta investigação, as etapas da análise de equações estruturais a seguir são: especificação e identificação do modelo, estimação do modelo, avaliação da qualidade do ajustamento, validação do modelo e aceitação ou rejeição do modelo.

Para este estudo, o processo de modelação com equações estruturais reside, fundamentalmente, em duas etapas: validação do modelo de medição e ajuste do modelo estrutural. Neste contexto, o primeiro é realizado através de Análise Fatorial Confirmatória antecederida de análise dos Alfas de Cronbach, enquanto o segundo consiste na análise de equações estruturais “Modelo de Equações Global”, com variáveis latentes, construídas tendo em conta os resultados da Análise Fatorial Confirmatória.

Em seguida, começa-se pela especificação de um modelo tendo por base a teoria, enunciada nos capítulos 1 e 2 desta tese. Tipicamente, neste estudo, cada variável no modelo é uma variável latente, analisada por vários indicadores com, pelo menos, duas e, de preferência, “três ou mais indicadores por variável latente”, de acordo com

Marôco (2010). Tendo por base uma amostra de grande dimensão representativa, a análise fatorial é utilizada para estabelecer os indicadores que medem adequadamente as variáveis latentes correspondentes.

Finalmente, o modelo de equações estruturais é validado, por comparação com um modelo nulo, em termos de modelo de ajuste, sendo determinada a forma como as covariâncias previstas pelo modelo correspondem às covariâncias observadas nos dados.

A estimação por máxima verossimilhança (ML) é o método mais comum, devendo ser utilizado, exceto quando exista uma indicação contrária premente. A ML calcula estimativas baseadas em maximizar a probabilidade de que as covariâncias observadas são obtidas a partir de uma população que se assume representada pela amostra utilizada para calcular as estimativas dos coeficientes. Ou seja, a ML produz estimativas que têm maior probabilidade de reproduzir as covariâncias nos dados observados.

Ao contrário de estimativas de regressão pelo método dos Mínimos Quadrados (OLS), a ML não assume termos de erro não correlacionados e, portanto, pode ser utilizada para vários tipos de modelos, tanto não-recursivos quanto modelos recursivos.

Por último, no capítulo que se segue, é apresentada a estimação do modelo de equações estruturais analisado com software SPSS Amos. Depois da especificação do modelo, definem-se e estimam-se os modelos de mensuração e o modelo estrutural.

4.3.7.3 Análise de Variância (ANOVA) a um fator

A Análise de Variância (ANOVA) é, globalmente, uma operação estatística de cariz inferencial que permite a comparação das médias de uma variável dependente quantitativa, de duas ou mais populações definidas por uma variável independente qualitativa que, por sua vez, define diversas amostras não relacionadas entre si pelas categorias que assume (Pestana & Gageiro, 2000).

Parece estranho, à primeira vista, como é que uma operação estatística às médias se denomine como Análise de Variância. Nesse sentido, Marôco (2011) esclarece essa

situação constatando que tal se deve ao facto da ANOVA comparar a variância dentro das amostras ou grupos (definidos pela variável independente) com as variâncias entre os grupos. Assim, se a variância residual for significativamente inferior à variância entre os grupos ou amostras, então o efeito do fator sobre a variância da variável dependente será significativamente superior à variância residual dos sujeitos. Concluindo, o fator (variável independente) terá um efeito significativo sobre a variação da variável dependente o que, posteriormente, afetará as médias verificadas nos grupos estudados (Marôco, 2011).

Segundo Johnson e Wichern (1998), ao estudar a média verificada num determinado aspeto de uma população, há que tomar em conta não só da sua média geral, mas também do próprio efeito principal do fator nesse fenómeno analisado. Posto isto, e já num exemplo concreto da ANOVA, pode-se concluir que uma determinada resposta de um indivíduo é influenciado não só pela média global desse mesmo aspeto (isto é, a tendência de resposta identificada), mas também pelo efeito principal da variável dependente na independente e no erro que não é explicado pelo modelo testado (que engloba a respetiva variável explicativa) – erro que pode ser explicado por outros aspetos que não são contemplados na análise proposta (Johnson & Wichern, 1998).

Segundo os autores supramencionados, existem cerca de três pressupostos a considerar para a realização deste teste, ou seja, condições que têm de ser garantidas para que seja possível prosseguir com a realização do teste em causa (Johnson & Wichern, 1998, p. 314). Assim sendo, apresentam-se essas mesmas condições:

1. As amostras definidas pela variável independente são independentes entre si;
2. As variâncias são iguais em todos os k grupos;
3. A distribuição da variável dependente segue uma Distribuição Normal.

O primeiro pressuposto é aquele que, usualmente se encontra logo verificado, uma vez que se assume que a inclusão de um indivíduo num determinado grupo definido pela variável independente não se encontra relacionado com o facto de outro indivíduo pertencer a outro grupo (Johnson & Wichern, 1998).

No caso do segundo pressuposto, isto é, a análise da homogeneidade das variâncias (igualmente conhecida como análise da homocedasticidade das variâncias), o teste mais utilizado para aferir esse mesmo aspeto é o teste de Levene, um teste em que tem como hipótese nula que as variâncias são iguais em todos os k grupos. Assim sendo, basta que um dos grupos não tenha variância igual (em comparação com os outros) para que o teste não seja significativo (Marôco, 2011).

Revela-se, assim, um pressuposto que pode ser ultrapassado em diversas condições, mesmo com a rejeição da hipótese nula inerente ao teste estatístico. As estatísticas paramétricas são, assim, robustas à violação da homocedasticidade se (1) o rácio entre a menor variância e a maior não for muito elevado; (2) se a dimensão dos grupos não for muito pequena (cerca de 5 elementos por grupo) e (3) se as médias dos grupos não estiverem linearmente relacionadas com as variâncias desses mesmos grupos (Grissom, 2000; Myers e Well, 2003 in Marôco, 2011). Apenas na eminência de todas estas condições ou de pelo menos uma é possível violar este mesmo pressuposto e, conseqüentemente, prosseguir com a análise do teste.

No que respeita ao pressuposto da normalidade, pode-se constatar que esta última "(...) é inferida através dos testes Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro Wilk, que se aplica quando a amostra é menor que 50 [inquiridos]" (Pestana & Gageiro, 2000, p. 198). Ambos os testes têm como hipótese nula que a distribuição de uma determinada variável segue uma distribuição normal, pelo que a violação deste mesmo pressuposto pode ser alcançada pela evocação do Teorema do Limite Central. Tal teorema dita, assim, que quando a dimensão de uma amostra é relativamente elevada ($n > 30$), a violação do pressuposto da normalidade não trará grandes limitações aos resultados apurados, uma vez que mesmo que a distribuição não siga uma normal, irá existir uma tendência de se assemelhar a essa mesma normalidade (Pestana & Gageiro, 2000; Marôco, 2011; Johnson & Wichern, 1998).

Analisados os pressupostos inerentes à ANOVA, e prosseguindo com a análise dos principais outputs, importa compreender como é que a estatística do teste é calculada. Fazendo uma aproximação ao teste F, e de acordo com o que foi levantado por autores como Marôco (2011). Este mesmo teste compara a variabilidade entre os grupos com a variabilidade dentro dos grupos, dividindo pelos respetivos graus de liberdade (Marôco, 2011). Em termos concretos, a expressão será a seguinte:

$$F = (SSB/k-1) / (SSW/n-k)$$

Onde:

SSB = Variação Explicada pelo Modelo

SSW = Variação Não-Explicada pelo Modelo

k = número de grupos

n = dimensão da amostra

Após a interpretação desse mesmo teste, e retirando daí as devidas ilações, há que realizar alguns testes a posteriori, por forma a aprofundar as devidas conclusões enunciadas. Tais testes, também conhecidos como Testes Post-hoc, podem ser divididos em dois grupos, como é o caso dos (1) testes para a comparação de pares de médias e (2) dos métodos de comparação múltipla, onde se identificam subgrupos homogéneos de médias. Usualmente, são testes do primeiro grupo que são mais utilizados, uma vez que ignoram o facto de os grupos estarem ordenados, já que as suas expressões entram com diferenças das médias em módulos (Pestana & Gageiro, 2000).

Na literatura não existe um grande consenso acerca de qual o teste que é melhor para ser utilizado, do conjunto dos que estão disponíveis para o investigador. Contudo, e de um modo geral, o teste de Tukey é um dos mais potentes e robustos à violação da normalidade e da homocedasticidade para amostras grandes, enquanto para amostras pequenas o teste de Bonferroni é um dos mais utilizados (SPSS, 1999 in Marôco, 2011).

Posto isto, há que ressaltar que, dado o tamanho da amostra recolhida, que parece ser relativamente elevado, optar-se-á por recorrer sempre ao Teste Tukey como complemento aos testes ANOVA a serem realizadas.

Por último, importa salientar que esta técnica será utilizada apenas nas operações inerentes à análise das hipóteses VII e VIII da presente investigação. A hipótese VII procura evidenciar se a variável “Banco” (qualitativa nominal) influencia as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (medidas em duas variáveis quantitativas compostas, conforme já foi explanado). Já a hipótese VIII pretende inferir se as funções exercidas pelos colaboradores dos bancos (variável qualitativa nominal) influenciam as Práticas

de Gestão de Recursos Humanos. No que concerne à apresentação de resultados e conclusões, há que ressaltar igualmente que nos Anexos serão apresentadas todas as análises dos pressupostos, as hipóteses estatísticas inerentes a todos os outputs extraídos e as respetivas tomadas de decisão, para que no relatório do corpo principal sejam apresentadas apenas as principais conclusões que decorrem da análise pormenorizada feita em Anexo.

4.4 Síntese do Capítulo 4

Neste capítulo, fez-se a caracterização do estudo de caso nas suas diversas abordagens e explicaram-se os métodos e procedimentos de desenho da investigação. Além disso, descrevemos a forma como foi obtida a amostra do estudo, seguindo-se o processo da elaboração do instrumento de recolha de dados e procedimentos de tratamento e análise de dados.

Abordámos as técnicas de análise quantitativa dos resultados, começando por identificar os dois grandes tipos de natureza das variáveis, a saber: quantitativas e qualitativas. Nestas últimas, identificou-se e explanou-se o que se entende por variáveis qualitativas nominais e variáveis qualitativas ordinais. Não obstante, ressaltou-se igualmente o que se pode concluir acerca das variáveis quantitativas de intervalo e de rácio.

Na secção respeitante às técnicas de análise bivariada dos resultados, começou-se por se definir, de uma forma mais aprofundada, o que se entende exatamente por essa bivariedade. Consequentemente, procurou-se também identificar os diversos coeficientes de associação e de correlação paramétricos e não-paramétricos que, mais tarde, sustentarão a análise dos resultados a ser apresentada.

Por seu turno, definiu-se a forma como se construíram os diversos índices a apresentar na discussão dos resultados, bem como as variáveis que sustentam cada uma dessas novas variáveis constituídas, e chamou-se a atenção de que os respetivos níveis de consistência interna desses mesmos índices serão apresentados no capítulo seguinte.

Por último, fechou-se este capítulo com a sustentação teórica das principais operações estatísticas de que se fará uso na análise das hipóteses desta investigação. Explicaram-se as principais operações inerentes a uma ANOVA a um fator e as operações que estiveram na base para modelização por equações estruturais. Procurou-se também detalhar essa mesma informação com a indicação de quais os contextos em que essas mesmas operações serão utilizadas.

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

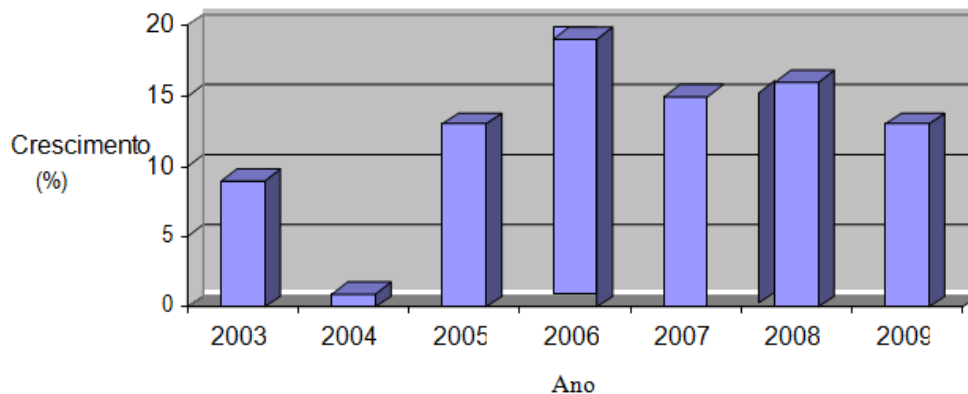
5.1 Enquadramento

Neste capítulo, é abordada a investigação empírica, sustentada na essência dos Capítulos 1, 2 e, em que no Capítulo 3, em que enunciámos e analisámos em profundidade o seguinte problema: Existem relações positivas e significantes entre PGRH e DO, no setor bancário angolano? Desta pergunta, resultou a formulação de um conjunto de hipóteses referenciadas no Capítulo 3, para confrontar as relações da estrutura do modelo conceptual pré-definido com base na teoria descrita nos dois primeiros capítulos desta tese.

5.2 Caracterização do Setor Bancário Angolano

Após o término da guerra civil, em 2002, Angola iniciou um processo de recuperação económica, em que a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) tem permanecido acima dos 10%, desde 2005, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI, 2010), conforme mostra o Gráfico 5.2-1.

Gráfico 5.1-1 Crescimento do PIB de Angola



Fonte: FMI (2010)

No contexto atual, ainda sentimos dificuldades na obtenção de estatísticas recentes e credíveis sobre a realidade do setor bancário angolano. Neste contexto, de acordo com o relatório anual em relação a 2009, Angola apresentou um expressivo crescimento económico, devido às exportações de petróleo e diamantes, à indústria, aos serviços, à agricultura e à pesca. Carece porém de infraestrutura em todos os ramos de atividades, o que se alia à falta de espírito empreendedor. Angola possui uma força de trabalho altamente concentrada na agricultura, representando cerca de 85% da mão-de-obra aproximadamente, 7,769 milhões de trabalhadores, num país com cerca de 18 milhões de habitantes (FMI, 2010).

Desta maneira, com a ajuda do FMI, do Banco Mundial e da Organização das Nações Unidas (ONU), o Governo angolano tem-se empenhado em trazer parceiros estrangeiros para participarem conjuntamente com o setor privado nacional na economia, investindo e criando condições de desenvolvimento sustentável para o país (FMI, 2010; ONU, 2010). Deste modo, o setor bancário angolano não pode deixar de participar e beneficiar desta ação governamental, até porque representa um importante financiador de parte deste processo de desenvolvimento tão necessário para Angola.

Portanto, pela importância que representa o setor bancário em Angola, neste ponto serão abordadas as principais características que o cercam, na medida em que constitui objeto do nosso estudo empírico.

5.2.1 O Banco Central de Angola

O Banco Nacional de Angola (BNA) é o Banco Central de Angola. A alteração de denominação ocorreu após a independência deste país, em 1975, herdando as responsabilidades de um banco central e emissor de moeda nacional, o Kwanza (sigla, AOA ou Kz), além de também ser um banco comercial. Posteriormente, com as mudanças da legislação, o BNA passou às funções de detentor da política monetária, de emissor de moeda, de banco estatal, de banco das reservas do país e de banco supervisor de todo o setor bancário angolano, ou seja, tornou-se realmente um “banco central” (BNA, 2010).

Como responsável pela supervisão bancária, o BNA controla a liquidez, a solvência e mantém as contas de depósitos em valores definidos pelo seu Conselho de Administração. Desta maneira, o BNA é o responsável em manter a estabilidade do setor bancário angolano, de tal forma que também desempenha a função de financiador de última instância para bancos com dificuldades em honrar os seus pagamentos. Para melhorar a função de supervisão bancária, o BNA obriga os bancos a publicarem trimestralmente os balancetes de verificação (BNA, 2010).

O BNA tem praticado uma política monetária que visa fortalecer a moeda nacional e controlar a liquidez para controlar a inflação e manter o crescimento económico. O BNA controla a liquidez do sistema financeiro por meio da colocação no mercado dos Títulos do Banco Central (TBC), dos Bilhetes do Tesouro (BT) e das Obrigações do Tesouro (OT), com prazos que variam de 5 a 7 anos, servindo, assim, de instrumento de financiamento do défice do Tesouro Nacional de curto e longo prazo. A aceitação dos TBC, BT e OT pelo mercado chega a ser da ordem de 85% da emissão total e a tendência é de melhorar este nível de aceitação, em função da responsabilidade que o BNA possui atualmente, de gerir a *conta petróleo*, controlando assim a poupança gerada pelas exportações da empresa estatal petrolífera angolana, SONANGOL. Esta responsabilidade foi atribuída pelo Governo angolano, a fim de controlar, de um lado, as receitas geradas pelas exportações de petróleo, que são influenciadas pelos preços internacionais, que se tornaram voláteis nos últimos anos e, de outro lado, o défice público. Este controlo entre receitas e despesas feito pelo BNA tem a finalidade de estabilizar as contas fiscais, controlar a inflação e manter o ritmo de crescimento

económico (BNA, 2010).

5.2.2 Os Bancos em Angola

O setor bancário angolano era composto, até à altura da pesquisa deste subponto, por 20 bancos, conforme ilustrado no Quadro 5.2.2-1 seguinte (BNA, 2010):

Quadro 5.2.2-1 Bancos Angolanos e respectivo capital

Designação do Banco	Início da Atividade	Capital
BANCO DE POUPANÇA E CRÉDITO, S.A. – BPC	Fundado em 1976	
BANCO DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA, S.A. – BCI	Fundado em 1991	Capital Privado
BANCO DE FOMENTO ANGOLA, S.A. – BFA Banco associado ao Banco Português de Investimento (BPI)	Fundado em 1993.	Capital Privado
BANCO AFRICANO DE INVESTIMENTOS, S.A. – BAI	Fundado em 1997	Capital privado
BANCO COMERCIAL ANGOLANO, S.A. – BCA	Fundado em 1999	Capital privado
BANCO SOL – SOL	Fundado em 2001	Capital privado
BANCO ESPÍRITO SANTO ANGOLA, S.A. – BESA	Fundado em 2002	Capital privado
BANCO REGIONAL DO KEVE, S.A. – BRK	Fundado em 2003	Capital privado
NOVO BANCO – NVB	Fundado em 2004	Capital privado
BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE ANGOLA – BDA	Fundado em 2006	
BANCO BIC, S.A.	Fundado em 2006	Capital privado
BANCO MILLENNIUM ANGOLA, S.A. – BMA	Fundado em 2006	Capital privado
BANCO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAL, S.A. – BNI	Fundado em 2006	Capital privado
BANCO PRIVADO DO ATLÂNTICO, S.A. – BPA	Fundado em 2006	Banco com 90% de capital angolano e 10% Millenium BCP.
BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO, S.A. – BANC	Fundado em 2007	Capital privado
VTB ÁFRICA, S.A. – VTB	Fundado em 2007	Banco com 34% de capital angolano e 66% de capital russo
BANCO QUANTUM CAPITAL – BQC	Fundado em 2008	Capital privado
FINIBANCO ANGOLA, S A Banco angolano, de capital privado, fundado em 2008.	Fundado em 2008	Capital privado
BANCO CAIXA GERAL TOTTA DE ANGOLA, S.A. – BCGTA	Fundado em 2009	Banco associado ao Banco Santander, de Espanha, de capital privado
BANCO COMERCIAL DO HUAMBO – BCH	Inaugurado em 2010	Privado, de capital norte-americano

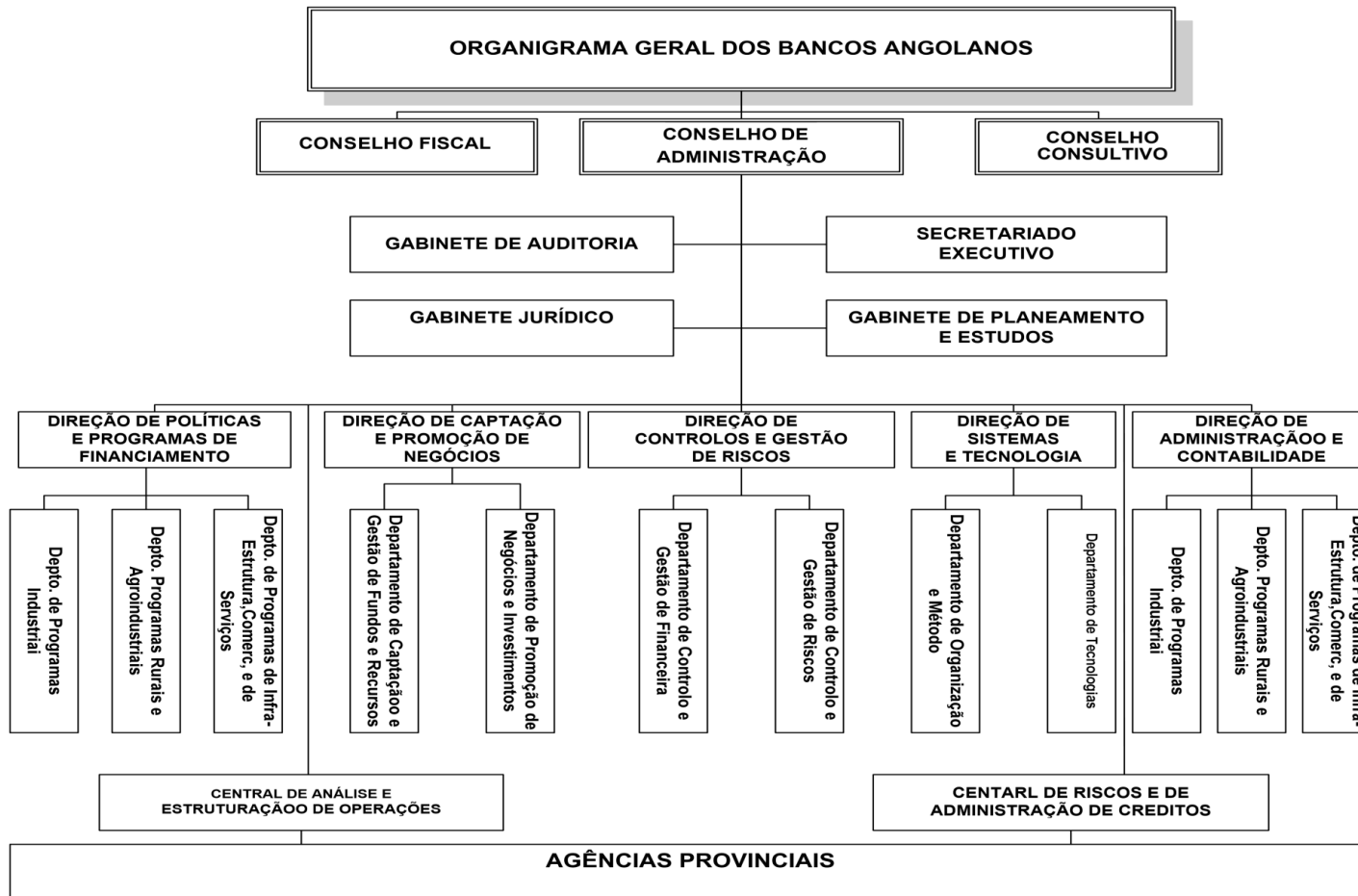
Fonte: Dados KMG (2010)

Pela descrição do setor bancário angolano, percebe-se que o mesmo passou de um sistema estatal para um sistema privado, resultante da Lei Orgânica das Instituições

Financeiras nº 5, de 1991, que propiciou a abertura do setor bancário para o capital privado e estrangeiro, a partir de 1991 (BNA, 2010).

Aquando da seleção dos bancos que farão parte deste estudo, levar-se-ão em conta os dados do quadro 5.2.2-1 (Bancos angolanos e respetivo capital), pois pretendemos inquirir colaboradores de 75% destas vinte instituições financeiras para se avaliar a percepção que têm sobre a influência das PGR no DO.

Figura 5.2.2-1 Organograma representativo da estrutura geral dos Bancos Angolanos



Fonte: Elaboração própria

5.2.3 Principais Destaques do Setor Bancário Angolano

Diversos meios de comunicação especializados em analisar os resultados dos bancos, não só em Angola como também pelos países da África e por todos os continentes, adotam diferentes parâmetros, a fim de elaborarem uma classificação que indica os melhores bancos. Como o nosso propósito é fazer um estudo empírico em relação ao desempenho dos bancos angolanos, a partir dos inquéritos junto dos colaboradores, faremos a seguir uma breve abordagem sobre os principais destaques já publicados que classificam os bancos angolanos.

Através desta classificação, teremos uma ideia sobre os bancos que possuem bons resultados e, assim, a nossa intenção é de centrarmos as atenções nestes bancos para se estabelecer as correlações entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e desempenhos organizacionais dos bancos com ótima classificação e, a partir disso, aferir se as PGRH são administradas como as de elevado desempenho.

Segundo The Banker (2008a), adotado pela KPMG (2009), os bancos angolanos com os melhores resultados, em função do montante de ativos próprios, são os seguintes:

Quadro 5.2.3-1 Classificação por Ativos Próprios

CLASSIFICAÇÃO HIPOTÉTICA	BANCO	ATIVOS PRÓPRIOS (USD MILHÕES)
1º	BFA	564
2º	BAI	528
3º	BIC	294
4º	BPC	285
5º	BESA	271

Fonte: KPMG, 2009

Pelo Quadro anterior, a classificação hipotética refere-se a uma classificação que poderia ter sido realizada, caso os bancos angolanos tivessem sido classificados pela The Banker (2008a). Porém foram incluídos no estudo da KPMG (2009). No caso do Banco BFA, a classificação hipotética de 1º lugar seria a melhor classificação entre os bancos angolanos e corresponderia à de 700º, numa classificação mundial, com USD

564 milhões de dólares, em fundos próprios, realizada pela The Banker (2008a). Analogamente, o Banco BAI, cuja classificação hipotética é a de 2º lugar, estaria em 727º lugar, com USD 528 milhões de dólares, em ativos próprios, e os Bancos BIC, BPC e BESA, com classificações hipotéticas de 3º, 4º e 5º lugar, correspondendo à classificação mundial de 937º, 950º e 936º lugar, respetivamente; com fundos próprios na ordem de USD 294, USD 285 e USD 271 milhões de dólares (KPMG, 2009).

The Banker (2008b) e KPMG (2009) analisaram os Bancos da zona sul do continente africano (África Subsariana), em relação ao total dos ativos e, caso os bancos angolanos tivessem sido classificados, os resultados seriam conforme o Quadro 5.2.3-2:

Quadro 5.2.3-2 Classificação pelos Totais de Ativos (2009)

CLASSIFICAÇÃO	BANCO	TOTAIS DE ATIVOS (USD BILIÕES)
1º	BAI	7,6
2º	BFA	6,3
3º	BESA	4,9
4º	BPC	4,8
5º	BIC	4,5

Fonte: KPMG, 2009

Como mostra o quadro anterior, os dados referem-se a uma classificação que poderia ter sido realizada, caso os bancos angolanos tivessem sido classificados pela The Banker (2008b); foram porém incluídos no estudo da KPMG (2009). No caso do Banco BAI, a classificação hipotética de 1º lugar seria a melhor classificação de entre os bancos angolanos e corresponderia à de 11º lugar, numa classificação em relação à África Subsariana, com USD 7,6 biliões de dólares, em totais de ativos, realizada pela The Banker (2008b). Da mesma forma, o Banco BFA, cuja classificação hipotética é a de 2º lugar, estaria em 13º lugar, com USD 6,3 biliões de dólares, em totais de ativos. Seguem-se os Bancos BESA, BPC E BIC, com classificações hipotéticas respetivas de 3º, 4º e 5º lugar, correspondendo às classificações em relação aos bancos, da África Subsariana, de 16º, 17º e 19º lugar, respetivamente, com totais de ativos da ordem de USD 4,9, USD 4,8 e USD 4,5 biliões de dólares (KPMG, 2009).

Um dos critérios de classificação utilizados pelo Banco Nacional de Angola (BNA) é o montante de depósitos totais, ou seja, depósitos à ordem, a prazo, cheques e ordens a pagar, do Governo Central, de fundos públicos autónomos e seguro social, todos em moedas nacional e estrangeira. Pelos dados de fevereiro de 2010, a classificação é a seguinte, conforme mostra o Quadro 5.2.3-3 (BNA, 2010):

Quadro 5.2.3-3 Classificação por Depósitos

CLASSIFICAÇÃO	BANCO	DEPÓSITOS (MILHÕES DE Kz)	
1º	BAI	609.253	} 80%
2º	BFA	458.474	
3º	BPC	405.954	
4º	BIC	312.798	
5º	BESA	216.391	
6º	BPA	107.070	
7º	SOL	95.461	
8º	BNI	71.449	
9º	BCI	58.229	
10º	BMA	56.545	
11º	BCGTA	51.666	
12º	BCA	45.132	
13º	BRK	27.459	

Fonte: BNA, 2010

De acordo com o quadro referenciado, os bancos da 1ª à 5ª colocação, ou seja, em ordem decrescente, BAI, BFA, BPC, BIC e BESA, possuem depósitos que equivalem a 80% do total de depósitos listados na tabela. Outra classificação realizada pelo BNA está relacionada com a percentagem de créditos concedidos em moedas nacional e estrangeira, por cada banco, tal como ilustra o quadro abaixo, (BNA, 2010):

Quadro 5.2.3-4 Classificação por Créditos

CLASSIFICAÇÃO	BANCO	CRÉDITOS (%)	
1º	BESA	19,92	} 80%
2º	BAI	18,96	
3º	BPC	16,03	
4º	BFA	15,45	
5º	BIC	9,82	
6º	BPA	3,88	
7º	BNI	3,10	
8º	BMA	2,77	
9º	SOL	2,11	
10º	BCI	1,76	

Fonte: BNA (2010)

Conforme o Quadro 5.2.3-5, os bancos da 1ª à 5ª colocação no ranking, ou seja, em ordem decrescente, BESA, BAI, BPC, BFA e BIC, possuem créditos equivalentes a 80% do total de créditos do setor bancário angolano. Em relação ao lucro do setor bancário angolano, a empresa KPMG (2009) apresentou o resultado do lucro líquido sobre os ativos próprios investidos, conhecido internacionalmente sob a sigla ROE, cujo Quadro 5.2.3-5 segue abaixo:

Quadro 5.2.3-5 Classificação pelo Lucro Líquido sobre os Ativos Próprios (ROE)

Classificação	BANCO	ROE (%)
1º	BPA	51,12
2º	BIC	48,04
3º	SOL	46,08
4º	BESA	44,50
5º	BFA	39,79
6º	BPC	34,03
7º	BAI	31,45
8º	BNI	30,50

Fonte: KPMT, 2009

O Quadro 5.2.3-5 mostra duas novidades aos indicadores de desempenho anteriormente analisados: os bancos BPA e SOL figuram entre os cinco primeiros colocados (1º e 3º lugares, respetivamente), em termos de lucro líquido sobre os ativos próprios investidos, ultrapassando os bancos BPC e BAI, que ficaram em 6º e 7º lugar.

Portanto, com a apresentação de cinco indicadores, ou seja, ativos próprios, totais de ativos, depósitos, créditos e lucro líquido sobre os ativos próprios tivemos uma noção mais plena dos bancos BAI, BPC, BIC, BESA, BFA, BPA e SOL, e por isso caso os seus colaboradores façam parte da amostra final constituinte, os dados destes, em relação ao desempenho, devem ser analisados com especial cuidado dado o atual posicionamento daquelas instituições no ranking.

5.2.4 Caracterização da Amostra

5.2.4.1 Os Bancos na Amostra

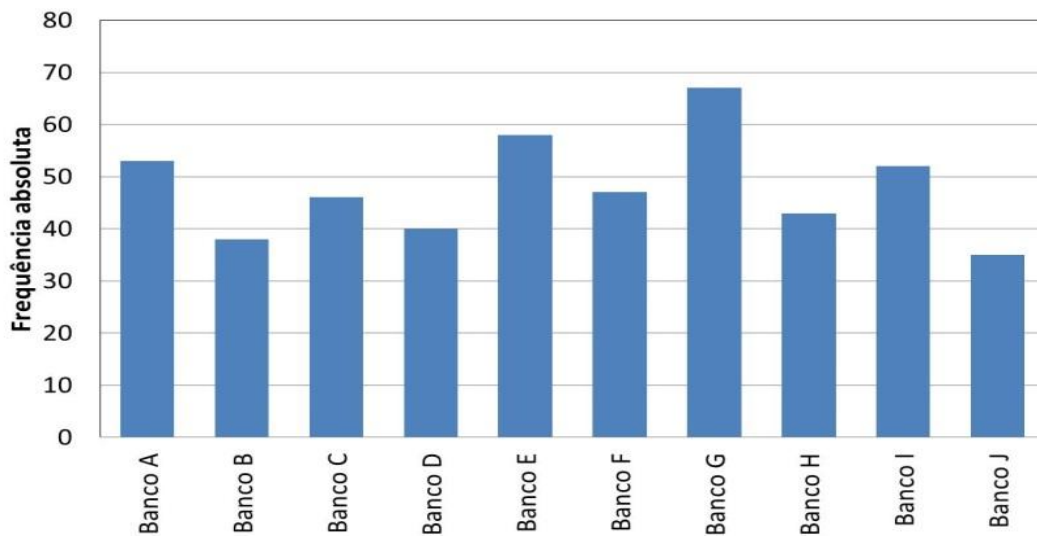
Para melhor elucidar acerca deste tema, apresentam-se a Tabela 5.2.4.1-1 e o Gráfico 5.2.4.1-1 com a distribuição dos bancos, por ordem alfabética, que foram alvo de estudo, conforme a importância nos resultados do desempenho do setor bancário angolano. Assim, os cinco primeiros, A, B, C, D e E compõem os bancos que refletiram um ótimo desempenho, conforme os destaques do setor atrás referidos, enquanto os cinco últimos se enquadram na projeção de bancos que registaram um desempenho inferior ao 1º grupo referido, em termos de lucro líquido sobre os ativos próprios (ROE) (ver ponto anterior), pois este foi um dos critérios usados para integrar o conjunto de bancos que seriam alvo de investigação.

Tabela 5.2.4.1-1 Frequência de amostra de respondentes por banco

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Banco A	53	11,1	11,1
Banco B	38	7,9	19,0
Banco C	46	9,6	28,6
Banco D	40	8,4	37,0
Banco E	58	12,1	49,1
Banco F	47	9,8	58,9
Banco G	67	14,0	72,9
Banco H	43	9,0	81,8
Banco I	52	10,9	92,7
Banco J	35	7,3	100,0
Total	479	100,0	100,0

Fonte: Dados de Pesquisa

Gráfico 5.2.4.1-1 Frequência de amostra de respondentes por banco



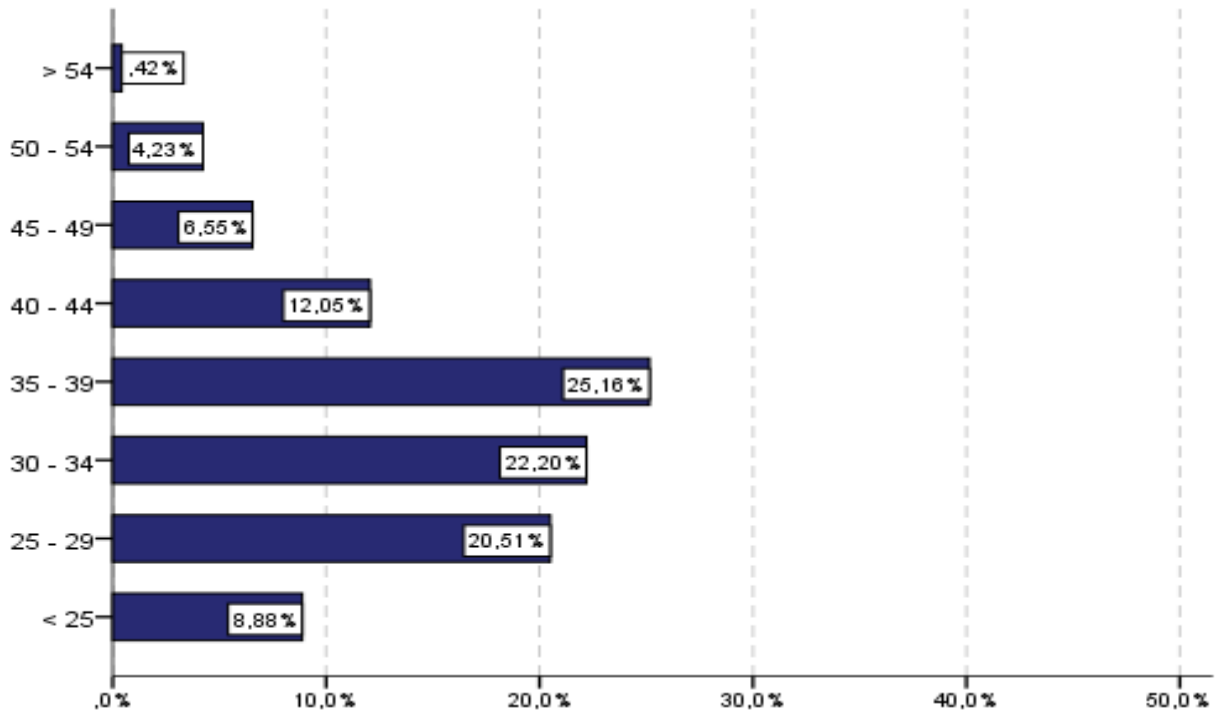
Fonte: Dados de Pesquisa

Pela análise da tabela e do gráfico anteriores, pode verificar-se que os bancários do banco (G), um dos bancos que registaram desempenho inferior ao 1º grupo, de acordo com o comentário acima, foram os que tiveram maior peso na quantidade de respondentes aos nossos questionários, seguido do banco “E”, que se enquadra na projeção do grupo com ótimo desempenho. Juntando-se a estes cinco melhores bancos, o resultado do banco “I” (melhor ROE), a participação dos bancários, cujos bancos possuem os melhores desempenhos do mercado angolano, seria no total de 287 respondentes equivalentes a 59,9% do total de bancários respondentes. Consequentemente, isso tornará as análises de PGRH e DO mais próximas da realidade deste setor.

5.4.2.2 Caracterização da Amostra Recolhida

Numa primeira análise, pode-se ressaltar que a amostra recolhida tem como dimensão 479 respostas, sendo uma amostra maioritariamente constituída por mulheres, dado que 55,8% dos inquiridos cujas respostas são válidas são do sexo feminino, ao passo que os restantes 42,6% são indivíduos do sexo masculino, conforme o gráfico seguinte.

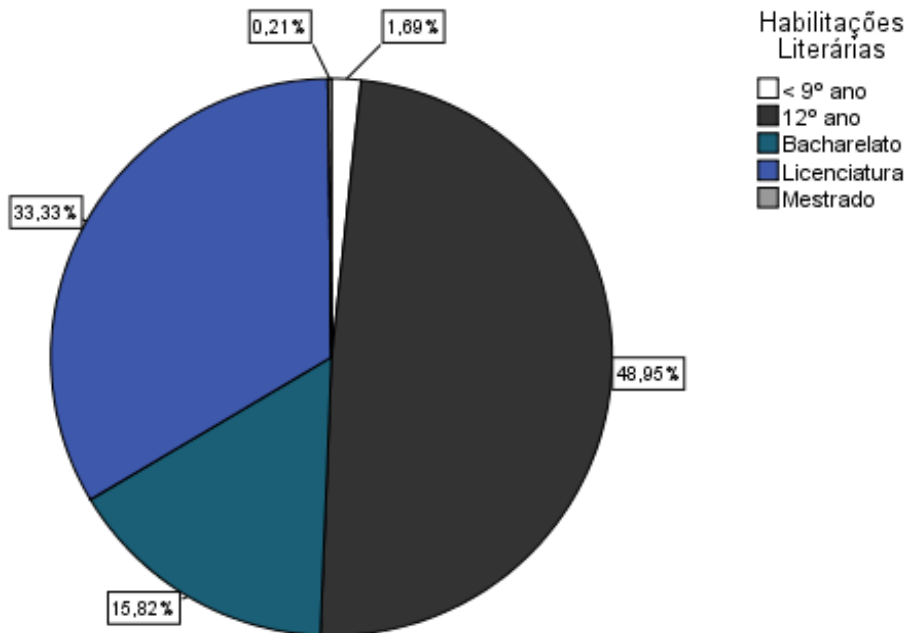
Gráfico 5.4.2.2-1 Distribuição da Idade dos Inquiridos (em anos) %



Fonte: Dados de pesquisa

Pela leitura do gráfico 5.4.2.2-1 pode-se constatar que a amostra recolhida é relativamente jovem, dado que as categorias com maior representatividade na estrutura percentual são as dos indivíduos que têm idades compreendidas entre os 35 e os 39 anos de idade, seguidos daqueles com 30 a 34 anos de idade e, por último, a categoria dos 25 aos 29 anos. Importa ressaltar, ainda, a relativa fraca representatividade das categorias acima dos 45 anos, o que, mais uma vez, demonstra que a amostra recolhida não apresenta muitos inquiridos de idades mais avançadas.

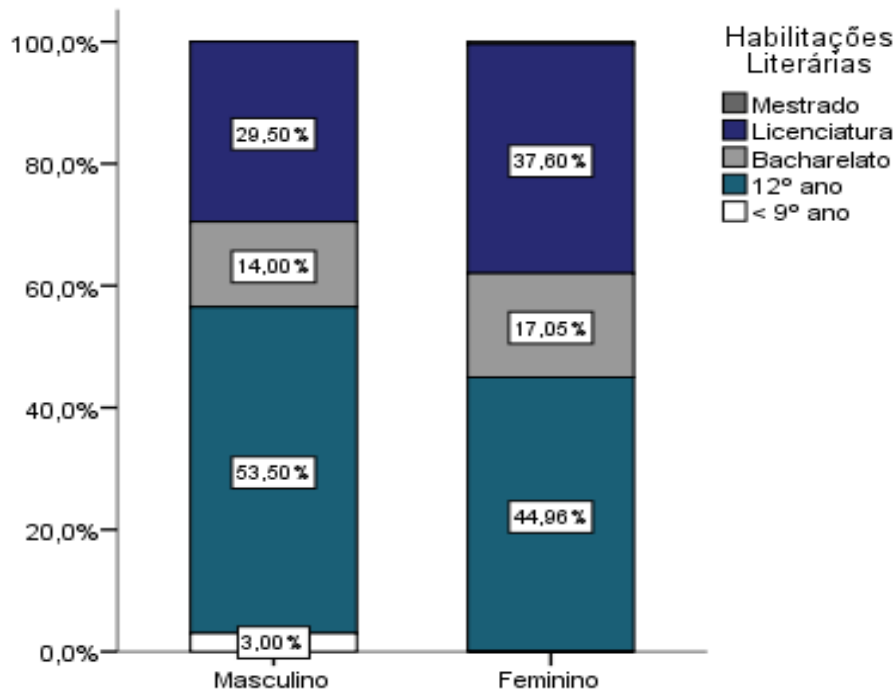
Gráfico 5.4.2.2-2 Distribuição das Habilitações Literárias dos Indivíduos - %



Fonte: Dados de Pesquisa

No que respeita às habilitações dos inquiridos, pode-se concluir que a amostra recolhida revela-se, igualmente, literada, dado que existe uma clara predominância dos indivíduos que ou concluíram o 12º ano de escolaridade (48,95%) ou que seguiram para o grau de Licenciatura (33,33%) ou Bacharelato (15,82%). Já o nível académico que se remete para o Mestrado é, ainda, uma categoria pouco representada (0,21%). Ressalva-se, ainda, a escassa representatividade dos indivíduos que têm uma formação abaixo do 9º ano de escolaridade (1,69%), o que indica uma vez mais que a amostra recolhida no seio do sistema bancário angolano é uma amostra que aposta na sua formação.

Gráfico 5.2.2.2-3 Distribuição das Habilitações Literárias dos Inquiridos, segundo o Sexo - %



Fonte: Dados de Pesquisa

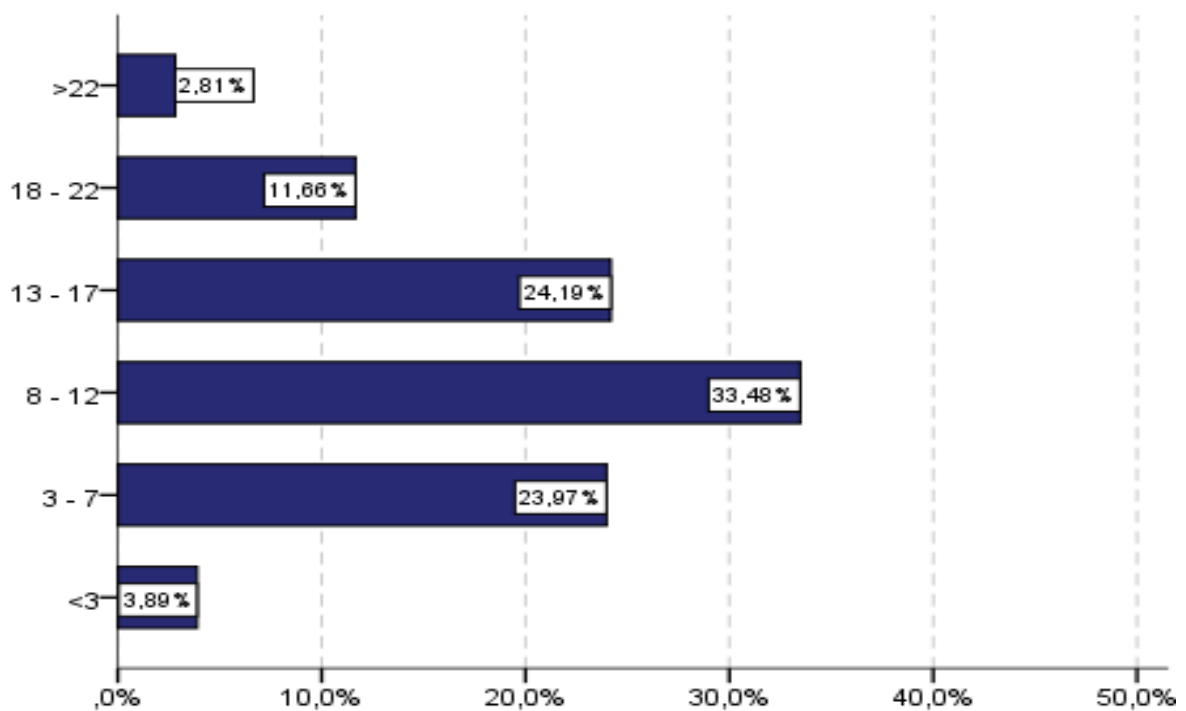
Ao observar-se a distribuição percentual das habilitações literárias segundo o sexo dos inquiridos, é possível constatar que as mulheres parecem apresentar mais qualificações em comparação com os inquiridos do sexo masculino, uma vez que o peso percentual dos graus académicos mais elevados parece ser mais considerado nos indivíduos do sexo feminino em comparação com os restantes. Importa ressaltar, ainda, que apenas uma pessoa que detém o grau de Mestrado como habilitação literária e, a mesma, pertence ao grupo “Feminino”, representando apenas 0,2% da distribuição das habilitações literárias, mas ainda assim determinante para a demonstração da maior escolarização das mulheres desta amostra em comparação com os homens.

Neste caso concreto, e visto que se está a cruzar a variável “Sexo” (Variável Qualitativa Nominal) com a variável “Habilitações Literárias” (Variável Qualitativa Ordinal), tem de se calcular um coeficiente de associação que possibilite constatar se a relação entre estas duas variáveis é, ou não, consideravelmente forte ou fraca. Assim, o Coeficiente V de Cramer, um coeficiente “(...) apropriado para medir a

intensidade de associação entre duas variáveis qualitativas” (Marôco, 2011, p. 26) é aquele que melhor elucidará acerca deste mesmo objetivo. Variando entre 0 e 1, em que quanto mais próximo de 1 mais forte será a relação entre as variáveis analisadas (Marôco, 2011), pode-se constatar que, neste caso específico, a relação entre as duas variáveis em estudo situa-se nos 0,169.

Em conclusão, apesar de existirem algumas diferenças nas habilitações dos inquiridos conforme estes sejam do sexo Masculino ou Feminino, na verdade esta última característica influencia de uma maneira muito fraca as Habilitações Literárias que os mesmos demonstram.

Gráfico 5.4.2.2-4 Distribuição dos Inquiridos por Antiguidade na Empresa -%

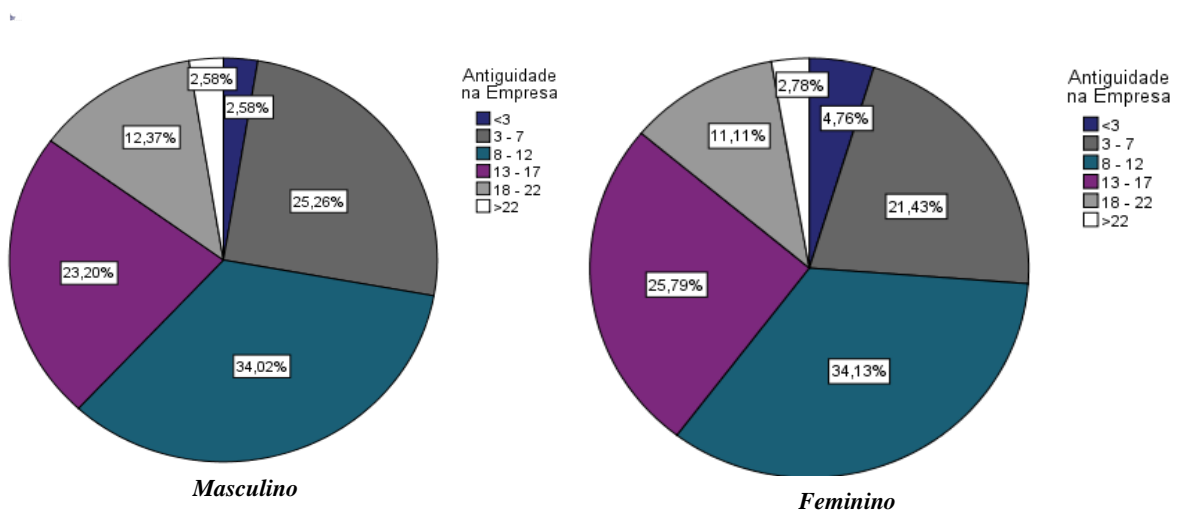


Fonte: Dados de pesquisa

Já no que respeita à antiguidade dos colaboradores na empresa em que trabalham, pode-se concluir que uma ligeira maioria dos inquiridos trabalham no mesmo banco num período de tempo compreendido entre os 8 e os 12 anos, mas os que trabalham entre 3 e 7 anos e de 13 a 17 anos são, igualmente, inquiridos que têm um peso

relativo na distribuição percentual desta variável, colaboradores com menos de 3 anos. Importa salientar, ainda, que estamos perante indivíduos que estão há algum tempo nas instituições onde se inserem profissionalmente, já que aqueles que trabalham há menos de 3 anos na mesma empresa não têm uma representatividade muito considerável (3,89%). Já os que estão na mesma empresa há mais de 22 anos têm uma representatividade mais baixa que a categoria anteriormente descrita (2,81%), mas em conjunto com a categoria “18 – 22” fica demonstrado que, efetivamente, os inquiridos neste estudo são indivíduos já inseridos profissionalmente há algum tempo.

Gráfico 5.4.2.2-5 Antiguidade dos Inquiridos na Empresa, segundo o Sexo - %



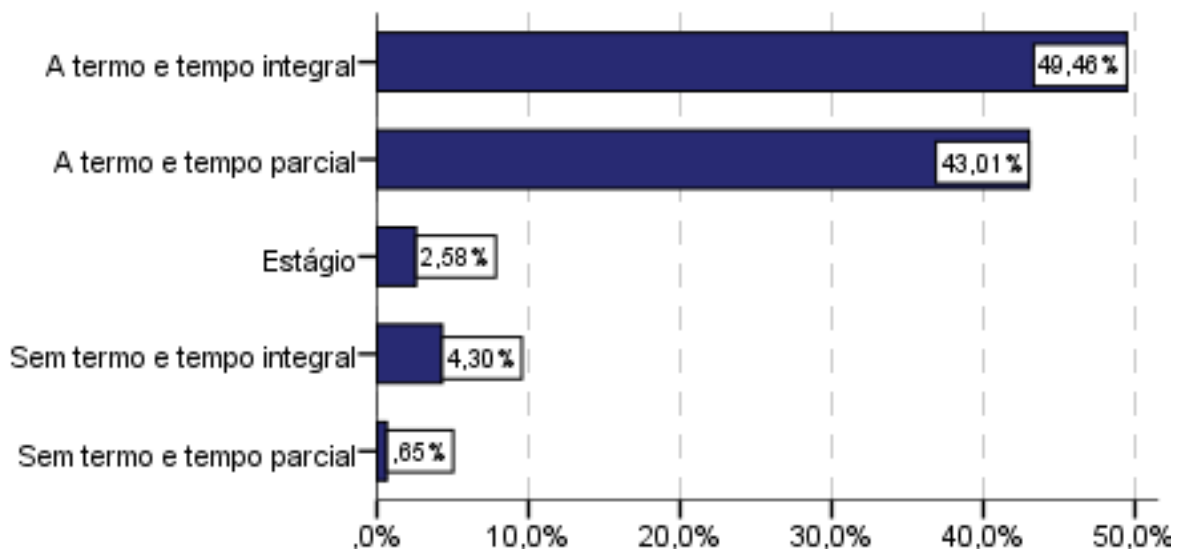
Fonte: Dados de Pesquisa

Pode-se concluir que, independentemente do facto de os inquiridos serem homens ou mulheres, existe uma maioria relativa dos inquiridos que trabalham na mesma empresa entre os 8 e os 12 anos, pois em ambos os sexos o peso percentual dessa categoria situa-se, sensivelmente, nos 34%. Salvo as devidas diferenças apresentadas na figura 5.4.2.2-5, pode-se igualmente referir que as categorias “3 – 17” e “13 – 17” são aquelas que, depois dos “8 – 12”, têm maior representatividade na estrutura percentual desta variável em ambos os sexos, o que, mais uma vez, corrobora a

conclusão anteriormente referida na análise apresentada da variável por si só, isto é, sem qualquer tipo de cruzamento.

Para verificar, com mais exatidão, a intensidade da relação existente entre a variável “Sexo” (Variável Qualitativa Nominal) e a variável “Antiguidade na Empresa” (Variável Qualitativa Ordinal), importa calcular e proceder-se à respetiva interpretação do Coeficiente de Relação V de Cramer. Segundo Marôco (2011), “Este coeficiente não paramétrico é apropriado para medir a intensidade de associação entre duas variáveis qualitativas” (Marôco, 2011, p. 26). O autor citado constata, ainda, que este mesmo coeficiente varia entre 0 e 1, pelo que quanto mais próximo o seu valor for de 1, mais forte será a associação entre as variáveis em análise (Marôco, 2011). Calculado o valor desse mesmo coeficiente para este caso concreto, verificou-se que o coeficiente resultante do cruzamento destas variáveis tem como valor 0,075, o que indica que esta relação é quase nula, o que não se revela surpreendente, dado que a diferença da distribuição percentual das respostas quer no Sexo Feminino, quer no Sexo Masculino não era muito considerável, o que era já um primeiro indicador de que a variável “Sexo” não iria influenciar, de um modo considerável, a variável “Antiguidade na Empresa”.

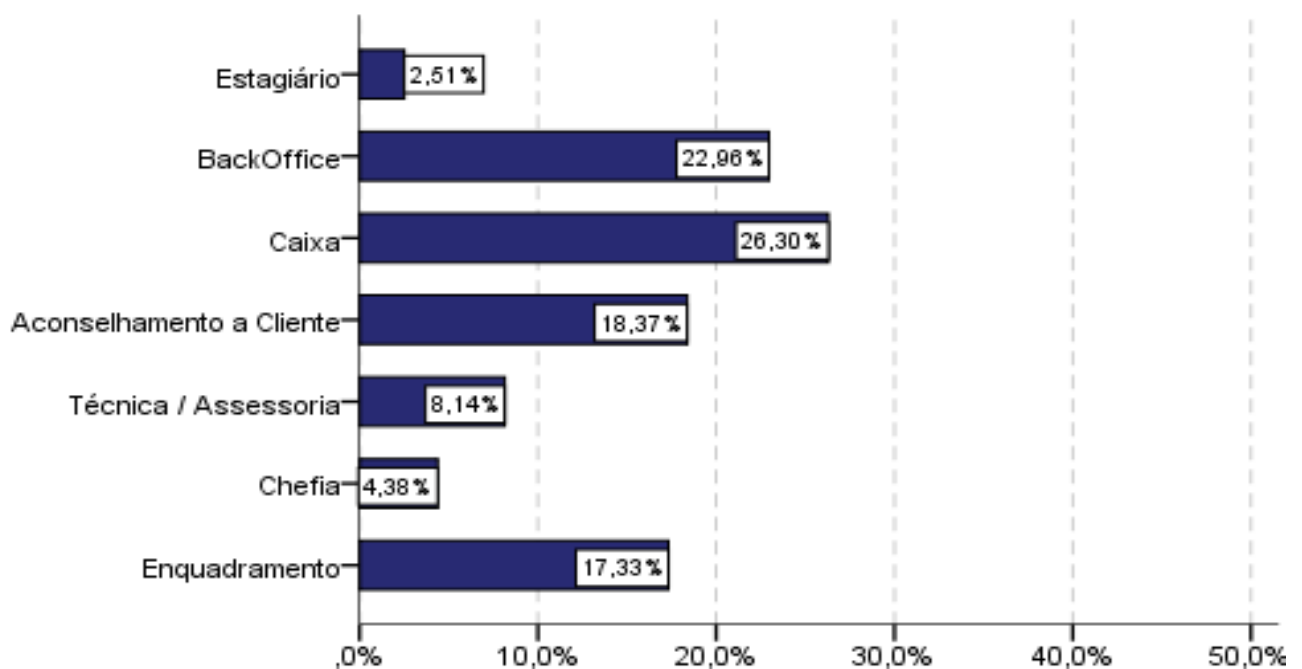
Gráfico.4.2.2-6 Tipo de Contrato dos Inquiridos - %



Fonte: Dados de Pesquisa

Já no que concerne ao tipo de contrato dos inquiridos pode-se notar claramente uma predominância dos contratos a termo, e relativamente às outras modalidades. Dentro dos contratos a termo, verifica-se que os contratos a termo e tempo integral são aqueles que registam uma maior incidência (49,46%) e, apesar de demonstrar um peso percentual muito menos considerável, também os contratos sem termo e tempo integral são aqueles que registam um peso percentual que merece o seu destaque, ao abrir a análise para outros tipos de contrato (4,30%). Tal facto revela, assim, que os bancos estudados privilegiam a celebração de contratos a termo mas, dentro daqueles que não têm essa característica, privilegia-se a contratação de trabalhadores a tempo inteiro. Existem ainda os estagiários, que ocupam apenas 2,58% do total dos inquiridos, e os trabalhadores de contrato sem termo e a tempo parcial, cujo peso percentual (0,65%) é quase nulo.

Gráfico 5.4.2.2-7 Função dos Inquiridos na Empresa - %



Fonte: Dados de Pesquisa

Finalmente, e no que respeita à função que os inquiridos exercem nas instituições bancárias onde trabalham, há que destacar que, à exceção da chefia, dos técnicos ou assessores e dos estagiários, todas as restantes categorias profissionais se encontram equilibradamente representadas, não havendo alguma representação que justifique uma leitura mais cuidada dos dados recolhidos. Verifica-se, contudo, que são os “Caixa” e os que trabalham no “BackOffice” aqueles que se parecem destacar, mas tal não é surpreendente, uma vez que são estas pessoas que geralmente mais lidam com os clientes.

5.3 Discussão dos Resultados

5.3.1 Análise Descritiva dos Dados

Nesta fase far-se-á a análise descritiva dos dados obtidos com aplicação do questionário.

5.3.1.1 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional

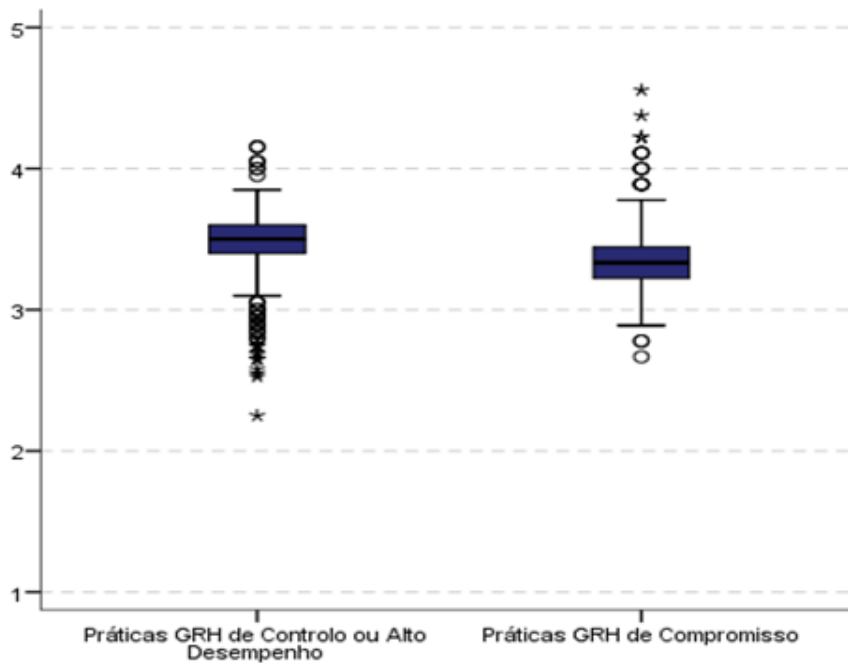
De acordo com os objetivos específicos do estudo, 1 e 2 mencionados no Capítulo 3, pretendeu-se neste subponto analisar PGRH e Indicadores do DO a partir de distribuição de respostas apresentadas pelos colaboradores do setor bancário avaliadas na escala de Likert, de 1 a 5. A análise baseou-se em perceções, conforme os resultados que se seguem, começando pelas PGRH. Procurando analisar, de uma forma sucinta, a distribuição de respostas que se reportam às Práticas de Gestão de Recursos Humanos na globalidade dos dados amostrais (sem fazer qualquer cruzamento com outra variável) e, após a construção desta nova variável com base nos critérios referidos anteriormente no Capítulo 4, procurou-se construir uma tabela e um gráfico que melhor sintetizassem as principais ilações a retirar:

Tabela 5.3.1.1-1 Diagrama de Extremos e Quartis segundo as PGRH

Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho	N	479
	Média	3,47
	Mediana	3,50
	Mínimo	2,25
	Máximo	4,16
	Desvio Padrão	,24
	NR	2
Práticas GRH de Compromisso	N	479
	Média	3,34
	Mediana	3,33
	Mínimo	2,67
	Máximo	4,56
	Desvio Padrão	,22
	NR	0

Fonte: Dados de pesquisa

Gráfico 5.3.1.1-1 Medidas Descritivas das PGRH



Fonte: Dados de pesquisa

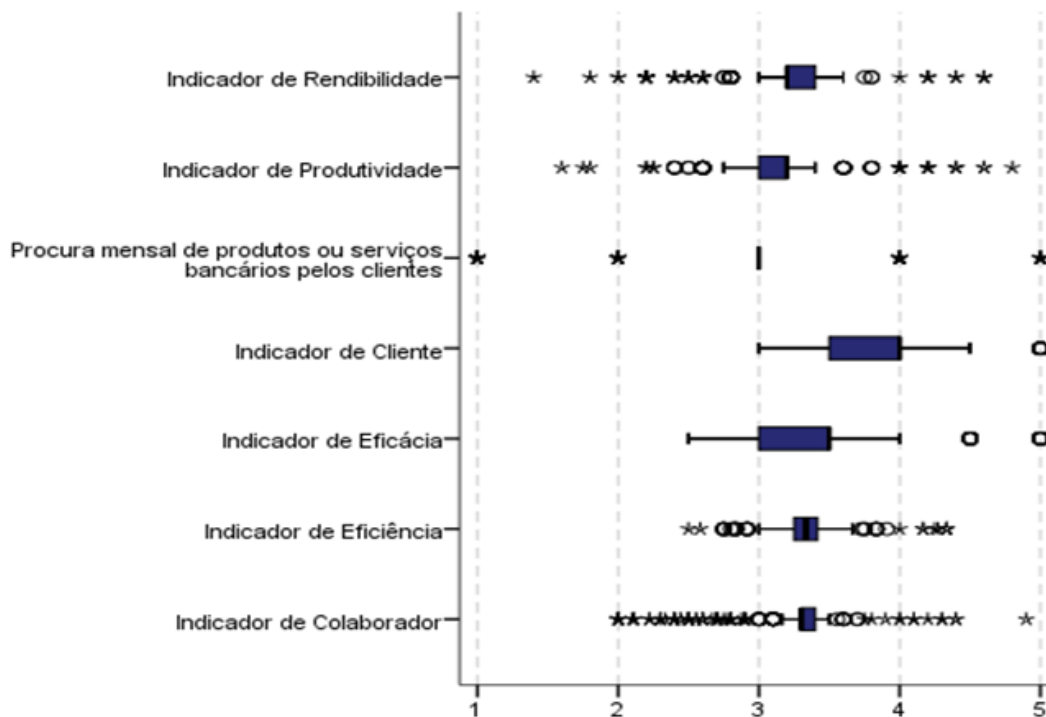
Pela análise da tabela e do gráfico anteriormente apresentados, pode-se concluir que as PGRH de Controlo ou Alto Desempenho são aquelas que, em média e numa escala de 1 a 5, parecem as mais aplicadas nas instituições bancárias em que os inquiridos têm uma vinculação laboral, se bem que essa diferença não pareça ser uma diferença muito acentuada. De ressaltar, ainda, que as PGRH de Compromisso são aquelas em que houve uma menor dispersão (não refletida tanto no valor do Desvio Padrão, mas sim no posicionamento de outliers no gráfico apresentado), o que indica que existe maior consenso por parte dos trabalhadores na frequência com que estas práticas são usadas nas relações laborais diárias. Numa conclusão geral desta informação, há que destacar igualmente que tanto a Média como a Mediana se encontram ligeiramente acima do centro da escala medida, o que pode indicar que os indivíduos que constituem a amostra reconhecem uma relativa frequência nas duas formas de gestão dos recursos humanos. Da mesma forma, procurou-se construir uma tabela com as principais medidas descritivas e um gráfico ilustrativo para os diferentes Indicadores de Desempenho Organizacional, incluindo a variável a analisar separadamente no âmbito do Indicador de Cliente. Posto isto, apresentam-se em seguida esses mesmos resultados.

Quadro 5.3.1.1-1 Medidas descritivas dos Indicadores de DO

	N	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	NR
Indicador de Colaborador	479	3,27	3,30	1,38	4,90	,35	4
Indicador de Eficiência	479	3,34	3,33	2,50	4,33	,22	3
Indicador de Eficácia	479	3,52	3,50	2,50	5,00	,45	3
Indicador de Cliente	479	3,79	4,00	3,00	5,00	,43	3
Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes	479	2,93	3,00	1	5	,59	7
Indicador de Produtividade	479	3,12	3,20	1,60	4,80	,34	2
Indicador de Rendibilidade	479	3,22	3,20	1,40	4,60	,33	4

Fonte: Dados de pesquisa

Gráfico 5.3.11-2 Diagrama de Extremos e Quartis dos Indicadores de DO



Fonte: Dados de pesquisa

À semelhança do que foi verificado nas PGRH, também nos Indicadores de Desempenho Organizacional não existem grandes disparidades na distribuição de respostas, em que, regra geral, os indivíduos tendem a responder em valores acima do ponto central da escala apresentada. Ainda assim, os indicadores de Eficácia, Eficiência e de Cliente (por si só) parecem ser os indicadores que, em média, parecem ser mais valorizados pela globalidade dos inquiridos que constituem a amostra recolhida. Tal consideração é verificada igualmente aquando da observação do gráfico nº 5.3.1.1-1, que demonstra igualmente que nessas mesmas variáveis existe uma tendência favorável para a concentração de respostas nos pontos mais elevados da escala medida. De ressaltar, ainda, que os aspetos menos valorizados pelos trabalhadores que constituem a amostra (para além da variável a ser analisada em separado no âmbito do Indicador de Cliente) são os Indicadores de Colaborador, Produtividade e Rendibilidade, já que registam valores médios mais baixos em comparação com os restantes Indicadores medidos.

5.3.2 Análise Fatorial Confirmatória

Tendo por base uma amostra de grande dimensão representativa, a análise fatorial foi utilizada para estabelecer os indicadores que medem adequadamente as variáveis latentes correspondentes que iriam figurar no modelo estrutural global. A análise foi precedida do Estudo de Confiabilidade, através do teste de Alfa de Cronbach, a correlação item-total, eliminando-se determinadas variáveis para que o valor alfa pudesse aumentar, ou seja, estando mais próximo do valor de referência estipulado 0,60.

5.3.2.1 Análise de Consistência Interna das Escalas Utilizadas

Os resultados de análise de consistência interna das escalas utilizadas que aqui se apresentam são consequentes do efeito produzido após a eliminação dos itens sugeridos, conforme ilustrado no anexo 3, relativo a consistência interna das escalas utilizadas, correspondente a cada dimensão em estudo. Neste contexto, o procedimento utilizado para o estudo da confiabilidade calcula medidas de consistência interna da escala e também fornece informação sobre as relações entre itens individuais numa escala. O Alfa de Cronbach mede a fidelidade ou consistência interna de respostas a um conjunto de variáveis correlacionadas entre si, ou seja, como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão. Quando os dados tiverem uma estrutura multidimensional, o teste Alfa de Cronbach será baixo. Se as correlações inter-variáveis forem altas, então há evidência que as variáveis medem a mesma dimensão. Note-se que um coeficiente de consistência interna de 0.80 ou mais é considerado como "bom" na maioria das aplicações de Ciências Sociais e um coeficiente de consistência interna entre 0.70 e 0.80, aceitável. Em alguns estudos admitem-se valores de consistência interna de 0,60 a 0,70.

Face à existência de *missing values*, os elementos da amostra correspondentes são excluídos dos cálculos efetuados para o Alfa de Cronbach. Tendo por base o enquadramento antes referido, segue-se apresentação dos resultados obtidos na análise de consistência interna para cada dimensão das PGRH, bem como de indicadores do Desempenho Organizacional.

5.3.2.1.1 PGRH de Compromisso

A escala utilizada é de tipo Likert com cinco alternativas de respostas, de 1 (um) a 5 (cinco). É constituída por 8 itens:

Tabela 5.3.2..1.1-1 Consistência interna dimensão PGRH de Compromisso

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
1. PGRH de Compromisso	1.1. Nível da Lealdade ao banco 1.2. Nível das demissões na sua área 1.3. Frequência da efetivação dos estagiários 1.5. Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho 1.6. Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional) 1.7. Frequência de participação em equipa na sua área 1.8. Frequência de participação em formações 1.9. Nível da sua satisfação em trabalhar no banco

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 1. PGRH de Compromisso.

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,566	8

Fonte: Dados de pesquisa

Verificou-se que apesar de o nível de consistência interna das variáveis consideradas ser relativamente baixo, o valor do Alfa de Cronbach está próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar os dados próximos de aceitáveis como unidimensionais, ou seja, as 8 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: 1. PGRH de Compromisso. Apesar do nível já relativamente bom do alfa, optou-se por se perder um caso do número inicial de respostas a estas questões, após a construção do índice enunciado, porque testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item “1.8. Frequência de participação em formações” contribui para que o valor do alfa seja mais elevado, conforme poderá constatar na tabela seguinte.

Tabela 5.3.2.1.1-2 Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 1. PGRH de Compromisso

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
1.1. Nível da Lealdade ao banco	,296	,527
1.2. Nível das demissões na sua área	,328	,514
1.3. Frequência da efetivação dos estagiários	,235	,565
1.5. Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho	,252	,539
1.6. Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional)	,331	,522
1.7. Frequência de participação em equipa na sua área	,373	,496
1.8. Frequência de participação em formações	,107	,578
1.9. Nível da sua satisfação em trabalhar no banco	,337	,515

Fonte: Dados de pesquisa

5.3.2.1.2 PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

É constituída por 18 itens e foi avaliada na escala ordinal de tipo Likert, com cinco respostas, entre 1 a 5:

Tabela 5.3.2.1.2-1 Consistência interna dimensão PGRH Controlo ou Alto Desempenho

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	2.1. Nível da Segurança de Emprego
	2.3. Frequência do recrutamento interno
	2.4. Frequência de programas de integração
	2.5. Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área
	2.6. Nível de competência de liderança da sua chefia
	2.7. Frequência das promoções por mérito na sua área
	2.8. Nível do seu salário-base
	2.9. Nível dos seus benefícios e comissões
	2.10. Nível de sua motivação com a carreira
	2.11. Frequência da avaliação de desempenho
	2.12. Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho
	2.13. Frequência de oportunidades na carreira
	2.14. Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida
	2.15. Frequência do apoio do banco na sua formação académica
	2.16. Nível do apoio do Banco na sua formação académica
	2.18. Nível das formações
	2.19. Frequência de acesso às informações
	2.20. Nível das informações disponíveis

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,801	18

Fonte: Dados de pesquisa

Na análise do valor da consistência interna das variáveis originais que, após a transformação descrita, compõem a nova variável PGRH de Controlo ou Alto Desempenho, constatou-se que o valor de Alfa de Cronbach é superior ao de 0,80, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais: as 18 variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: a 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho. Também os testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do alfa seja bastante mais elevado, como mostra a tabela seguinte.

Tabela 5.3.2.1.2-2 Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
2.1. Nível da Segurança de Emprego	,064	,807
2.3. Frequência do recrutamento interno	,381	,791
2.4. Frequência de programas de integração	,270	,798
2.5. Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área	,473	,786
2.6. Nível de competência de liderança da sua chefia	,219	,801
2.7. Frequência das promoções por mérito na sua área	,454	,786
2.8. Nível do seu salário-base	,344	,794
2.9. Nível dos seus benefícios e comissões	,391	,791
2.10. Nível de sua motivação com a carreira	,378	,792
2.11. Frequência da avaliação de desempenho	,155	,804
2.12. Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho	,418	,789
2.13. Frequência de oportunidades na carreira	,595	,779
2.14. Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida	,614	,779
2.15. Frequência do apoio do banco na sua formação académica	,581	,775
2.16. Nível do apoio do Banco na sua formação académica	,560	,777
2.18. Nível das formações	,346	,794
2.19. Frequência de acesso às informações	,329	,795
2.20. Nível das informações disponíveis	,270	,797

Fonte: Dados de pesquisa

5.3.2.1.3 Indicador de Colaborador

No que concerne ao Indicador de Colaborador, é constituído por 7 itens, conforme ilustrado na tabela seguinte:

Tabela 5.3.2.1.3-1 Consistência interna dimensão Indicador de Colaborador

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
3. Indicador de Colaborador	3.3. Número de colaboradores na sua área
	3.4. Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área
	3.5. Número de colaboradores especializados nos produtos e serviços bancários da sua área
	3.6. Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalhas para aplicar os seus recursos económicos
	3.7. Nível de rendibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu banco
	3.8. Nível com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros bancos
	3.9. Nível com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 3. Indicador de Colaborador

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,879	7

Fonte: Dados de Pesquisa

A consistência interna conseguida pela junção das variáveis inerentes a dimensão referido situa-se num valor aceitável ($\alpha=0,879$), pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais: as 7 variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o 3. Indicador de Colaborador. Os testes adicionais também indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuem para que o valor do alfa seja bastante mais elevado, conforme se poderá observar no quadro seguinte.

Tabela 5.3.2.1.3-2 Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 3. Indicador de Colaborador

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
3.3. Número de colaboradores na sua área	,729	,854
3.4. Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área	,628	,866
3.5. Número de colaboradores especializados nos produtos e serviços bancários da sua área	,435	,888
3.6. Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalha para aplicar os seus recursos económicos	,753	,850
3.7. Nível de rendibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu Banco	,771	,847
3.8. Nível com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros Bancos	,762	,849
3.9. Nível com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos	,581	,872

Fonte: Dados de pesquisa

5.3.2.1.4 Indicador de Eficiência

Trata-se de uma escala ordinal de tipo Likert, com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “Muito Baixo” até “Muito Alto”, constituída por 12 itens:

Tabela 5.3.2.1.4-1 Consistência interna dimensão Indicador de Eficiência

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
4. Indicador de Eficiência	4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área
	4.2. Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área
	4.3. Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área
	4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área
	4.5. Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.
	4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área
	4.7. Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente
	4.8. Nível atual das metas globais a serem cumpridas
	4.9. Nível de capacidade da sua área para atingir as metas
	4.10. Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional
	4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores
	4.12. Nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho

Fonte: Dados de Pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 4. Indicador de Eficiência

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,570	12

Fonte: Dados de pesquisa

Já o valor de consistência interna dos 12 itens inseridos no Indicador de Eficiência situa-se próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar os dados próximos de aceitáveis como unidimensionais: as 12 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 4. Indicador de Eficiência. Também os testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do alfa seja mais elevado. Neste contexto, esta solução levou a que não fossem excluídas quaisquer variáveis consideradas no seio desta dimensão, optando-se por manter os 12 itens originais da escala de medida de 4. Indicador de Eficiência (ver tabela seguinte).

Tabela 5.3.2.1.4-2 Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 4.Indicador de Eficiência

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área	,293	,535
4.2. Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área	,196	,557
4.3. Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área	,287	,540
4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área	,208	,563
4.5. Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.	,164	,564
4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área	,174	,565
4.7. Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente	,244	,547
4.8. Nível atual das metas globais a serem cumpridas	,440	,515
4.9. Nível de capacidade da sua área para atingir as metas	,375	,529
4.10. Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional	,154	,564
4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores	,127	,570
4.12. Nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho	,294	,534

Fonte: Dados de pesquisa

5.3.2.1.5 Indicador de Eficácia

A escala é uma escala ordinal de tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “Muito Baixo” até “Muito Alto”. É constituída por 2 itens:

Tabela 5.3.2.11 Consistência interna dimensão Indicador de Eficácia

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
5. Indicador de Eficácia	5.1. Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função 5.2. Nível de complexidade nos procedimentos da sua função

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 5. Indicador de Eficácia

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,594	2

Fonte: Dados de pesquisa

Relativamente ao Indicador de Eficácia, constituído por 2 itens, o valor de alfa situa-se nos 0,594 ($\alpha=0,594$), próximo do valor 0,60, o que justifica a permanência de todas as variáveis, conforme apresentado na tabela, pois consideram-se os dados próximos de aceitáveis como unidimensionais: as 2 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 5. Indicador de Eficácia. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala:

Tabela 5.3.2.12 Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 5.Indicador de Eficácia

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
5.1. Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função	,424	.(a)
5.2. Nível de complexidade nos procedimentos da sua função	,424	.(a)

(a) Não pode ser calculado para dois itens.

Fonte: Dados de pesquisa

5.3.2.1.6 Indicador de Cliente

A escala é uma escala ordinal de tipo Likert, com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “Muito Baixo” até “Muito Alto”. É constituída por 2 itens:

Tabela 5.3.2.1.6-1 Consistência interna dimensão Indicador de Cliente

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
6. Indicador de Cliente	6.1. Nível com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas 6.2. Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 6. Indicador de Cliente

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,516	2

Fonte: Dados de pesquisa

O Indicador de Cliente, constituído inicialmente por 3 itens, era aquele que, na inclusão das três variáveis indicadas, apresentava um valor de alfa bastante abaixo do valor de referência ($\alpha=0,201$), (ver anexo 3.6). Contudo, verificou-se que a variável Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes está correlacionada de forma negativa com a escala e que contribui para que o valor do alfa não seja mais elevado. Nesta conformidade, retirando esta variável do rol das variáveis deste indicador, constatou-se que o valor da consistência interna subia para 0,516, passando a estar próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar os dados próximos de aceitáveis como unidimensionais: as 2 variáveis passam a medir de forma próxima de aceitável uma única dimensão: 6. Indicador de Cliente. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala:

Assim, e na análise deste Indicador, ir-se-á realizar uma análise em separado do Índice construído, isto é, como se fosse uma variável autónoma dentro do mesmo Indicador (ver Tabela seguinte).

Tabela 5.3.2.1.6-2 Consistência interna dimensão Indicador de Cliente e Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 6. Indicador de Cliente

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
6.1. Nível com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas	,358	.(a)
6.2. Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes	,358	.(a)

(a) Não pode ser calculado para dois itens.

Fonte: Dados de Pesquisa

5.3.2.1.7 Indicador de Produtividade

A escala é uma escala ordinal de tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”), entre “Muito Baixo” até “Muito Alto”. É constituída por 5 itens:

Tabela 5.3.2.1.7-1 Consistência interna dimensão Indicador de Produtividade

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
7. Indicador de Produtividade	7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área
	7.2. Reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área
	7.4. Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários
	7.5. Frequência com que atua no pós-venda
	7.6. Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha

Fonte: Dados de Pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 7. Indicador de Produtividade

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,542	5

Fonte: Dados de Pesquisa

Considerando as 5 variáveis incluídas no Indicador de Produtividade, constata-se que o valor de consistência interna entre as mesmas é inferior, mas está próximo do valor

de 0,60, pelo que podemos considerar os dados próximos de aceitáveis como unidimensionais: as 5 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: 7. Indicador de Produtividade. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item “7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área” contribui para que o valor do alfa não seja mais elevado (ver tabela seguinte).

Tabela 5.3.2.1.7-2 Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 7. Indicador de Produtividade

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área	,168	,573
7.2. Reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área	,366	,448
7.4. Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários	,371	,469
7.5. Frequência com que atua no pós-venda	,400	,420
7.6. Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha	,273	,505

Fonte: Dados de Pesquisa

5.3.2.1.8 Indicador de Rendibilidade

E, por último, as variáveis originais que compõem o Indicador de Rendibilidade constituída inicialmente por 5 itens, mas os testes adicionais indicavam que o item “8.1. Nível de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área”, contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado, pelo que foi eliminado, mantendo-se no entanto com 4 variáveis, conforme o anexo 3.8, relativo a consistência interna.

Tabela 5.3.2.1.8-1 Consistência interna dimensão Indicador de Rendibilidade

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
8. Indicador de Rendibilidade	8.2. Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área
	8.3. Nível de inovação dos produtos e serviços bancários da sua área
	8.4. Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área
	8.5. Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 8. Indicador de Rendibilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,540	4

Fonte: Dados de pesquisa

Os 4 itens do quadro anterior apresentam um nível de consistência interna na ordem dos 0,540 ($\alpha=540$), um valor inferior dos 0,60 (critério mínimo definido à partida), mas está próximo do valor de referência estipulado neste estudo, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais: as 4 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 8. Indicador de Rendibilidade. Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do alfa seja mais elevado (ver Tabela seguinte).

Tabela 5.3.2.1.8-2 Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 8. Indicador de Rendibilidade

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
8.2. Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área	,305	,488
8.3. Nível de inovação dos produtos e serviços bancários da sua área	,400	,411
8.4. Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área	,238	,535
8.5. Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área	,399	,405

Fonte: Dados de pesquisa

Em síntese, em função dos resultados obtidos com a análise de consistência interna, a qualidade de ajustamento do modelo com esta metodologia não é a desejável (ver anexo 3, item 3.9). Com efeito, irá realizar-se mais adiante, a partir do ponto 5.3.5.1 a 5.3.5.8 a Análise Fatorial Confirmatória para confirmar a construção de cada uma das dimensões em estudo, o que provocará certamente a eliminação de mais alguns itens que não contribuem para a validade convergente da dimensão para depois se construir o novo Modelo Estrutural Global, através do modelo de equações estruturais. Toda análise será baseada nos itens da análise de consistência interna

5.3.3 Modelo de Equações Estruturais do Estudo da Relação entre PGRH e Indicadores do DO no Setor Bancário Angolano

A modelação usando equações estruturais é uma técnica utilizada em análise estatística multivariada que permite avaliar, em simultâneo, relações entre vários constructos. Sendo uma técnica estatística bastante robusta, o recurso aos modelos de equações estruturais permite aos investigadores responder a uma série de perguntas inter-relacionadas de uma forma simples, sistemática e abrangente, modelando simultaneamente as relações entre múltiplos constructos, dependentes e independentes. Combinando a análise fatorial e a análise de caminho (*path analysis*), produz-se uma técnica confirmatória utilizada com o objetivo de averiguar a validade de um determinado modelo teórico perante os dados reais observados.

A modelação com equações estruturais caracteriza-se pelo desenvolvimento de dois componentes básicos: o modelo estrutural e o modelo mensuração. Cada um destes modelos apresenta características específicas. As relações de causalidade entre as variáveis latentes são evidenciadas pelo modelo estrutural que apresenta as inter-relações entre variáveis dependentes e independentes. Por sua vez, o modelo de mensuração especifica os indicadores de cada variável latente e permite aumentar a confiabilidade de cada constructo, ao estimar as relações causais que nele ocorrem (Geffen et al., 2000; Hershberger et al., 2003).

A análise simultânea destes dois modelos permite medir os erros das variáveis observadas, como partes integradas do modelo, relacionando a análise fatorial com a hipótese testada, numa única operação (Geffen et al., 2000).

“Diz-se que um modelo está ajustado quando é consensual com os dados analisados na medida em que a matriz de covariância implicada no modelo é equivalente à matriz de covariância empírica” (Moreira, 2010).

Ainda segundo Moreira (2010), o sistema de equações apresenta as seguintes vantagens e potencialidades:

- Estimativa das relações de dependência múltipla e inter-relacionadas;
- Capacidade de representar conceitos não observados naquelas relações e mediação de erro no processo de estimação;
- Várias relações múltiplas podem ser testadas ao mesmo tempo, as variáveis podem ser testadas como dependentes e independentes simultaneamente;
- Possibilidade de testar o alcance total das hipóteses levantadas, em vez de usar abordagens estatísticas múltiplas (Henley, Shook & Peterson, 2006).

5.3.4 Modelo do Estudo das Relações entre as PGRH e Indicadores do DO

5.3.4.1 Especificação do Modelo

Depois de definido o modelo teórico, é necessário proceder-se à sua especificação que à partida reflete, *a priori*, as hipóteses de relação entre os constructos sobre o modelo de medida.

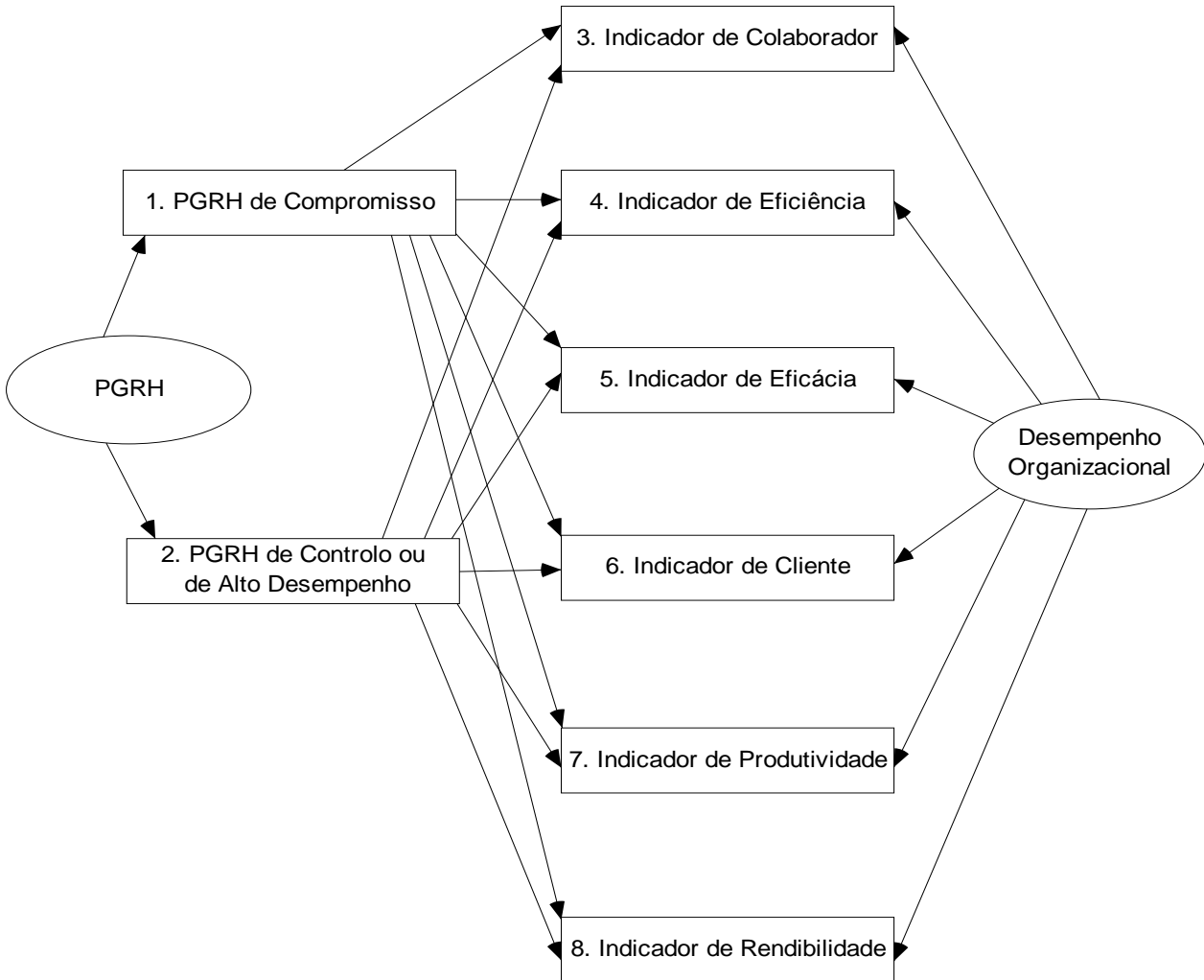
Nesta fase, é imprescindível identificar que variáveis manifestas operacionalizam os constructos ou variáveis latentes e que relações ou associações devem ser incluídas/excluídas do modelo. Além disso, há também que levar em consideração sobre que resíduos e erros devem estar correlacionados.

Tendo em conta o número de observações do total de amostra de 10 instituições bancárias, o modelo deste estudo assenta em dois constructos principais não observáveis diretamente (PRGH e DO). A partir destas duas variáveis, emergiram outras variáveis latentes, sendo dois nas PGRH – Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho – e seis Indicadores no DO (colaborador, eficiência, eficácia, cliente, produtividade e rendibilidade). Estas variáveis constituem os constructos que serão operacionalizados a partir de vários indicadores. A redefinição de que variáveis observáveis deviam figurar especificamente no modelo de medida foi precedida de análise de alfa. Todos os itens que contribuíam de forma negativa para que o valor alfa em cada dimensão não fosse elevado foram suprimidos das respetivas dimensões, embora este problema se tenha registado novamente na análise fatorial, conforme referido atrás.

Assim, passamos a seguir para a representação gráfica do modelo proposto, através de um diagrama de interdependência (*path diagram*), conforme ilustrado na figura seguinte. O diagrama é a explicação gráfica de como os distintos elementos do modelo se relacionam entre si (Diamantopoulos & Siguaaw, 2000 *in* Rodrigues, 2008).

Neste contexto, na figura 5.3.4.1-1 seguinte apresenta-se diagrama de interdependência do modelo identificado proposto.

Figura 5.3.4.1-1 Diagrama de interdependência do modelo proposto



Fonte: Elaboração própria

O modelo acima explicitado subdivide-se em dois submodelos nomeadamente: o primeiro modelo de medida foi referido pormenorizadamente na secção anterior. O modelo de medida contém variáveis manifestas, exclusivamente associadas a um fator ou variável latente, e “define a relação entre as variáveis observáveis e as não observáveis, especificando o padrão pelo qual cada medida está definida num fator”

(Rodrigues, 2008). Por exemplo, no submodelo de medida das PGRH (Compromisso) tem sete (i.e., variáveis manifestas): Nível da lealdade ao banco; Nível das demissões na sua área; Frequência da efetivação dos estagiários; Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho; Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional); Frequência de participação em equipa na área e Nível da sua satisfação em trabalhar no banco.

No submodelo estrutural, definem-se as relações ou associações entre as variáveis latentes, especificando que variável ou variáveis que influenciam positiva e significativamente outras variáveis latentes do modelo. No modelo em causa, assume-se que a variância das variáveis exógenas, não explicadas pelas variáveis endógenas, é explicada por “erros”, *disturbances* ou “perturbações” – erros associados a variáveis latentes (Marôco, 2010).

No caso desta investigação, o caminho ou relação de causa representada por uma seta entre as variáveis do modelo em estudo constituem hipóteses formuladas a partir da teoria. Por exemplo, no modelo em causa pretende-se confirmar se há uma relação positiva e significativa entre as variáveis latentes PGRH de Controlo ou Alto Desempenho e Indicador de Cliente.

Importa salientar que a ausência de uma representação relacional por meio de uma seta determina a inexistência de um relacionamento entre as variáveis latentes. Deste modo, a ausência de uma trajetória relacional entre as variáveis latentes “Compromisso com Controlo ou Alto Desempenho e entre os Indicadores do DO”, revela, à partida, que não se espera nenhum efeito que influencie ou que se associe a outra variável.

5.3.4.2 Especificação do Modelo de Medida Proposto

O modelo estrutural anteriormente referenciado pressupõe a construção de um *path diagram* que representa as relações teóricas que serão testadas, sendo que, agora, estamos em condições de seguir para fase do estado de especificação do modelo de medida. Este pressupõe a conversão do diagrama num conjunto de relações estruturais entre as variáveis (Cardoso, 2007).

O estudo das relações entre as PGRH e Indicadores do DO deste trabalho comporta 8 submodelos de medida distintos, dos quais resultou o modelo global estrutural: dois de práticas de gestão de recursos humanos e 6 de indicadores de desempenho organizacional. Estes submodelos em estudo especificam a forma como as variáveis manifestas ou observadas dependem dos constructos ou variáveis latentes. São medidas que, indiretamente, repercutem na consistência de um conjunto de variáveis manifestas resultantes aos dados recolhidos, por intermédio de um questionário aplicado aos colaboradores em funções comerciais do setor bancário angolano, com o objetivo de estabelecer relações estruturais entre ambos.

Nos modelos de medida, a variância das variáveis manifestas que não é explicada pelas variáveis latentes, mas por outras variáveis latentes, ou fatores específicos, fora do modelo, denominados erro de medida ou resíduos. Os erros podem estar correlacionados indicando uma fonte de variação comum dos itens não explicada pelas variáveis latentes (Morôco, 2010).

No nosso caso, a eliminação de alguns itens que não contribuíram para aumento do valor alfa na análise de consistência interna e de validade convergente na análise fatorial confirmatória permitiu redefinir os modelos de medidas nas dimensões de PGRH de Compromisso e Controlo, Indicador de Eficiência e Produtividade.

As 8 medidas distintas podem ser representadas pelas seguintes equações adiante, nas quais se procurou confirmar se os indicadores ou variáveis manifestas são explicadas pelas variáveis latentes (Compromisso, Controlo ou Alto Desempenho, indicador de Colaborador, Eficiência, Eficácia, Cliente, Produtividade e Rendibilidade), bem como saber as relações existentes entre ambas, visionada no Modelo Estrutural Global.

PGRH – Compromisso (com 7 indicadores):

- 1 lealdade ao banco (compromisso, erro)
- 2 demissões (compromisso, erro)
- 3 efetivação dos estagiários (compromisso erro)
- 4 alternativa de recorrer da avaliação de desempenho (compromisso erro)
- 5 avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional) (compromisso, erro)

- 6 participação em equipa (compromisso, erro)
- 7 satisfação em trabalhar no banco (compromisso, erro)

PGRH – Controlo ou Alto Desempenho (com 17 indicadores):

- 1 recrutamento interno (controlo ou alto desempenho, erro)
- 2 programas de integração (controlo ou alto desempenho, erro)
- 3 reconversação nas reestruturações da sua área (controlo ou alto desempenho, erro)
- 4 competência de liderança (controlo ou alto desempenho, erro)
- 5 promoções por mérito (controlo ou alto desempenho, erro)
- 6 nível de seu salário-base (controlo ou alto desempenho, erro)
- 7 benefícios e comissões (controlo ou alto desempenho, erro)
- 8 motivação com a carreira (controlo ou alto desempenho, erro)
- 9 avaliação de desempenho (controlo ou alto desempenho, erro)
- 10 progressão interna devida à avaliação de desempenho (controlo ou alto desempenho, erro)
- 11 oportunidades na carreira (controlo ou alto desempenho, erro)
- 12 responsabilidade e remuneração oferecida (controlo ou alto desempenho, erro)
- 13 apoio do banco na sua formação académica (controlo ou alto desempenho, erro)
- 14 formações (controlo ou alto desempenho, erro)
- 15 acesso às informações (controlo ou alto desempenho, erro)
- 16 informações disponíveis (controlo ou alto desempenho, erro)

Indicador de colaborador (com 7 indicadores):

- 1 número de colaboradores na sua área (Indicador de colaborador, erro)
- 2 nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área (indicador de colaborador, erro)
- 3 número de colaboradores especializados em produtos e serviços bancários da sua área (indicador de colaborador, erro)
- 4 preferência em aplicar os seus recursos economicos no banco onde trabalha (indicador de colaborador, erro)

- 5 rendibilidade dos recursos economicos aplicados no banco (indicador de colaborador, erro)
- 6 nível com que mantém recursos depósitosados ou aplicados noutros bancos (indicador de colaborador, erro)
- 7 nível com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos (indicador de colaborador, erro).

Indicador de eficiência (com 11 indicadores):

- 1 reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo banco em relação aos serviços da sua área (incador de eficiência, erro)
- 2 inovação dos procedimentos dos serviços da sua área (indicador de eficiência, erro)
- 3 avaliação dos equipamentos utilizados na sua área (indicador de eficiência, erro)
- 4 nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área (indicador de eficiência, erro)
- 5 informações dos produtos e serviços bancários provenientes dos sistemas informáticos do banco (indicador de eficiência, erro).
- 6 avaliação com as metas exigidas são superior às metas cumpridas anteriormente (indicador de eficiência, erro)
- 7 nível atual das metas globais a serem cumpridas (indicador de eficiência, erro)
- 8 nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional (indicador de eficiência, erro)
- 9 nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores (indicador de eficiência, erro)
- 10 nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho (indicador de eficiência, erro)

Indicador de eficácia (com 2 indicadores):

- 1 aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função (indicador de eficácia, erro)
- 2 complexidade nos procedimentos (indicador de eficácia, erro)

Indicador de cliente (com 2 indicadores):

- 1 nível com que as metas de atendimento aos clientes são cumpridas (indicador de cliente, erro)
- 2 nível de melhorias a serem implementadas na sua área para atender melhor os clientes

Indicador de produtividade (com 4 indicadores):

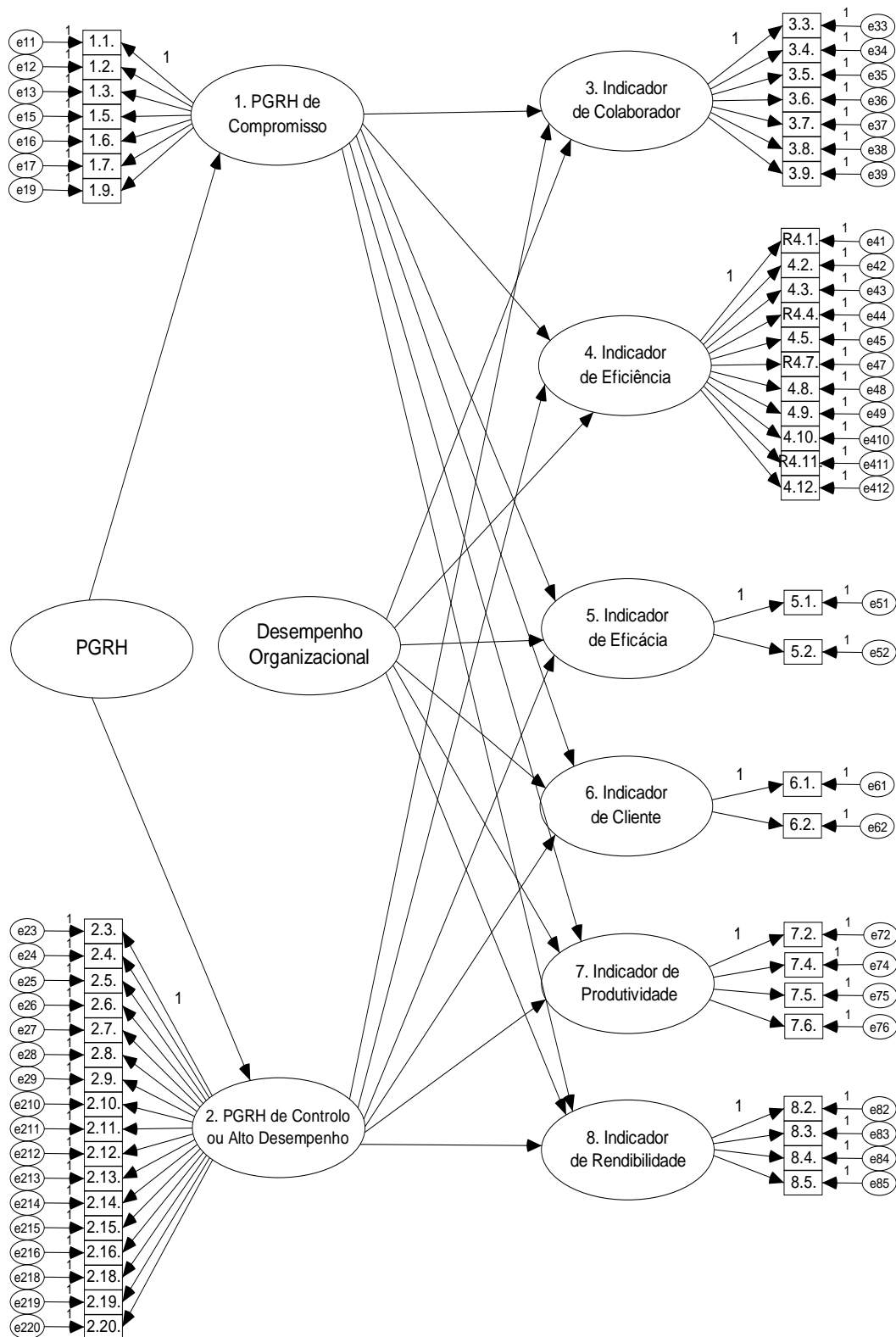
- 1 reclamações da chefia sobre o serviço de algum colaborador da sua área (indicador de produtividade, erro)
- 2 frequência com que procura pelos clientes a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários (indicador de produtividade, erro)
- 3 frequência com que atua no pós-venda (indicador de produtividade, erro)
- 4 frequência com que consegue indicar novos clientes para o banco onde trabalha (indicador de produtividade, erro).

Indicador de rendibilidade (com 4 indicadores):

- 1 avaliação dos produtos e serviços bancários (indicador de rendibilidade, erro)
- 2 inovação dos produtos e serviços bancários (indicador de rendibilidade, erro)
- 3 compatibilidade dos produtos e serviços bancários (indicador de rendibilidade, erro)
- 4 venda mensal de produtos ou serviços bancários (indicador de rendibilidade, erro).

Tendo por base a teoria enunciada nos capítulos 1 e 2, o modelo global de mensuração proposto é mencionado na Figura 5.3.4.2-1 seguinte:

Figura 5.3.4.2-1 - Representação gráfica do modelo de mensuração



Fonte: Dados de pesquisa

Por último, o modelo de medida atrás referido foi testado com a validade convergente e com a fiabilidade (análise de consistência interna e de fiabilidade composta). Foi utilizado o método de Máxima Verosimilhança. A validade convergente refere-se à homogeneidade do constructo (Hair et al., 2005, Bollen, 1989 in Rodrigues, 2008), ou seja, avaliado pelo peso médio estandardizado dos itens, enquanto a consistência interna foi medida pela validade compósita em que todos os constructos possuem. E, por fim, a fiabilidade composta resulta de: $(\text{soma das saturações estandardizadas})^2 // [(\text{soma das saturações estandardizadas})^2 - (\text{soma dos erros de medida dos indicadores})]$ (Fornell & Larker, 1981).

A soma dos erros de medida dos indicadores é, para cada indicador: $(1 - \text{saturação estandardizada}^2)$ (Ibidem).

5.3.4.3 Identificação do Modelo

Há duas condições necessárias e suficientes para a identificação do modelo. A primeira está relacionada com a condição de ordem relativa à exigência dos graus de liberdade ser superior a zero, enquanto a segunda condição de característica pressupõe que cada um dos parâmetros estimados seja necessária e algebricamente definido no conjunto de equações possíveis para descrever qualquer variável dependente, não podendo existir duplicação matemática de equações.

Estas duas condições são necessárias mas a regra de três indicadores no mínimo por cada constructo é importantes de considerar. No caso desta investigação, tipicamente, cada variável do nosso modelo é uma variável latente, medida por vários indicadores, com, pelo menos, dois e, de preferência, “três ou mais indicadores por variável latente”, de acordo com Marôco (2010).

Quanto à identificação, distinguem-se três tipos de modelos: modelo indeterminado ou subidentificado, o modelo determinado ou saturado e o modelo sobreidentificado ou sobressaturado (Marôco, 2010). Neste estudo, o modelo agora identificado é um modelo sobreidentificado, em que o número de parâmetros a estimar é inferior ao número de elementos não redundantes da matriz de covariância, pelo que $df > 0$. Na identificação do modelo, podem surgir eventuais problemas, mas são geralmente corrigidos, construindo um modelo com um número mínimo de coeficientes, como a

fixação das variâncias de erro de medida e a fixação dos coeficientes conhecidos. Constatou-se que algumas dimensões, nomeadamente PGRH – Compromisso e Controlo, Indicador de Eficiência e Indicador de Produtividade – não apresentaram validade convergente. Nestes casos, redefiniram-se os modelos de medidas, eliminando determinados itens, fundamentalmente nas duas dimensões de PGRH e Indicador de Produtividade. Quanto ao Indicador de Eficiência, recodificou-se inversamente e eliminou-se um item para que houvesse validade convergente da dimensão (Ver anexos 4.1; 4.2; 4.3 e 4.4).

5.3.4.4 Estimação do Modelo Proposto.

A estimação do modelo consiste na obtenção de estimativas dos parâmetros estruturais que melhor produzem a matriz de covariância das variáveis manifestas (Marôco, 2010). Neste contexto, é imperioso perceber as relações entre os elementos da covariância e os parâmetros. Nesta fase, o processo de estimativa “pondera estimativas para os parâmetros do modelo, como pesos fatoriais coeficientes de regressão ou covariância e faz-se com base num conjunto de métodos iterativos” (Portela, 2012).

De acordo com a natureza de dados em análise, existem vários métodos para se fazer estimação do modelo. Entre os mais comuns estão o da máxima verossimilhança, o dos mínimos quadrados ponderados, o dos mínimos quadrados não-ponderados e o dos mínimos quadrados generalizados. Dentre estes métodos, o melhor que produz estimadores de covariância que possuem propriedades estatísticas desejáveis e consistente nesta investigação é a estimação por máxima verossimilhança (ML) que é o método mais comum, devendo ser utilizado, exceto quando exista uma indicação contrária premente. A ML calcula estimativas baseadas em maximizar a probabilidade de que as covariâncias observadas são obtidas a partir de uma população que se assume representada pela amostra utilizada para calcular as estimativas dos coeficientes. Ou seja, a ML produz estimativas que têm maior probabilidade de reproduzir as covariâncias nos dados observados.

Ao contrário de estimativas de regressão pelo método dos Mínimos Quadrados (OLS), ML não assume termos de erro não correlacionados e, portanto, pode ser utilizado para vários tipos de modelos, tanto não-recursivo como modelos recursivos.

Além disso, a eleição deste método de estimação para este trabalho, não obstante ser o mais comum tem, por um lado, a ver pelo facto de as variáveis do modelo sob estudo apresentarem valores omissos, não sendo possível verificar o pressuposto da normalidade multivariada. Outros pressupostos do modelo verificados, nomeadamente, quando é utilizado o método de Máxima Verosimilhança são amostras de grande dimensão, especificação válida do modelo e utilização de variáveis em escala de intervalo como indicadores das variáveis latentes.

5.3.4.5 Qualidade do Ajuste do Modelo

A avaliação do ajuste do modelo pode ser feita em dois momentos: avaliação do ajuste local e a avaliação de ajuste global. A avaliação do ajuste local é realizada através da estatística de teste “t”. Deste modo, pode ser verificado se os parâmetros são significativamente diferentes de zero. Informação sobre o ajuste local do modelo também pode ser obtida, analisando o coeficiente de determinação R^2 e os resíduos. A avaliação do ajuste global do modelo, pode ser feita pelo teste de ajuste exato, usando o teste estatística de qui-quadrado, e pelo teste de ajuste aproximado utilizando o teste estatístico *RMSEA*, a raiz do erro quadrático médio. Outros procedimentos de ajuste aproximado são o índice de qualidade de ajuste (*GFI*), o índice de ajuste comparativo (*CFI*) e o índice de ajuste normalizado (*NFI*) (*in puc-rio, online*).

Nessa conformidade, aquando da avaliação dos resultados estandardizados (coeficientes de regressão e a correlação), é necessário disponibilizar informação sobre o ajuste dos dados. Os índices de ajuste dão informação sobre a qualidade do ajuste do modelo hipotético com os dados amostrais.

Existem vários índices de qualidade de ajustamento. Porém, McDonald & Ho (2002) consideram que os modelos de medida do ajustamento mais utilizados são *CFI*, *GFI*, *NFI* e *NNFI*, como já se referiu. Kline (1998: 130) sugere testes que incluem o *RMSEA*, *CFI*, e o qui-quadrado do modelo, os seus graus de liberdade e o valor de prova *p*,

enquanto Thompson (2000: 270-71) recomenda o “comparative fit index (CFI)” e a “root mean square error of approximation (RMSEA)”, como os mais utilizados para a avaliação do ajustamento dos modelos.

Hooper, Coughlan & Mullen (2008) sugerem a utilização do qui-quadrado do modelo, os seus graus de liberdade e o valor de prova p, RMSEA, CFI e o NFI. Esta seleção é baseada na revisão da literatura e no facto de que estes índices são menos sensíveis à dimensão da amostra, má especificação do modelo e estimativas dos parâmetros.

De acordo com estes autores, nesta investigação utilizaram-se 4 (quatro) índices para medir a qualidade do ajustamento do modelo associados à metodologia de análise por equações estruturais, recorrendo aos valores de referência recomendados por Arbuckle e Wothke (1999), Luque (2000) e Karjaluoto (2002), conforme se pode observar no quadro seguinte.

Quadro 5.3.4.5-1 Valores de referência para a avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais

Índices absolutos de ajustamento	Descrição	Valores recomendados
Qui-quadrado	Cálculo da diferença entre as matrizes de covariância observadas e esperadas; não ajustado aos graus de liberdade	$P > 0.05$ para ser aceitável; indicado para amostras pequenas (menos de 200 observações)
RMSEA (Root mean square error of approximation)	Indica o ajustamento global do modelo relativamente aos graus de liberdade	< 0.05 ajustamento perfeito; < 0.08 ajustamento aceitável
NFI (Normed of fit index)	Compara o modelo proposto com o modelo nulo; não ajustado aos graus de liberdade	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); > 0.80 ajustamento recomendado
CFI (Comparative fit index)	Índice de adequação global do modelo	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); > 0.90 ajustamento recomendado

Fontes: Arbuckle & Wothke, 1999; Luque, 2000; Karjaluoto, 2002.

5.3.5 Análise Confirmatória Modelo Com Validade Convergente

Conforme referido anteriormente, após a eliminação de alguns itens através dos alfas, efetuou-se em seguida a análise fatorial confirmatória, com recurso a modelização por

equações estruturais, o que provocou a eliminação de mais indicadores que inviabilizavam obter uma solução global, de cada variável latente, e permitir aumentar a confiabilidade de cada constructo ao estimar as relações causais que nele ocorrem.

Desta forma, os fatores em que se desenvolveu a Análise Fatorial Confirmatória, utilizando o método de estimação por Máxima Verossimilhança (ML), foram:

- PGRH – Compromisso;
- PGRH – Controlo ou Alto Desempenho;
- Indicador de Colaborador;
- Indicador de Eficiência;
- Indicador de Eficácia;
- Indicador de Cliente;
- Indicador de Produtividade;
- Indicador de Rendibilidade.

Para avaliar as propriedades de medição destas dimensões (Lages, Silva & Styles, 2009), baseou-se em:

- Grau e Confiança do modelo avaliado através de (Qui-quadrado; RMSEA; NFI e CFI);
- Validade Compósita baseado em consistência interna em que todos as dimensões devem ter valores aceitáveis, de acordo os valores mínimos de referência, no nosso caso 0,60.
- Peso médio estandardizado dos itens nos constructos baseados em validade convergente;
- Validade discriminante – utilizando a média da variância extraída para todos os constructos. Recomenda-se um valor igual ou superior a .50, correspondente a 50% ou mais da variância é tida em conta na análise (Fornell & Larcker, 1981) e pela comparação do quadrado das intercorrelações com a variância media explicada nos itens pelo constructo (Fornell & Lacker, 1981; Mackenzie, Podsakoff & Rich, 2001).

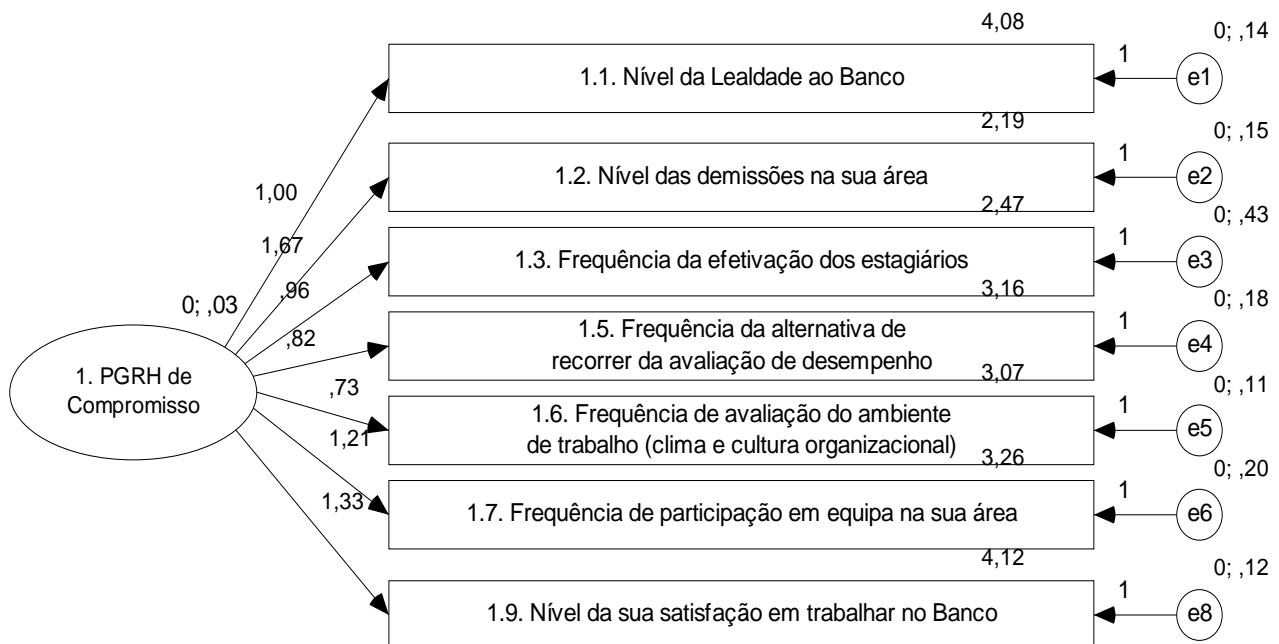
Partindo destes fatores são analisados, separadamente, cada um dos fatores integrados no modelo conceptual. Nos resultados, serão, igualmente, apresentadas

estimativas não estandardizadas e estandardizadas, com as respetivas tabelas, reportando as saturações de cada dimensão. Além disso, far-se-á um comentário, referenciando a validade da dimensão, significância das saturações, saturações fatoriais médias, fiabilidade da dimensão, fiabilidade compósita e variância extraída. Por último, será reportada informação sobre a qualidade do ajuste do modelo estrutural avaliado com base em 4 índices referenciados anteriormente. Também se fará menção à manutenção ou eliminação de itens em prol da validade convergente. Os conceitos de estimativas não estandardizadas, resultantes da análise de matriz de covariância (por defeito) e estandardizadas de todas as dimensões, foram referidos no capítulo, subsecção Modelos de equações estruturais.

De acordo com esta resenha, os resultados obtidos em cada dimensão, através de análise fatorial confirmatória, podem ser visualizados a seguir.

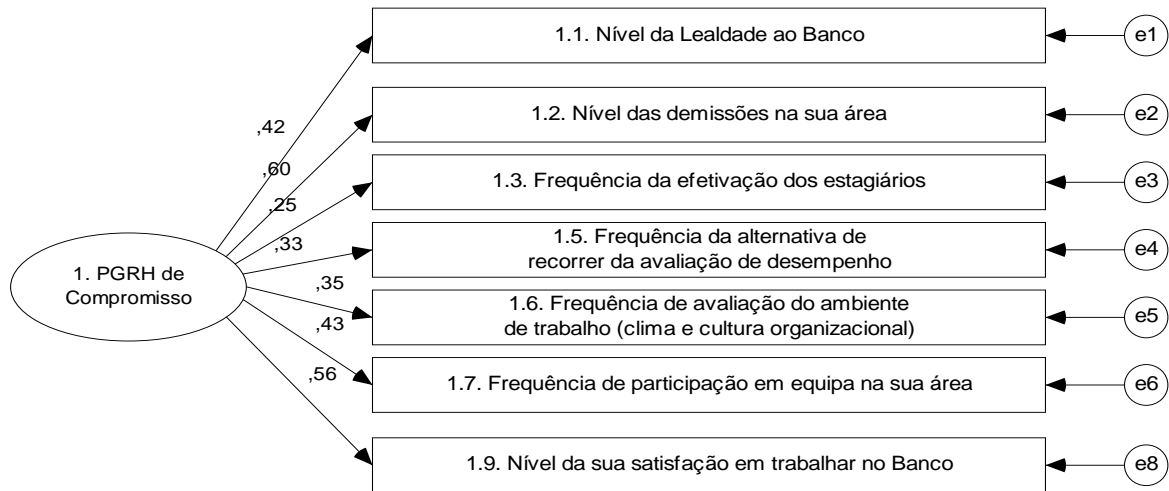
5.3.5.1 Análise Fatorial Confirmatória Dimensão 1. PGRH de Compromisso

Figura 5.3.5.1-1 Estimativas não estandardizadas 1.PGRH de Compromisso



Fonte: Amos

Figura 5.3.5.1-2 Estimativas estandardizadas 1.PGRH de Compromisso



Fonte: Amos

Tabela 5.3.5.1-1 Saturações na Dimensão 1.PGRH de Compromisso, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
1. PGRH de Compromisso	1.1. Nível da Lealdade ao Banco	1,000	,425			
	1.2. Nível das demissões na sua área	1,667	,599	,266	6,255	<0,001
	1.3. Frequência da efetivação dos estagiários	,956	,250	,249	3,839	<0,001
	1.5. Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho	,820	,326	,175	4,677	<0,001
	1.6. Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional)	,727	,354	,147	4,945	<0,001
	1.7. Frequência de participação em equipa na sua área	1,212	,430	,220	5,522	<0,001
	1.9. Nível da sua satisfação em trabalhar no Banco	1,333	,562	,216	6,172	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Amos

Na Tabela 5.3.5.1-1 (Saturações da Dimensão 1. PGRH de Compromisso), verifica-se que existe validade convergente da Dimensão 1. PGRH de Compromisso para todos os indicadores, pois as saturações são significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$). As saturações fatoriais médias estão próximas do valor de 0,50 ($M = 0,421$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,575 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,930, verifica-se parcialmente, e ambos os valores estão aumentado; e a variância extraída, cujo valor é 0,191, é relativamente inferior ao valor de 0,50.

No entanto, para avaliação da qualidade de ajustamento, utilizaram-se os índices da tabela seguinte.

Tabela 5.3.5.1-2 Ajustamento do modelo estrutural (dimensão Compromisso)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
89,9 ($p < 0,001$)	14	0,798	0,03	0,754

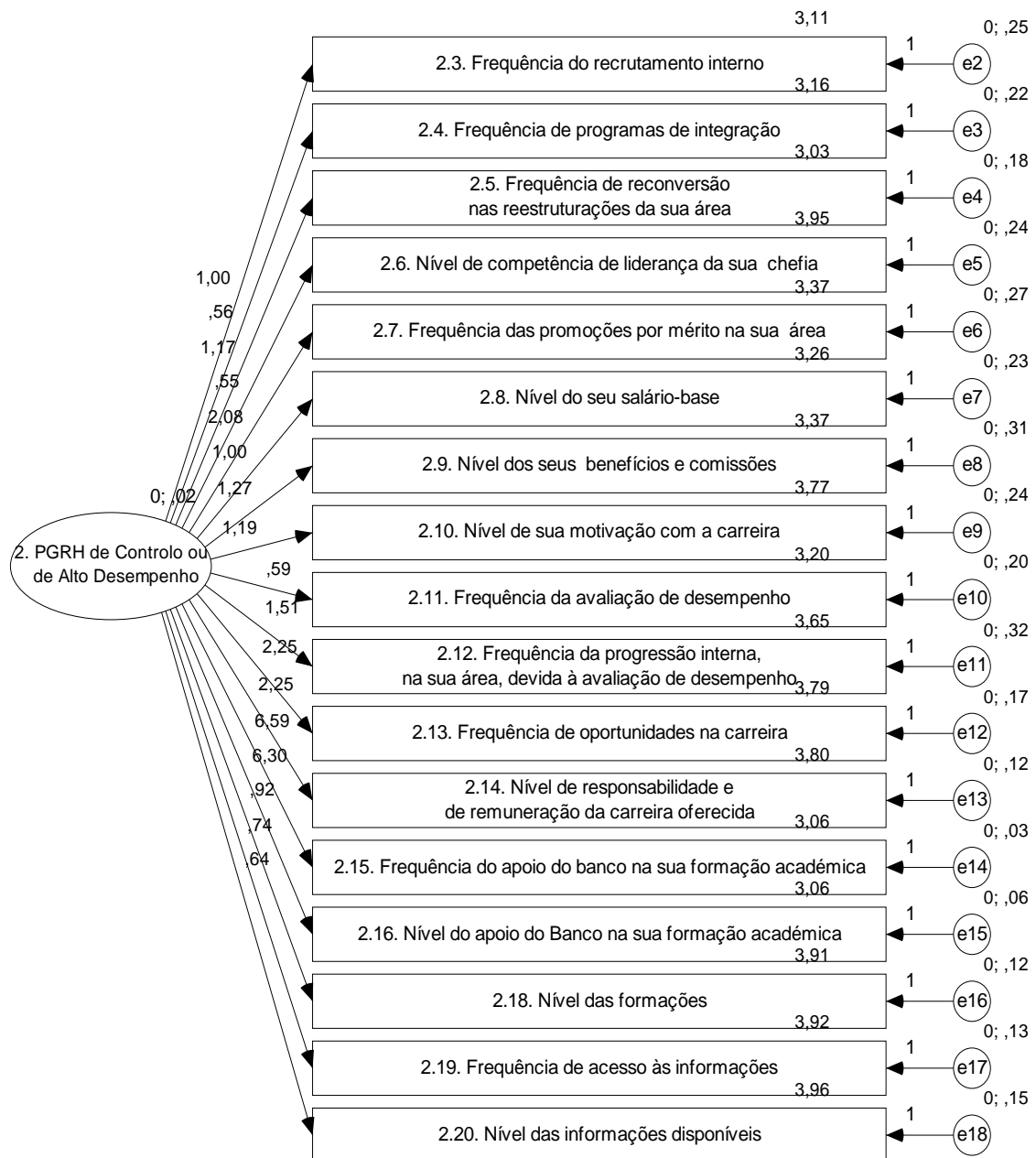
CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com os índices da tabela, os resultados não evidenciam boa qualidade de ajustamento do global do modelo desejado aos dados recolhidos, se tivermos em conta os valores do Qui-quadrado ($p < 0,05$), do CFI ($CFI < 0,90$) e do NFI ($NFI < 0,80$), mas todos estes valores se aproximaram dos valores de referência. Para o RMSEA, ($p > 0,08$) é um indicador de um bom ajustamento do modelo global proposto. Tendo em conta os resultados da validade convergente, retirou-se dessa dimensão o indicador “1.8. Frequência de participação em formações”, ver anexo 4.1, tabela saturações na dimensão 1. PGRH de Compromisso resultante de análise fatorial confirmatória.

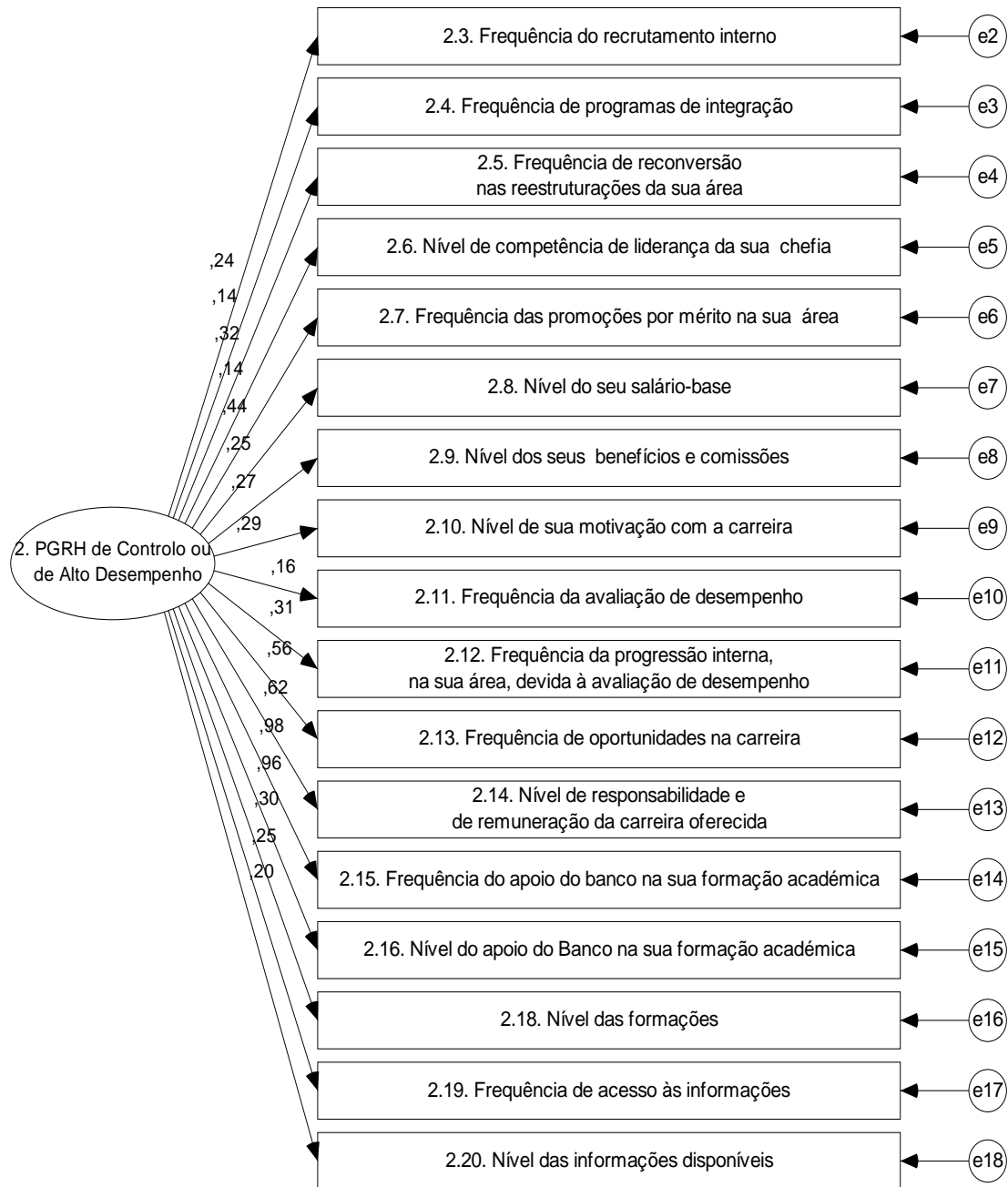
5.3.5.2 Análise Fatorial Confirmatoria Dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

Figura 5.3.5.2-1 Estimativas não estandardizadas 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho



Fonte: Amos

Figura 5.3.5.2-2 Estimativas estandardizadas 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho



Fonte: Amos

Tabela 5.3.5.1-1 Saturações na Dimensão 2.PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Standardizadas			
2. PGRH	2.3. Frequência do recrutamento interno	1,000	,240		*	
de Controlo	2.4. Frequência de programas de integração	,555	,143	,208	2,665	,008
ou de Alto	2.5. Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área	1,168	,322	,273	4,275	<0,001
Desempenho	2.6. Nível de competência de liderança da sua chefia	,553	,138	,213	2,593	,010
	2.7. Frequência das promoções por mérito na sua área	2,076	,439	,440	4,717	<0,001
	2.8. Nível do seu salário-base	1,002	,247	,264	3,801	<0,001
	2.9. Nível dos seus benefícios e comissões	1,269	,271	,319	3,979	<0,001
	2.10. Nível de sua motivação com a carreira	1,191	,288	,291	4,088	<0,001
	2.11. Frequência da avaliação de desempenho	,587	,159	,203	2,893	,004
	2.12. Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho	1,514	,311	,358	4,224	<0,001
	2.13. Frequência de oportunidades na carreira	2,247	,560	,453	4,959	<0,001
	2.14. Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida	2,246	,624	,445	5,050	<0,001
	2.15. Frequência do apoio do banco na sua formação académica	6,593	,975	1,250	5,273	<0,001
	2.16. Nível do apoio do Banco na sua formação académica	6,301	,957	1,196	5,269	<0,001
	2.18. Nível das formações	,916	,304	,219	4,186	<0,001
	2.19. Frequência de acesso às informações	,741	,248	,195	3,809	<0,001
	2.20. Nível das informações disponíveis	,638	,201	,189	3,377	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme ilustrado na tabela anterior, as estimativas do modelo de medida revelam existir validade convergente da Dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho para todos os itens. Observam-se ainda saturações significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$); as saturações fatoriais médias estão mais próximas do valor de 0,50 ($M = 0,378$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,811 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,992, verifica-se (ambos os valores aumentaram e são superiores a 0,70) e a variância extraída, cujo valor é 0,207, ainda é inferior ao valor de referência 0,50.

A avaliação da qualidade de ajustamento do modelo estrutural baseou-se em índices do quadro que abaixo se segue.

Tabela 5.3.5.22 Ajustamento do modelo estrutural (Controlo ou Alto Desempenho)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
1942,7 (p<0,001)	119	0,743	0,179	0,812

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

Em relação ao ajustamento da qualidade do modelo, baseando-se em índices do quadro anterior, constata-se que as medidas não indicam ainda um ótimo ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p < 0,05$), o (CFI < 0,90) e RMSEA ($p > 0,08$), com a exceção do (NFI < 0,80), que apresenta um valor significativo traduzido num bom ajustamento do modelo proposto aos dados recolhidos. Como tal, devido aos resultados da validade convergente e de acordo com os resultados da análise fatorial confirmatória, retirou-se nessa dimensão o item “2.1. Nível da segurança de emprego”, porque apresentava correlação com a escala mais reduzida (ver anexo 4.2 – Tabela Saturações na Dimensão 2. PGRH Controlo ou Alto Desempenho).

5.3.5.3 Análise Fatorial Confirmatoria Dimensão 3. Indicador de Colaborador

Figura 5.3.5.3-1 Estimativas não estandardizadas 3. Indicador de Colaborador

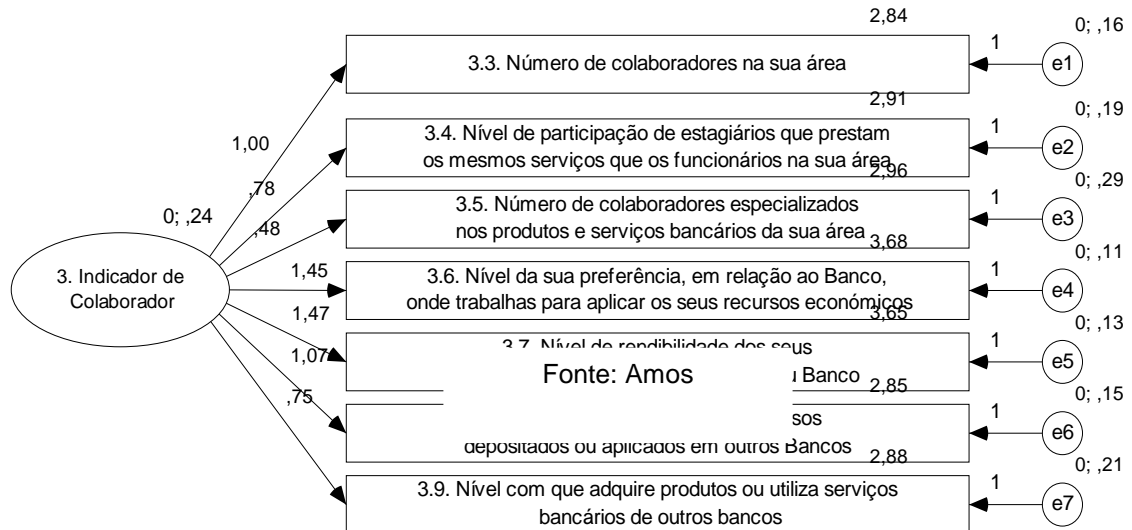


Figura 5.3.5.3-2 Estimativas estandardizadas 3. Indicador de Colaborador

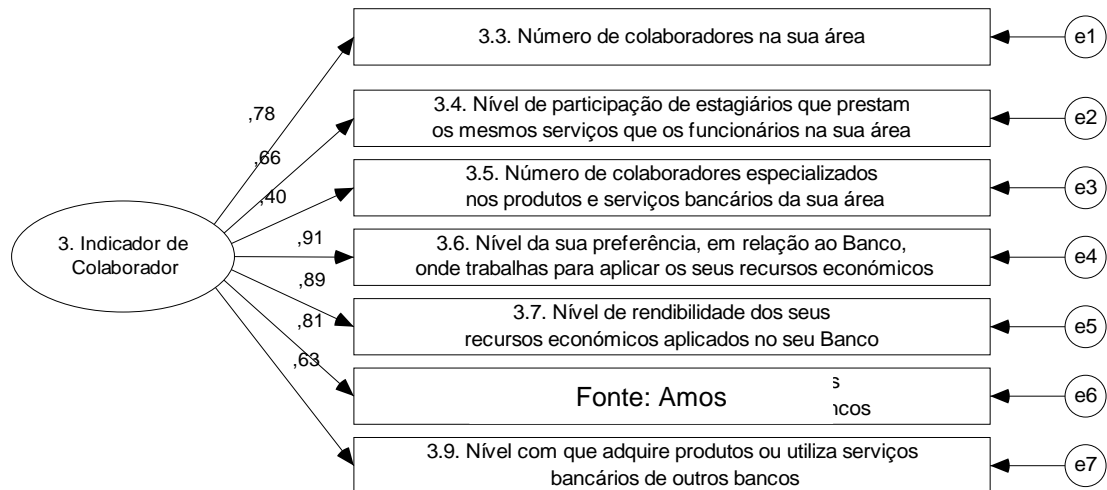


Tabela 5.3.5.3-1 Saturações na Dimensão 3. Indicador de Colaborador, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Standardizadas			
3. Indicador	3.3. Número de colaboradores na sua área	1,000	,776		*	
De	3.4. Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área	,780	,659	,053	14,757	<0,001
Colaborador	3.5. Número de colaboradores especializados nos produtos e serviços bancários da sua área	,484	,404	,056	8,709	<0,001
	3.6. Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalha para aplicar os seus recursos económicos	1,454	,907	,067	21,800	<0,001
	3.7. Nível de rendibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu Banco	1,470	,895	,068	21,464	<0,001
	3.8. Nível com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros Bancos	1,071	,807	,057	18,841	<0,001
	3.9. Nível com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos	,754	,633	,053	14,193	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

A tabela 5.3.5.3-1 apresenta as saturações na Dimensão 3. Indicador de Colaborador. A análise de dados dessa dimensão evidenciou que existe validade convergente da Dimensão 3. Indicador de Colaborador para todos seus indicadores. Estes resultados dizem-nos que as saturações são significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$); as saturações fatoriais médias são superiores ao valor de 0,50 ($M = 0,726$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,879 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,995, verifica-se (ambos os valores aumentaram e são superiores a 0,70), e a variância extraída, cujo valor é 0,554, é superior ao valor de 0,50.

Ajustamento do modelo estrutural foi avaliado tendo-se em consideração os índices da Tabela que abaixo se segue.

Tabela 5.3.5.3-2 Ajustamento do modelo estrutural (Indicador Colaborador)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
291,9 (p<0,001)	14	0,864	0,204	0,859

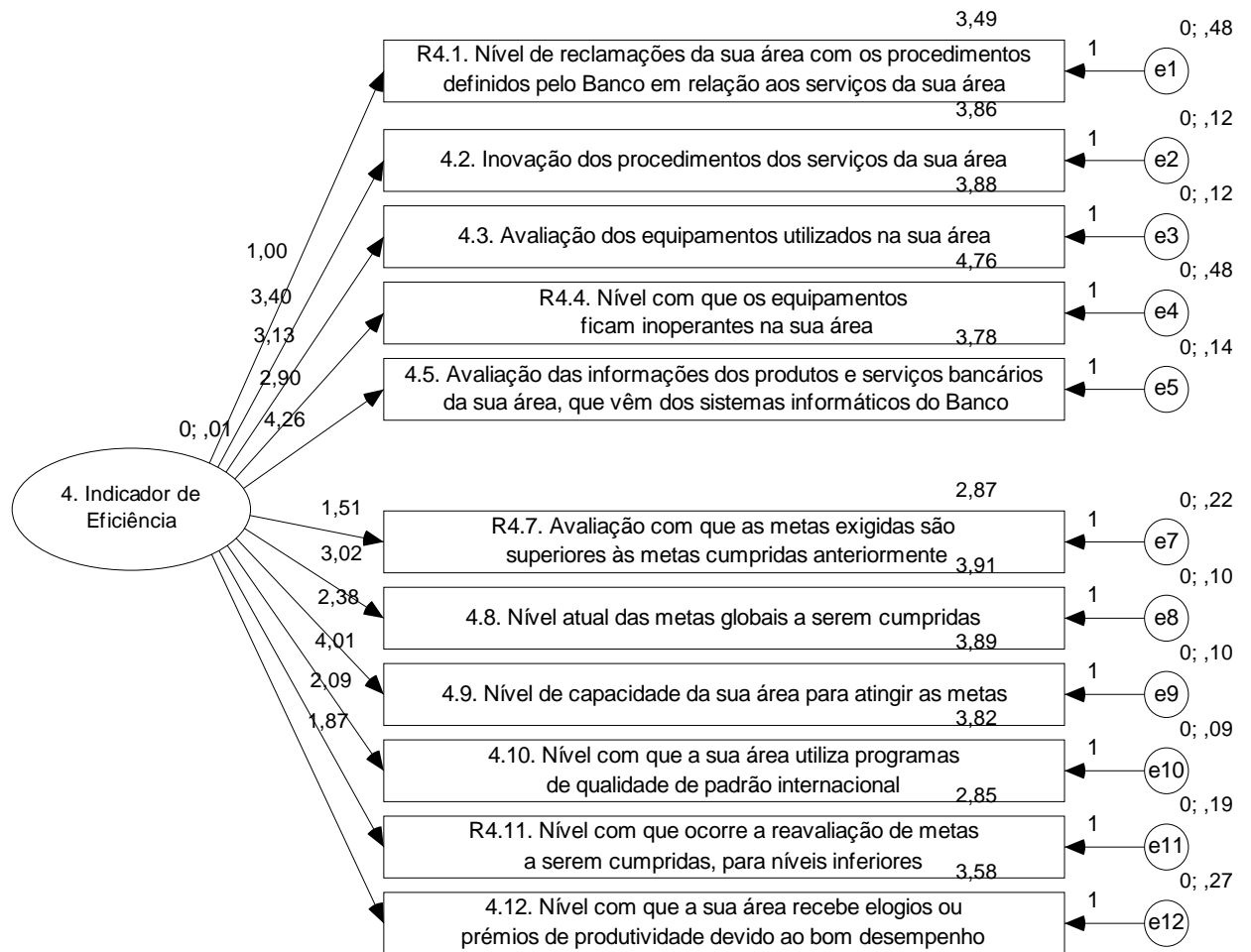
CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de Pesquisa

Verificando os índices da Tabela anterior, conclui-se que as medidas indicam um ajustamento global menos bom do modelo proposto aos dados recolhidos, se verificarmos valor do Qui-quadrado ($p < 0,05$) e do RMSEA ($p > 0,08$), respetivamente. Apesar disso, o resultado obtido CFI ($CFI < 0,90$) aproxima-se do valor de referência. Quanto ao NFI ($NFI > 0,80$), as medidas indicam um bom ajustamento global do modelo aos dados. Com base em resultados da validade convergente, mantiveram-se todos os indicadores na dimensão 3. Indicador de Colaborador.

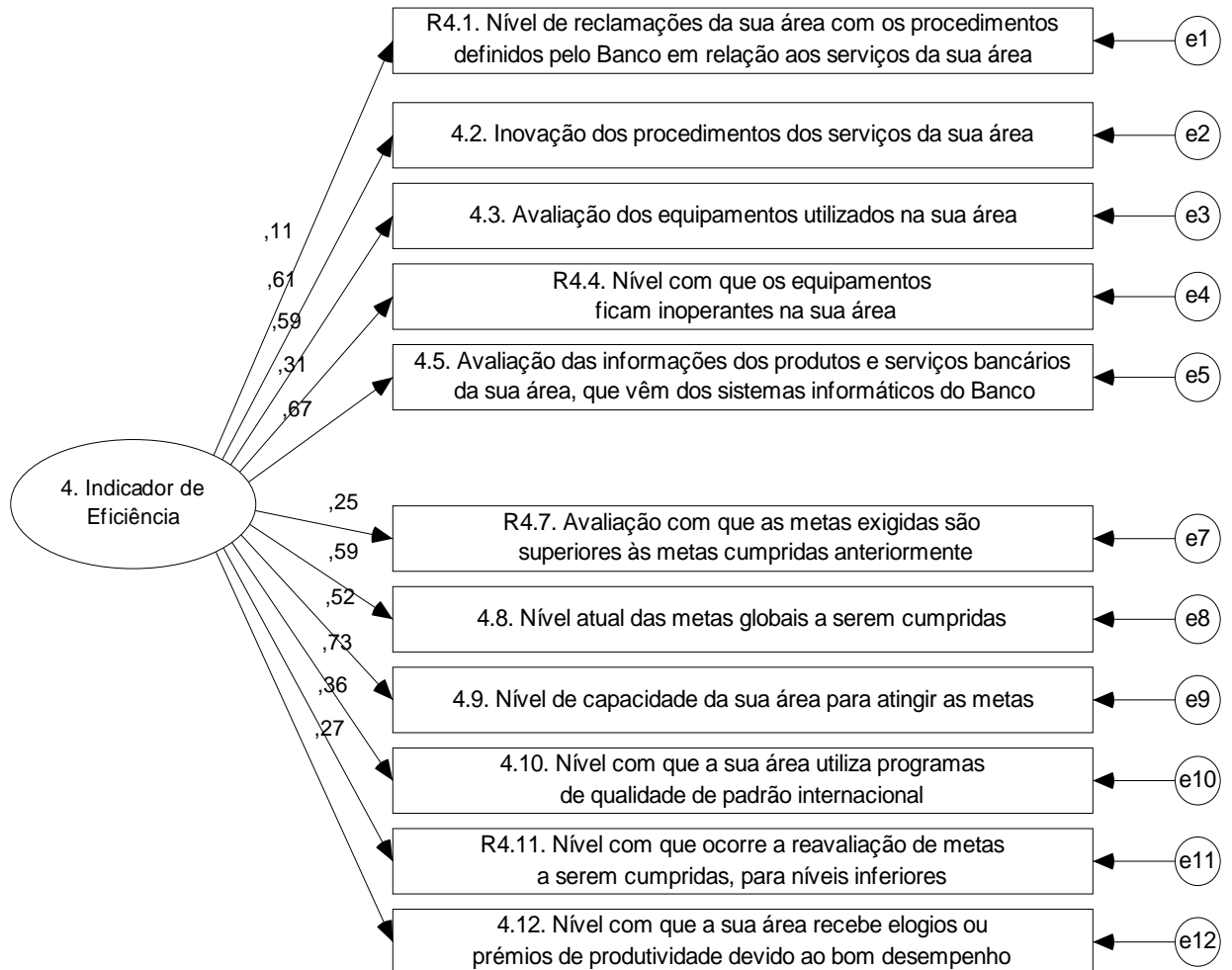
5.3.5.4 Análise Fatorial Confirmatória Dimensão 4. Indicador de Eficiência

Figura 5.3.5.4-1 Estimativas não estandardizadas 4. Indicador de Eficiência



Fonte: Amos

Figura 5.3.5.4-2 Estimativas estandardizadas 4. Indicador de Eficiência



Fonte: Amos

Tabela 5.3.5.4-1 Saturações na Dimensão 4. Indicador de Eficiência, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Standardizadas			
4. Indicador de Eficiência	R4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área	1,000	,113		*	
	4.2. Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área	3,400	,614	1,545	2,201	,028
	4.3. Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área	3,131	,585	1,425	2,198	,028
	R4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área	2,895	,314	1,378	2,102	,036
	4.5. Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.	4,263	,669	1,932	2,207	,027
	R4.7. Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente	1,510	,246	,743	2,032	,042
	4.8. Nível atual das metas globais a serem cumpridas	3,017	,593	1,372	2,199	,028
	4.9. Nível de capacidade da sua área para atingir as metas	2,384	,520	1,090	2,187	,029
	4.10. Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional	4,011	,729	1,814	2,211	,027
	R4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores	2,085	,356	,978	2,133	,033
	4.12. Nível com que a sua área recebe elogios ou prêmios de produtividade devido ao bom desempenho	1,874	,274	,906	2,067	,039

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

As análises iniciais efetuadas às variáveis presentes na tabela anterior evidenciaram não existir validade convergente da dimensão. Contudo, com os itens 4.1., 4.4., 4.7. e 4.11 recodificados de forma inversa e eliminando ainda o item 4.6 (ver Tabela do

anexo 4.3.3 e 4.3.6), as análises às saturações da dimensão revelaram-se depois existir validade convergente da Dimensão 4. Indicador de Eficiência, para todos os itens com saturações significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$); as saturações fatoriais médias estão próximas de 0,50 ($M = 0,456$); verifica-se a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,710, e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,987 (devem ser ambos superiores a 0,50); e a variância extraída, cujo valor é 0,245, é inferior ao desejável (deve ser superior a 0,50).

Tabela 5.3.5.4-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador eficiência)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
957,5 (p<0,001)	44	0,947	0,208	0,452

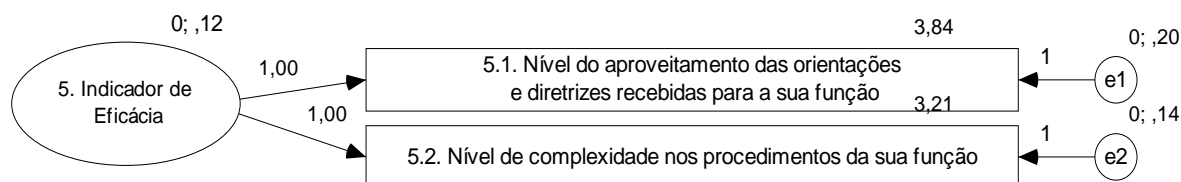
CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

Considerando os valores inclusos na Tabela anterior, verificou-se que as medidas indicam ainda um ajustamento global menos bom do modelo proposto aos dados recolhidos, baseando-se em dados do Qui-quadrado ($p < 0,05$), do RMSEA ($p > 0,08$) e do NFI ($NFI < 0,80$). No que concerne ao CFI ($CFI < 0,90$), este evidenciou um bom ajustamento global do modelo face ao resultado obtido. Tendo ainda por base os resultados da validade convergente, o item “4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área” manteve-se na dimensão 4. Indicador de Eficiência.

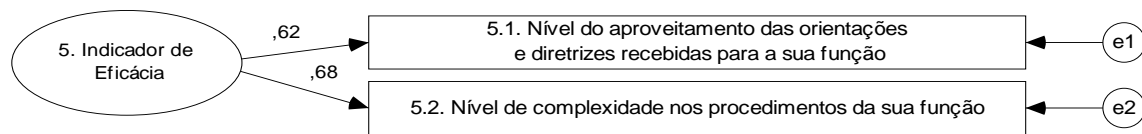
5.3.5.5 Análise Fatorial Confirmatória Dimensão 5. Indicador de Eficácia

Figura 5.3.5.5-1 Estimativas não estandardizadas 5. Indicador de Eficácia



Fonte: Dados de pesquisa

Figura 5.3.5.5-2 Estimativas estandardizadas 5. Indicador de Eficácia



Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 5.3.5.5-1 Saturações na Dimensão 5. Indicador de Eficácia, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
5. Indicador de Eficácia	5.1. Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função	1,000	,620		*	
	5.2. Nível de complexidade nos procedimentos da sua função	1,000	,685		*	

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Segundo os dados da tabela anterior, pode concluir-se que há validade convergente da Dimensão 5. Indicador de Eficácia para ambos os indicadores, com as saturações fatoriais médias superiores ao valor de 0,50 ($M = 0,653$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,594 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,716, verifica-se parcialmente (ambos os valores deveriam ser superiores a 0,70); e a variância extraída, cujo valor é 0,347, é inferior ao valor de 0,50.

Relativamente ao ajustamento do modelo, nesta operação, consideram-se os 4 índices da tabela seguinte:

Tabela 5.3.5.5-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de eficácia)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
n.d.		1,000	0,252	1,000

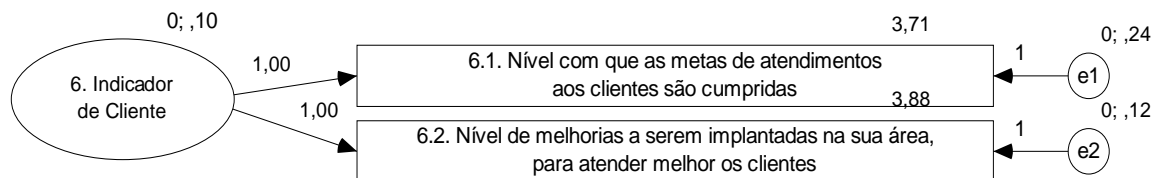
CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

Assim, e na análise de ajustamento do modelo estrutural na dimensão anterior, constatou-se que as medidas indicam ainda um ajustamento global menos bom do que o modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p < 0,05$) e o RMSEA ($p > 0,08$). Contudo, um bom ajustamento global do modelo aos dados é evidenciado pelos valores obtidos com o CFI ($CFI < 0,90$) e o NFI ($NFI > 0,80$). Importa realçar que, por causa da validade convergente, se mantiveram na dimensão ambos itens.

5.3.5.6. Análise Fatorial Confirmatória Dimensão 6. Indicador de Cliente

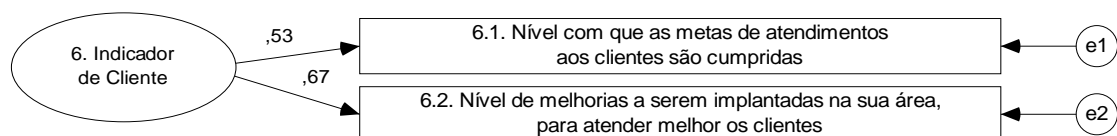
Figura 5.3.5.6-1: Estimativas não estandardizadas 6. Indicador de Cliente



Fonte: Dados de pesquisa

Figura

Figura 5.3.5.6-2: Estimativas estandardizadas 6. Indicador de Cliente



Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 5.3.5.6-1 Saturações na Dimensão 6. Indicador de Cliente, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
6. Indicador de Cliente	6.1. Nível com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas	1,000	,535		*	
	6.2. Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes	1,000	,672		*	

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Após calculadas as saturações na dimensão 6. Indicador de Cliente, conforme pode observar na tabela anterior, conclui-se de que existe validade convergente da Dimensão sob análise para ambos os indicadores. As saturações fatoriais médias são superiores ao valor de 0,50 (M = 0,604); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,516, e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,627, não se verifica (ambos os valores deveriam ser superiores a 0,70); e a variância extraída, cujo valor é 0,367, é inferior ao valor de 0,50.

Posteriormente, avaliou-se a qualidade de ajustamento do modelo de acordo com os valores de referência da tabela seguinte.

Tabela 5.3.5.6-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de cliente)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
n.d.		1,000	0,208	1,000

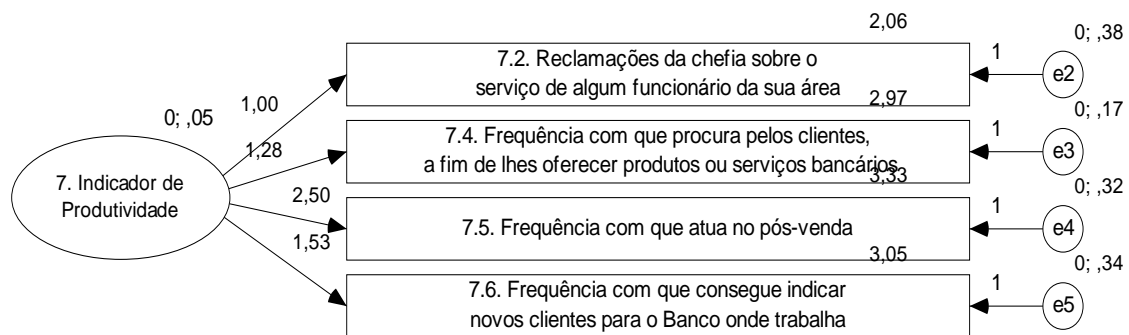
CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

Em relação ao ajustamento do modelo, registou-se que as medidas indicam ainda mau ajustamento global menos bom do modelo proposto aos dados analisados, considerando os valores do Qui-quadrado ($p < 0,05$) e o RMSEA ($p > 0,08$). Ainda assim, indica um bom ajustamento global do modelo aos dados, tendo em conta o CFI ($CFI < 0,90$) e o NFI ($NFI > 0,80$). À semelhança do modelo anterior, também nesta se mantiveram ambos os itens devido à validade convergente que se pretende na dimensão 6. Indicador de Cliente.

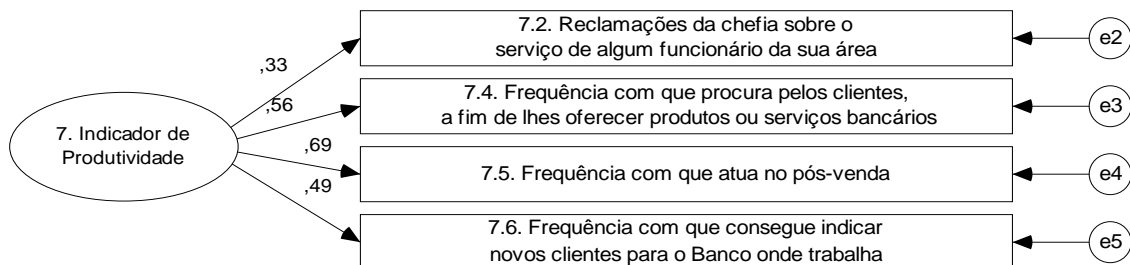
5.3.5.7 Análise Fatorial Confirmatória Dimensão 7. Indicador de Produtividade

Figura 5.3.5.7-1 Estimativas não estandardizadas 7. Indicador de Produtividade



Fonte: Dados de pesquisa

Figura 5.3.5.7-2: Estimativas estandardizadas 7. Indicador de Produtividade



Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 5.3.5.7-1 Saturações na Dimensão 7. Indicador de Produtividade, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
7. Indicador	7.2. Reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área	1,000	,328		*	
De	7.4. Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários	1,278	,558	,254	5,025	<0,001
Produtividade	7.5. Frequência com que atua no pós-venda	2,499	,686	,500	4,996	<0,001
	7.6. Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha	1,534	,492	,315	4,877	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Tal como sucedeu na análise do indicador de eficiência, também esta dimensão não apresentou validade convergente com as primeiras análises. Com efeito, eliminando o item 7.1, conforme poderá observar-se na Tabela de Saturações do anexo 4.4.3, na dimensão do indicador acima referido, constata-se que, após a análise dos 4 indicadores que compõem esta dimensão, se verificou de seguida que existe validade convergente da Dimensão 7. Indicador de Produtividade para todas as variáveis, apresentando saturações são significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$); as saturações fatoriais médias são superiores ao valor de 0,50 ($M = 0,516$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,571 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,863, verifica-se parcialmente, tendo ambos os valores aumentado; e a variância extraída, cujo valor é 0,483, ainda é inferior ao valor de 0,50.

A qualidade de ajustamento do modelo seguinte foi medida com base em 4 índices descritos na tabela seguinte.

Tabela 5.3.5.7-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de produtividade)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
0,059 (p=0,971)	2	1,000	0,000	1,000

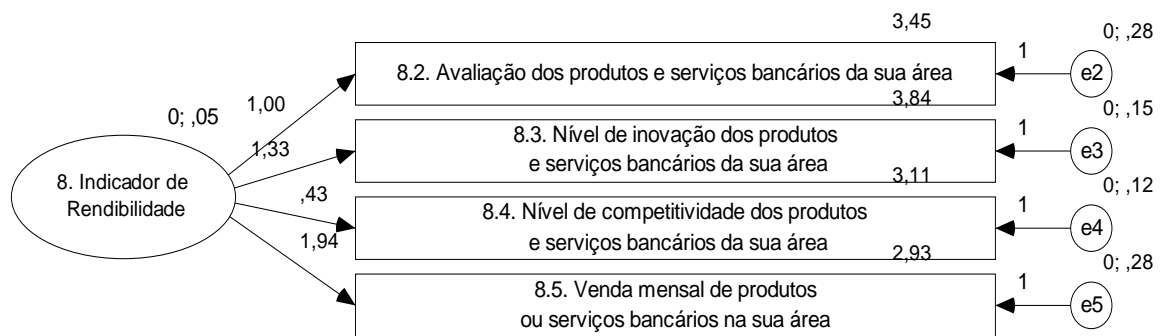
CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela anterior, reporta de que as medidas indicam um bom ajustamento global do modelo proposto de acordo com os dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p > 0,05$), o CFI ($CFI > 0,90$), o RMSEA ($p < 0,08$) e o NFI ($NFI > 0,80$). Devido aos resultados da validade convergente e da qualidade do ajustamento, retirou-se o item “7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área” da dimensão 7. Indicador de Produtividade.

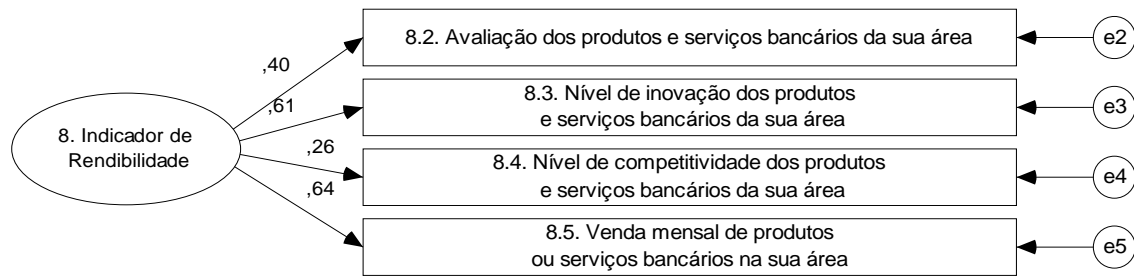
5.3.5.8 Análise Fatorial Confirmatória Dimensão 8. Indicador de Rendibilidade

Figura 5.3.5.8-1 Estimativas não standardizadas 8. Indicador de Rendibilidade



Fonte: Dados de pesquisa

Figura 5.3.5.8-2 Estimativas estandardizadas 8. Indicador de Rendibilidade



Fonte: Dados de pesquisa

Tabela 5.3.5.8-1 Saturações na Dimensão 8. Indicador de Rendibilidade, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
8. Indicador de Rendibilidade	8.2. Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área	1,000	,396		*	
	8.3. Nível de inovação dos produtos e serviços bancários da sua área	1,329	,610	,244	5,451	<0,001
	8.4. Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área	,426	,264	,113	3,776	<0,001
	8.5. Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área	1,942	,640	,362	5,367	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Finalmente, os dados da tabela de saturações anterior evidenciaram existir validade convergente da Dimensão 8. Indicador de Rendibilidade para todos os itens incluídos na mesma. Também, se verificam saturações significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$); as saturações fatoriais médias estão próximas do valor de 0,50 ($M = 0,478$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,540, e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,816, verifica-se parcialmente (um dos valores é superior a 0,70); e a variância extraída, cujo valor é 0,252, é ainda inferior ao valor de 0,50.

Apresenta-se a análise a qualidade de ajustamento do modelo avaliado com base em índices da tabela seguinte.

Tabela 5.3.5.8-2 Ajustamento do modelo estrutural (indicador de rendibilidade)

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
37,0 (p<0,001)	2	0,791	0,191	0,791

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

Com base em dados da tabela anterior, constata-se que as medidas obtidas indicam ainda ajustamento global menos bom do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos por base o valor do Qui-quadrado ($p < 0,05$), do CFI ($CFI < 0,90$) e o RMSEA ($p > 0,08$), respetivamente. Além disso, constata-se também que as medidas indicam um ajustamento razoável global do modelo aos dados, de acordo com o valor do NFI (NFI que está próximo de 0,80). Por último, devido aos resultados da validade convergente, decidimos manter todos os itens da dimensão 8. Indicador de Rendibilidade.

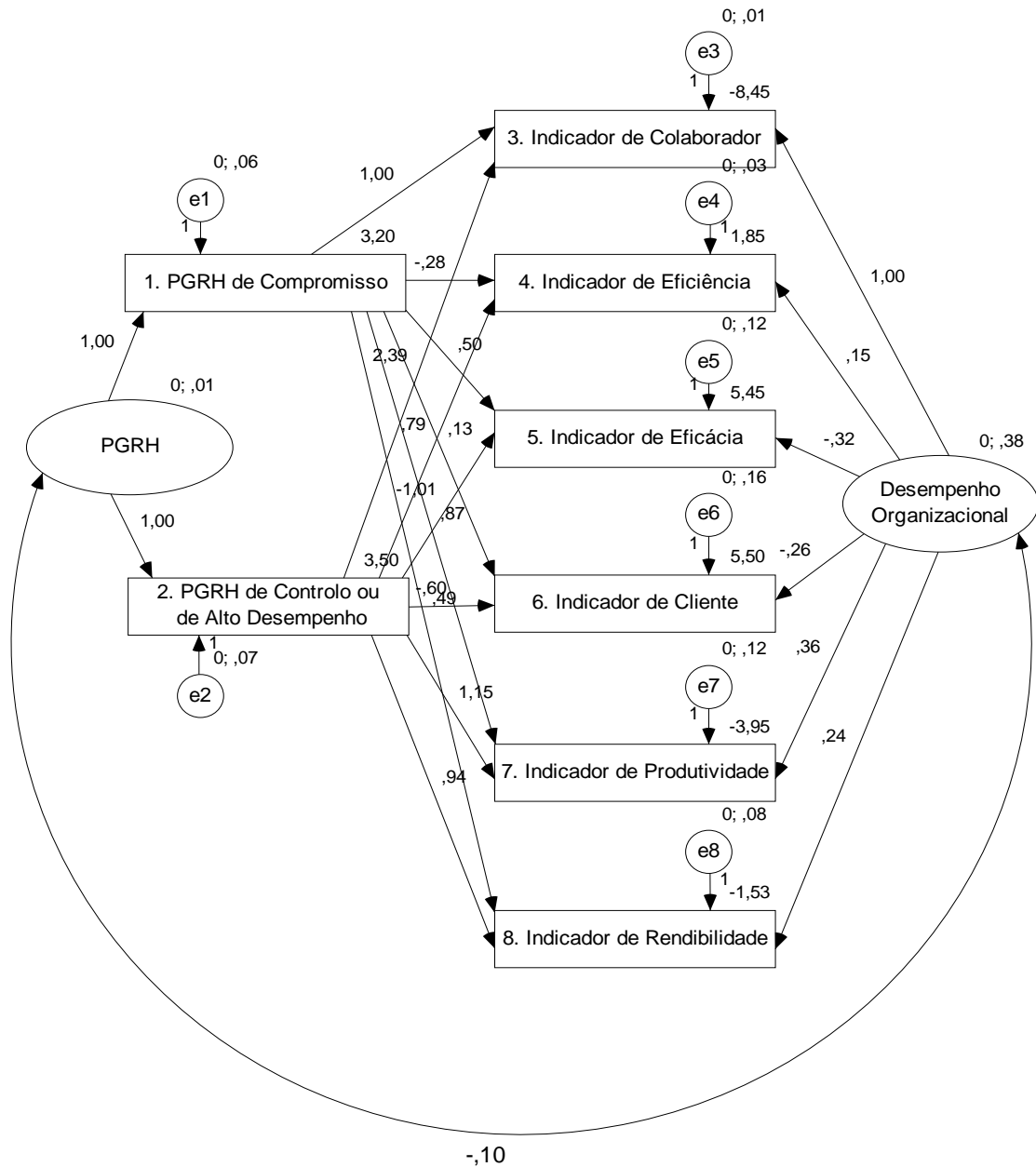
Concluída a Análise Fatorial Confirmatória, irá realizar-se em seguida o Novo Modelo Estrutural Global, com dimensões confirmadas a partir dos itens analisados e retidos em cada dimensão pela respetiva análise já referida.

5.4 Modelo Empírico Proposto

Constitui a terceira fase respeitante à estimação do modelo global e teste das hipóteses. A estimação do modelo foi realizada utilizando a metodologia de modelagem por equações estruturais, conferindo, simultaneamente, condições para se validar as hipóteses em estudo relativas à validação do modelo proposto. Para se conseguir desenvolver o novo modelo global, as variáveis latentes que o compõem foram calculadas a partir dos indicadores que constituem comprovadamente cada uma delas. Apenas desta forma podem ser utilizados no modelo global. Estas variáveis são estritamente latentes, realçando, no entanto, relações entre constructos definidas a partir do modelo conceptual. Depois da validação das variáveis manifestas

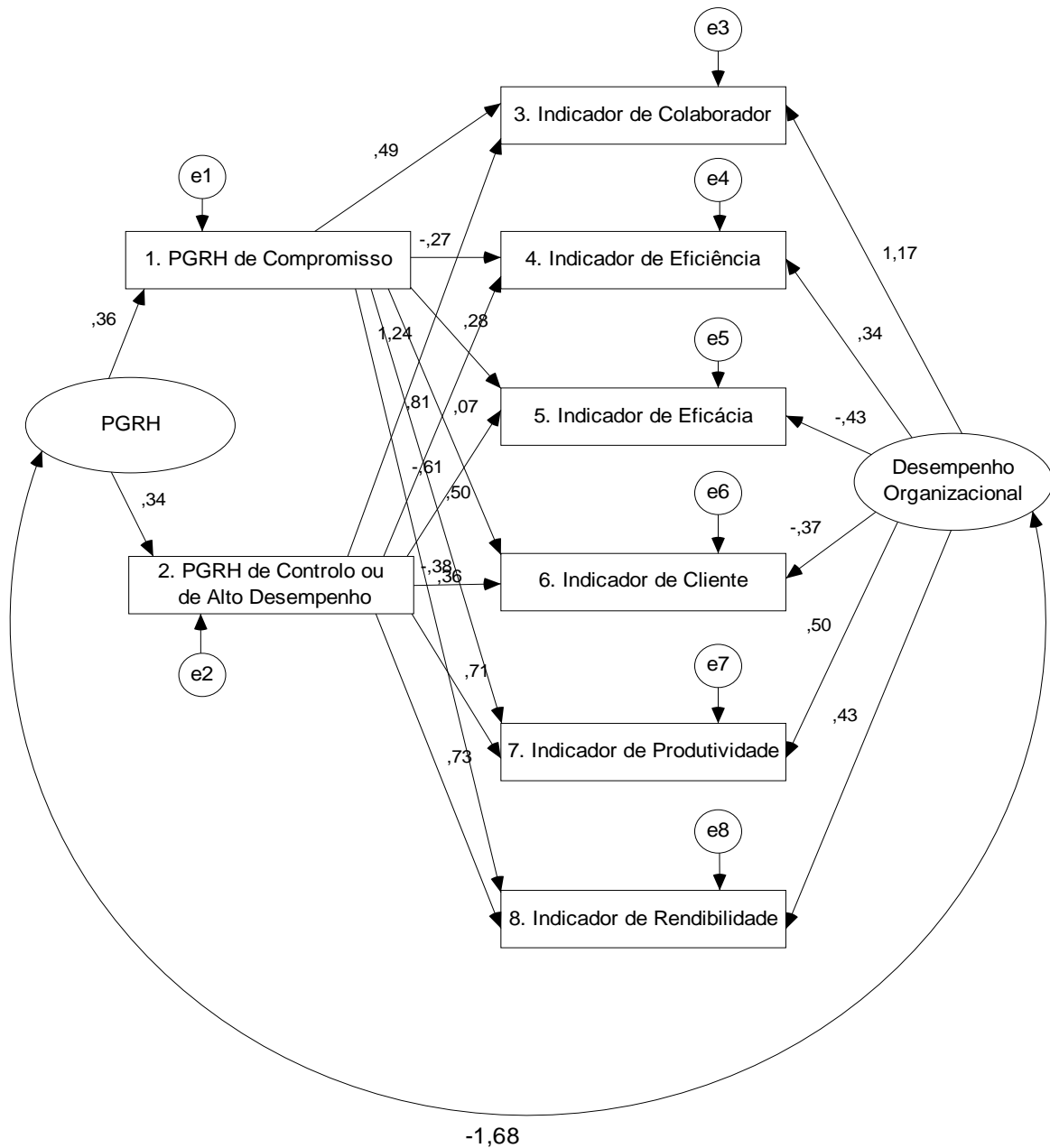
compósitas, passou-se ao estudo do modelo empírico proposto. Apresenta-se, de seguida, o modelo empírico proposto que apresenta, no que diz respeito ao CFI, RMSEA e NFI, um razoável ajustamento global do modelo aos dados recolhidos, conforme poderá observar na tabela 5.4-3 seguinte.

Figura 5.4-1 Estimativas não estandardizadas do modelo empírico



Fonte: Dados de Pesquisa

Figura 5.4-2 Estimativas estandardizadas do modelo empírico



Fonte: Amos

Tabela 5.4-1 Saturações no Modelo de Equações Estruturais e validade convergente

Dimensão	Dimensão	Saturações		Erro padrão	Teste T	P
		Não estandardizadas	Estandardizadas			
1. PGRH de Compromisso	3. Indicador de Colaborador	1,000	,490		*	
1. PGRH de Compromisso	4. Indicador de Eficiência	-,282	-,273	,048	-5,843	<0,001
1. PGRH de Compromisso	5. Indicador de Eficácia	,499	,283	,098	5,070	<0,001
1. PGRH de Compromisso	6. Indicador de Cliente	,125	,074	,107	1,172	,241
1. PGRH de Compromisso	7. Indicador de Produtividade	,870	,504	,105	8,300	<0,001
1. PGRH de Compromisso	8. Indicador de Rendibilidade	,489	,356	,080	6,111	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	3. Indicador de Colaborador	2,392	1,245	,153	15,647	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	4. Indicador de Eficiência	,785	,809	,049	16,122	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	5. Indicador de Eficácia	-1,006	-,607	,100	10,014	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	6. Indicador de Cliente	-,601	-,378	,104	-5,759	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	7. Indicador de Produtividade	1,152	,709	,109	10,606	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	8. Indicador de Rendibilidade	,944	,731	,081	11,671	<0,001
PGR	1. PGRH de Compromisso	1,000	,361		*	
PGR	2. PGRH de Controlo ou ...	1,000	,340		*	
Desempenho Organizacional	3. Indicador de Colaborador	1,000	1,175		*	
Desempenho Organizacional	4. Indicador de Eficiência	,146	,340	,029	5,116	<0,001
Desempenho Organizacional	5. Indicador de Eficácia	-,316	-,430	,059	-5,335	<0,001
Desempenho Organizacional	6. Indicador de Cliente	-,264	-,375	,061	-4,356	<0,001
Desempenho Organizacional	7. Indicador de Produtividade	,361	,501	,064	5,612	<0,001
Desempenho Organizacional	8. Indicador de Rendibilidade	,244	,426	,047	5,141	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Na tabela anterior, numa primeira leitura dos resultados obtidos com aplicação de testes estatísticos, conclui-se que existe validade convergente de todas as relações estudadas, pois as saturações fatoriais são elevadas e significativas (valores absolutos $t > 1,96$; $p < 0,05$), com exceção da relação entre 1. PGRH de Compromisso e 6.

Indicador de Cliente. Contudo, e revendo as demais relações estudadas entre esta dimensão 1. PGRH de Compromisso com outros indicadores do desempenho organizacional, verifica-se que apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com os indicadores:

- 3. Indicador de Colaborador
- 5. Indicador de Eficácia
- 7. Indicador de Produtividade
- 8. Indicador de Rendibilidade.

Por seu turno, verifica-se também que a dimensão 1. PGRH de Compromisso apresenta uma relação negativa estatisticamente significativa com o indicador que abaixo se segue:

- 4. Indicador de Eficiência

No que concerne à dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho, constata-se que esta apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com os seguintes indicadores:

- 3. Indicador de Colaborador
- 4. Indicador de Eficiência
- 7. Indicador de Produtividade
- 8. Indicador de Rendibilidade

De registar, ainda, que a dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho apresenta uma relação negativa estatisticamente significativa com os seguintes indicadores:

- 5. Indicador de Eficácia
- 6. Indicador de Cliente.

Ou seja, a um aumento de 1. PGRH de Compromisso corresponde um aumento significativo de 3. Indicador de Colaborador, 5. Indicador de Eficácia, 7. Indicador de Produtividade e 8. Indicador de Rendibilidade; a um aumento de 1. PGRH de Compromisso corresponde uma diminuição significativa de 4. Indicador de Eficiência; a um aumento de 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho corresponde um aumento significativo de 3. Indicador de Colaborador, 4. Indicador de Eficiência, 7.

Indicador de Produtividade e 8. Indicador de Rendibilidade; a um aumento de 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho corresponde uma diminuição significativa de 5. Indicador de Eficácia e 6. Indicador de Cliente. Estes resultados anteriores estão associados às hipóteses que pretende se estudar.

Quanto aos constructos principais do modelo, PGRH e DO, para as PGRH, das quais resultaram práticas de gestão de recursos humanos (Compromisso e Controlo ou Alto de Desempenho), verifica-se que o conceito PGRH apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com as duas dimensões que integram este conceito:

- 1. PGRH de Compromisso
- 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

Já no que diz respeito ao conceito Desempenho Organizacional, pode constatar-se que apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com 4 indicadores, nomeadamente:

- 3. Indicador de Colaborador
- 4. Indicador de Eficiência
- 7. Indicador de Produtividade
- 8. Indicador de Rendibilidade.

De salientar, ainda, que o conceito Desempenho Organizacional apresenta uma relação negativa estatisticamente significativa com os seguintes indicadores:

- 5. Indicador de Eficácia
- 6. Indicador de Cliente

No que concerne à relação entre constructos, a tabela seguinte apresenta as saturações nas dimensões no Modelo de equações estruturais.

Tabela 5.4-2 Saturações nas dimensões do Modelo de Equações Estruturais e validade convergente

Construto	Construto	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
Desempenho Organizacional	PGR	,097	-1,679	,009	10,245	<0,001

Fonte: Dados de pesquisa

De acordo com os resultados da tabela anterior, constata-se que existe validade convergente da relação estudada, pois a saturação fatorial é elevada e significativa (valores absolutos $t > 1,96$; $p < 0,05$). Não obstante essa convergência, verifica-se também que a relação entre os dois constructos, desempenho organizacional e práticas de gestão de recursos humanos é estatisticamente negativa. Este constitui um dos resultados que pretendíamos validar entre os constructos principais, PGRH e DO, se é positiva ou não. Contudo, a mesma pode ser consequência do resultado das 5 relações existentes no Novo Modelo Estrutural Global (ver Tabela 5.4-1: Saturações no Modelo de Equações Estruturais e Validade Convergente).

A tabela seguinte apresenta os resultados de Alfas de Cronbach, de fiabilidade composta, média das saturações e variância extraída dos constructos.

Tabela 5.4-3 Consistência interna dos constructos, média das saturações e variância extraída

Construto	N Itens	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta	Média das saturações	Variância extraída
PGR	2	0,259	0,189	0,458	0,359
Desempenho Organizacional	6	0,467	0,707	0,578	0,475

Fonte: Dados de Pesquisa

Em consequência da análise dos constructos, PGRH e DO, os resultados da tabela anterior não evidenciam qualidade de resultado desejado, pois a fiabilidade de cada constructo não é a tão desejada, resultante da averiguação da consistência interna, e da fiabilidade composta. Pelo menos um dos valores deveria ser superior a 0,60, verificando-se no DO. Igualmente, verificou-se que a média das saturações do constructo em referência se aproxima do valor mínimo exigido de 0,50, embora a

variância extraída que avalia a validade convergente é, para ambos os construtos, inferior ao mínimo exigido de 0,50. No que concerne à avaliação da qualidade de ajustamento do modelo global, apresentam-se abaixo os resultados, conforme consta na tabela seguinte:

Tabela 5.4-4 Ajustamento do modelo global estrutural

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
219,9 (p < 0,001)	9	0,951	0,025	0,870

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

Relativamente às medidas da tabela acima mencionada, os resultados em relação aos dados recolhidos não são considerados dos melhores para o ajustamento global do modelo proposto, de acordo o valor do Qui-quadrado ($p < 0,05$). Contudo, no que diz respeito ao CFI ($CFI < 0,90$), o RMSEA ($p > 0,08$) e ao NFI ($NFI > 0,80$), as medidas indicam um ótimo ajustamento global do modelo aos dados recolhidos.

No quadro seguinte, apresentam-se efeitos totais entre os fatores e a escala em estudo, através das estimativas em valores estandardizados, podendo, como tal, ser indicativo da importância relativa de cada dimensão para o constructo latente.

Quadro 5.4-1 Resumo dos Efeitos Diretos Estandarizados

	PGR	Desempenho Organizacional	2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	1. PGRH de Compromisso
1. PGRH de Compromisso	,361	,000	,000*	,000
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	,340	,000	,000*	,000
3. Indicador de Colaborador	,600*	1,175	1,245	,490
4. Indicador de Eficiência	,176*	,340	,809	-,273
5. Indicador de Eficácia	-,104*	-,430	-,607	,283
6. Indicador de Cliente	-,102*	-,375	-,378	,074
7. Indicador de Produtividade	,423*	,501	,709	,504
8. Indicador de Rendibilidade	,377*	,426	,731	,356

*novo efeito direto estandardizado.

Fonte: Dados de Pesquisa

Por meio de equações estruturais, estimaram-se efeitos totais entre os fatores e a escala em estudo, produzindo novos efeitos diretos estandardizados entre IDO e PGRH. É uma das vantagens da utilização de um modelo de relações causais (Lages & Lages, 2004; Lages & Montgomery, 2005). De referir, ainda, que estes novos efeitos não constam da Tabela 5.4-1 Saturações no Modelo de Equações Estruturais e validade convergente, ao passo que os restantes dados do Quadro 5.4-1, anterior, figuram na tabela atrás referida. No mesmo quadro, verificam-se ainda que os efeitos diretos observados são iguais aos efeitos totais e não existem efeitos indiretos. Observa-se ainda que entre os indicadores há efeitos totais negativos entre fatores, a saber:

- Indicador de eficácia com fator PGRH (-,102);
- Indicador de cliente com fator PGRH (-,104).

Simultaneamente, nota-se que os restantes efeitos totais entre fatores se apresentam positivos (ver quadro 5.4-1 – Resumo dos Efeitos Diretos Estandardizados), o que evidencia existir uma forte relação direta dos elementos sob estudo.

Em síntese, para estes resultados apresentados, mais uma vez a qualidade de ajustamento do modelo não é a mais desejável, pelo que as conclusões também não são totalmente sustentadas pela verificação dos pressupostos de qualidade do modelo. No entanto, os resultados dos dois modelos são semelhantes, podendo ser retiradas conclusões que se verifiquem para ambos os modelos.

5.4.1 Estimativas do Modelo de Equações Estruturais

O processo de análise do modelo de equações estruturais com variáveis latentes, construídas de acordo com os resultados da análise fatorial confirmatória, foi avaliado em três etapas com o software Amos (v. 20 SPSS In, Chicago, IL). A 1ª etapa consistiu na análise do poder explicativo do modelo, na 2ª etapa, avaliou-se os efeitos diretos estandardizados e, por último, na 3ª etapa, analisaram-se as hipóteses.

O modelo em referência foi validado, por comparação com um modelo nulo, em termos de modelo de ajuste, sendo determinada a forma como as covariâncias

previstas pelo modelo correspondiam às observadas nos dados. Tipicamente, cada variável deste modelo constitui uma variável latente, mas compõem o modelo 2 constructos operacionalizados por 8 dimensões que, por sua vez, representam 54 variáveis observáveis com os respetivos erros, bem como as correlações entre ambos variáveis tipicamente latentes. Os resultados das estimativas das relações, bem como os T-Values, encontram-se na tabela 5.4.-1. No que concerne à qualidade de ajustamento do modelo, referiu-se atrás que os índices de medida indicavam globalmente um ótimo ajustamento baseado em dados como: CF = ,951; o RMSEA = 0,025 e o NFI = 0,870, com a exceção do Qui-quadrado = 219,9 ($p < 0,001$).

5.4.2 Modelo Estrutural

Pretende-se avaliar a parte estrutural do modelo, determinando se as relações teóricas estabelecidas são suportadas pelos dados recolhidos. Assim, cada hipótese formulada é avaliada para determinar se é estatisticamente significativa ou não. No conjunto das oito medidas preconizadas, analisaram-se um total de seis hipóteses. Porém, na prática, o constructo das PGRH que compõem as variáveis Compromisso e Controlo (sendo, este último, composto por práticas de recrutamento e seleção, de estabilidade de emprego, de oportunidades na carreira, de avaliação de desempenho, de oportunidades de desenvolvimento profissional, de oportunidades de participação em equipa e de divulgação de informações) foi analisado separadamente, totalizando, neste contexto, 12 hipóteses por validar. O método de reunir numa única variável um conjunto de variáveis já foi utilizado em diversos estudos (Guthrie, 2001; Ahmad e Schroeder, 2003; Moore et al., 2004; Wijk, 2007).

Para testar todas as hipóteses, em primeiro lugar efetuou-se a apresentação da estatística descritiva para as variáveis que contemplam as PGRH e os Indicadores do DO, conforme se constata no Quadro seguinte, à qual serão, igualmente, adicionados os respetivos comentários relativos a cada dimensão. Segue-se depois os resultados associados ao teste de hipóteses que, vai desde a hipótese I até VI hipótese

(inclusive), conforme se poderá observar na tabela 5.4-1 – Saturações no Modelo de Equações Estruturais e Validade Convergente mencionado anteriormente.

5.4.3 Estatística Descritiva

Quadro 5.4.3-1 Apresenta as Estatísticas para as variáveis representativas das Políticas de Gestão de Recursos Humanos e os Indicadores de Desempenho Organizacional

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
1. PGRH de Compromisso	479	3,28	0,24	7%	2,63	4,50
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	479	3,52	0,26	7%	2,22	4,17
3. Indicador de Colaborador	477	3,11	0,53	17%	1,00	4,86
4. Indicador de Eficiência	477	3,34	0,22	7%	2,50	4,33
5. Indicador de Eficácia	476	3,52	0,45	13%	2,50	5,00
6. Indicador de Cliente	477	3,80	0,44	11%	3,00	5,00
7. Indicador de Produtividade	477	2,85	0,40	14%	1,00	4,80
8. Indicador de Rendibilidade	475	3,33	0,35	11%	1,50	4,75

Fonte: Dados de Pesquisa

No sentido de estudar o desempenho do PGRH de compromisso e do PGRH de controlo ou de alto desempenho, de acordo com a tabela 5.4.3-1 anterior, foram analisadas as respostas de 479 indivíduos, após realizar-se a Análise Fatorial Confirmatória. Para esta amostra, verificou-se para o PGRH de compromisso um valor médio de 3.28 ($M=3.28; DP=0.24$), tendo o mesmo atingido um valor máximo de 4.50 e mínimo de 2.67. O coeficiente de variação associado a esta variável foi de 7%. Igual valor foi observado em relação ao PGRH de controlo ou de alto desempenho que obteve, para esta amostra, um valor médio de 3.52 ($M=3.52; DP=0.26$), sendo neste caso o valor máximo de 4.17 e o mínimo de 2.22.

Para os 477 indivíduos em relação aos quais se mediu o índice de colaborador, observou-se um valor médio de 3.11 ($M=3.1; DP=0.53$), tendo-se verificado neste caso uma amplitude de variação elevada. O valor máximo observado foi de 4.86 e o mínimo de 1.00. Observou-se ainda, para este índice, um coeficiente de variação elevado, 17%, indicando uma grande dispersão nas respostas obtidas para este índice

Foram também 477 os indivíduos que colaboraram na determinação do indicador de eficiência, para o qual se obteve um valor médio de 3.34 ($M=3.34;DP=0.22$) em relação ao valor máximo de 4.33 e mínimo de 2.50. Neste caso, o coeficiente de variação foi de 7%, revelando uma pequena dispersão das respostas em torno do seu valor médio.

Em relação ao indicador de eficácia, foram registadas as respostas de 476 indivíduos, para os quais se obteve um valor médio de 3.52 ($M=3.52;DP=0.45$), variando as respostas entre 2.50 e 5.00. Sendo assim, observa-se um coeficiente de variação de 13%, revelador de uma relativamente elevada dispersão dos valores em relação à sua média.

O indicador de cliente obteve o mais alto valor médio de entre todos os que foram avaliados neste estudo. Para os 477 indivíduos, obteve-se um valor médio de 3.80 ($M=3.80;DP=0.44$), variando o seu valor entre 3.00 e 5.00. Observou-se contudo um coeficiente de variação de 11%.

O número de indivíduos relativamente aos quais se obtiveram respostas para o indicador de produtividade foi também 477. Observou-se um valor médio de 2.85 ($M=2.85;DP=0.40$) para este indicador, cuja amplitude de variação foi elevada, já que se observou um valor mínimo de 1.00 e máximo de 4.80. Observou-se assim um coeficiente de variação de 14% para este indicador, revelando uma elevada dispersão relativamente à média obtida nas restantes.

Finalmente, os 475 indivíduos para os quais se mediu o indicador de rendibilidade, obteve-se um valor médio de 3.33 pontos ($M=3.33;DP=0.35$). Observou-se um valor mínimo de 1.50 e máximo de 4.75 para este indicador, ao qual está associado um coeficiente de variação de 11%, indicando uma dispersão moderada dos resultados obtidos relativamente ao valor médio.

Sendo assim, observou-se que de entre todos os indicadores analisados, foi o indicador de cliente que obteve o maior valor médio ($M=3.80;DP=0.44$), tendo sido o indicador de produtividade aquele que obteve menor valor ($M=2.85;DP=0.40$). Foi neste último indicador que se verificou uma maior dispersão nos valores. Por outro lado, os valores médios para os indicadores de PGRH de compromisso e de controlo

de alto desempenho obtiveram valores médios de 3.28 e 3.52, respetivamente, embora a dispersão observada tenha sido semelhante em ambos os casos (coeficiente de variação de 7%).

5.5 Hipóteses Empíricas.

5.5.1 Relação entre as Políticas de Gestão de Recursos Humanos e os Indicadores de Desempenho Organizacional

Nas análises seguintes, são utilizados os resultados já anteriormente apresentados na (Tabela 5.4-1 Saturações no Modelo de Equações Estruturais e validade convergente) para avaliação de hipóteses formuladas no Capítulo 3.

5.5.1.1 Hipótese 1 – Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Indicador de Colaborador

PGRH de Controlo

A relação entre a dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho e o Indicador de Colaborador apresenta uma saturação de 1,245, com um valor de $t = 15,647$ e $p < 0,001$, logo existe uma relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Colaborador provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

PGRH de Compromisso

A relação entre a dimensão PGRH de Compromisso e o Indicador de Colaborador apresenta uma saturação de 0,490, com um valor de t não calculado e $p < 0,001$ (por analogia com os restantes valores de p), pelo que existe uma relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Colaborador provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Compromisso.

Após esta análise, em que se considerou como a variável dependente o Indicador de Colaborador e como variável independente cada uma das práticas de gestão de recursos humanos (analisados em separado), concluiu-se que ambas as práticas apresentam relação significativa com o indicador, mas, na verdade, são as Práticas de Controlo que apresentam uma relação mais intensa. Em conclusão, verifica-se que a

hipótese levantada de que a relação entre as PGRH e o Indicador de Colaborador se confirma, mesmo que essa relação seja diferente no contexto das práticas de Compromisso e de controlo. Concluiu-se, portanto, que, apesar de as Práticas de Controlo apresentarem relação mais intensa com o indicador analisado, a relação PGRH de Compromisso constitui igualmente um fator a considerar, apesar de esse fator ser menor do que o primeiro.

Assim sendo, importa dar continuidade à análise pretendida, pelo que abaixo se apresenta a análise da relação das duas práticas com o Indicador de Eficiência.

5.5.1.2 Hipótese 2 – Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Indicador de Eficiência

PGRH de Controlo

A relação entre a dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho e o Indicador de Eficiência apresenta uma saturação de 0,809, com um valor de $t = 16,122$ e $p < 0,001$, logo existe uma relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Eficiência provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

PGRH de Compromisso

A relação entre a dimensão PGRH de Compromisso e o Indicador de Eficiência apresenta uma saturação de -0,273, com um valor de $t = -5,843$ e $p < 0,001$, pelo que existe uma relação negativa estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Eficiência provoca uma diminuição significativa da dimensão PGRH de Compromisso. Posto isto, pode constatar-se que, apesar de a relação entre a dimensão das práticas de Compromisso ser nula, ou seja, de não se confirmar esta hipótese com o indicador de eficiência, salvo essas devidas diferenças, pode concluir-se que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o indicador de eficiência é parcial, em virtude de a segunda hipótese inerente a este estudo não se confirmar, de acordo os valores negativos que apresenta quer da saturação quer do valor t .

5.5.1.3 Hipótese 3 - Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Indicador de Eficácia

PGRH de Controlo

A relação entre a dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho e o Indicador de Eficácia apresenta uma saturação de -0,607, com um valor de $t = -10,014$ e $p < 0,001$, logo existe uma relação negativa estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Eficácia provoca uma diminuição significativa da dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

PGRH de Compromisso

A relação entre a dimensão PGRH de Compromisso e o Indicador de Eficácia apresenta uma saturação de 0,283, com um valor de $t = 5,070$ e $p < 0,001$, pelo que existe uma relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Eficácia provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Compromisso.

Em suma, pode aferir-se que a hipótese levantada de que a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o indicador de eficácia fica confirmada parcialmente pela análise apresentada. Ainda assim, e ao contrário do que se verificou na hipótese anterior igualmente testada, são as PGRH de Controlo que não revelam relação linear com o indicador em estudo.

5.5.1.4 Hipótese 4 – Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Indicador de Cliente

PGRH de Controlo

Numa primeira leitura dos resultados obtidos com a análise pretendida, pode-se verificar que relação entre a dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho e o Indicador de Cliente apresenta uma saturação de -0,378, com um valor de $t = -5,759$ e $p < 0,001$, que se traduziu numa relação negativa estatisticamente significativa, o que

significa que um aumento no Indicador de Cliente provoca uma diminuição significativa da dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

PGRH de Compromisso

Já a relação entre a dimensão PGRH de Compromisso e o Indicador de Cliente revelaram uma saturação de 0,074, com um valor de $t = 1,172$ e $p = 0,241$, pelo que não existe uma relação estatisticamente significativa, o que significa que uma variação no Indicador de Cliente não provoca uma variação significativa da dimensão PGRH de Compromisso.

Como foi referido anteriormente, na análise do Indicador de Cliente, há que considerar, ainda, a variável Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes, conforme se poderá constatar pela análise que abaixo se segue:

Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a variável Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes

Na tabela seguinte, em cada célula, que relaciona as variáveis que nela se cruzam, apresenta-se o valor do coeficiente de correlação de Pearson e o valor de prova do teste.

Tabela 5.5.1.4-1 Correlação de Pearson, relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a variável Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes

		6.3. Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes
1. PGRH de Compromisso	Coef. Correlação	,182(**)
	Valor de prova	,000
	N	472
	<hr/>	
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	Coef. Correlação	,501(**)
	Valor de prova	,000
	N	472
	<hr/>	

** Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Fonte: Dados de Pesquisa

Quando a correlação entre duas variáveis for significativa (apresentar um valor de prova inferior a 5%) é assinalada. As correlações estatisticamente significantes são sempre positivas: significa que a um aumento de uma variável corresponde um aumento significativo da outra.

Verifica-se uma relação estatisticamente significativa entre:

- **6.3. Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes e:**
 - 1. PGRH de Compromisso
 - 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

que são relações **positivas**, significa que quem apresenta maiores valores nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos apresenta valores mais elevados na Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes.

A relação entre a dimensão PGRH de Compromisso e a Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes apresenta uma correlação de 0,182, com um valor $p < 0,001$, pelo que existe uma relação estatisticamente significativa, o que significa que um aumento na Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Compromisso.

A relação entre a dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho e a Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes apresenta uma correlação de 0,501, com um valor $p < 0,001$, pelo que existe uma relação estatisticamente significativa, o que significa que um aumento na Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

Em suma, pela análise desta hipótese e da variável Procura mensal analisada separadamente, conclui-se, por isso, que, na hipótese base, são apenas as PGRH de Compromisso que têm relação significativa com o Indicador de Cliente. Contudo, na variável analisada em separado, construída com base nos critérios de transformação de variáveis expressos anteriormente no capítulo 4, que ainda consta na análise desta temática, verificou-se que ambas as PGRH têm relação significativa sobre o indicador

de cliente, apesar de serem as práticas de Controlo que apresentam relação superior em comparação com o outro tipo de práticas.

Globalmente, pode concluir-se que a hipótese de que as PGRH influenciam significativamente o Indicador de Cliente não se encontra afirmada na sua totalidade, uma vez que uma das PGRH, Controlo, não detém relação significativa com o Indicador de Cliente. Contudo, parece que essa relação é bastante considerável, dado que a maioria dos aspetos envolventes nesta análise é alvo de algum efeito produzido pelas mesmas. É, assim, o efeito das PGRH de Controlo sobre a variável analisada em separado que parece ter maior intensidade em comparação com as outras análises aqui efetuadas.

5.5.1.5 Hipótese 5 – Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Indicador de Produtividade

PGRH de Controlo

Após a constatação de que as PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho têm, de facto, um efeito estatisticamente significativo sobre o Indicador de Produtividade, apresentando uma saturação de 0,709, com um valor de $t = 10,606$ e $p < 0,001$, pelo que existe uma relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Produtividade provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

PGRH de Compromisso

A relação entre a dimensão PGRH de Compromisso e o Indicador de Produtividade apresenta uma saturação de 0,504, com um valor de $t = 8,300$ e $p < 0,001$, pelo que existe uma relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Produtividade provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Compromisso.

Em suma, pode verificar-se que o facto de existir relação positiva entre as PGRH e o Indicador de Produtividade é mais uma Hipótese levantada no início deste estudo e que, de facto, se encontra confirmada pelos dados estatísticos. Ainda assim, há que

ressalvar que são as PGRH de Controlo que, de facto, influenciam mais este indicador de desempenho organizacional (em comparação com o outro tipo de práticas).

5.5.1.6 Hipótese 6 – Relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Indicador de Rendibilidade

PGRH de Controlo

Verificou-se que a relação entre a dimensão das PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho e o Indicador de Rendibilidade apresenta uma saturação de 0,731, com um valor de $t = 11,671$ e $p < 0,001$, que se traduz numa relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Rendibilidade provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

PGRH de Compromisso

No que respeita a relação entre a dimensão PGRH de Compromisso e o Indicador de Rendibilidade, constatou-se que estas apresentam uma saturação de 0,356, com um valor de $t = 6,111$ e $p < 0,001$, pelo que existe uma relação positiva estatisticamente significativa, o que significa que um aumento no Indicador de Rendibilidade provoca um aumento significativo da dimensão PGRH de Compromisso.

Concluindo e sintetizando as informações expressas, pode aferir-se que a Hipótese de que as PGRH têm uma relação significativamente com o Indicador de Rendibilidade é confirmada pelos resultados apresentados, apesar de as PGRH de Controlo influenciarem de uma forma mais incisiva, em comparação com as PGRH de Compromisso.

Em síntese, finalizada a análise dos resultados obtidos com AFC e, simultaneamente, a construção do novo Modelo Estrutural, mais uma vez, a qualidade de ajustamento do modelo não é a mais desejável, conforme mencionado atrás, pelo que as conclusões também não são totalmente sustentadas pela verificação dos pressupostos de qualidade do modelo. Mas, em função dos resultados apresentados, concluímos que as escalas utilizadas e as respetivas dimensões construídas com

AFC, se revelaram razoavelmente ótimos para o estudo realizado. O objetivo que visou analisar o modelo proposto com a metodologia do SEM foi cumprido e tendo sido testadas as 6 hipóteses de relação de que constituem o referido modelo.

Em seguida, apresentamos os resultados da análise realizada com Anova a um fator.

5.6 Teste de Hipótese Com Anova a Um Fator

Concluída a secção que contemplou a realização da Análise Fatorial Confirmatória, com recurso a modelização por equações estruturais que possibilitou a construção do modelo empírico e, conseqüentemente, a avaliação das relações pré-estabelecidas no modelo conceptual, efetuou-se, na secção seguinte, outro teste de hipóteses, relativo à hipótese VII e VIII, utilizando outra metodologia, a *Anova* a um fator, que serve para comparar diferentes tratamentos entre uma variável qualitativa e variáveis quantitativas, nomeadamente a instituição bancária onde os indivíduos estão inseridos profissionalmente e funções desempenhadas com as PGRH – dimensão Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho. Abaixo, apresentam-se os respetivos resultados obtidos.

5.6.1 Hipótese 7 – Instituição Bancária e as Práticas de Gestão dos Recursos Humanos

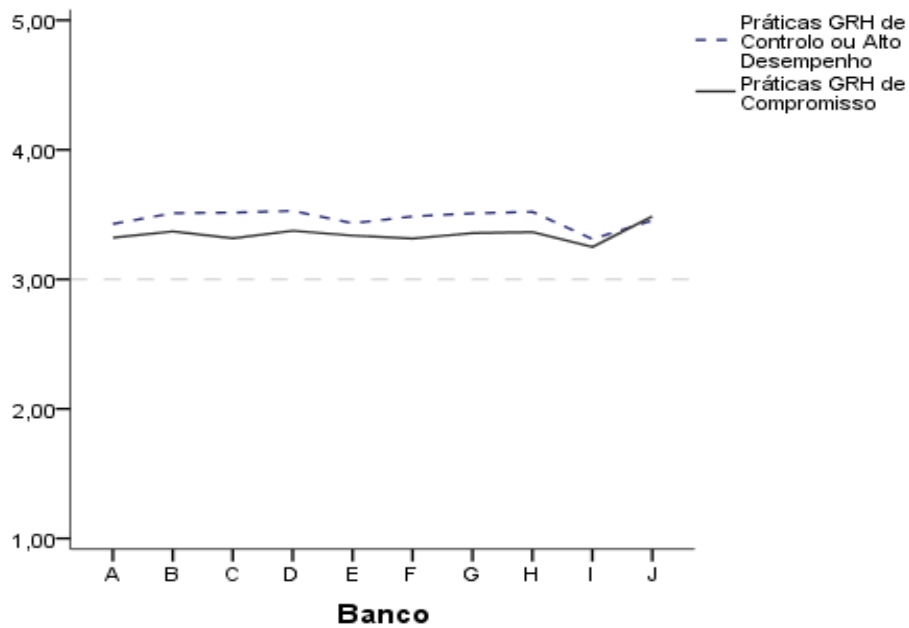
No que concerne à influência da Instituição Bancária onde os indivíduos estão inseridos profissionalmente e às Práticas de Gestão de Recursos Humanos, pode constatar-se que esta não é assim tão considerável quanto o expectável. Assim sendo, se a relação de dependência das PGRH de Controlo se situa nos 0,273 ($\eta^2=0,273$), conforme o anexo 5, ponto 5.1.2, já as PGRH de Compromisso revelam uma relação de dependência ainda menor em comparação com as primeiras ($\eta^2=0,244$), de acordo o anexo 5, ponto 5.1.3.

Quadro 5.6.1-1 Medidas Descritivas das PGRH

		Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho			Práticas GRH de Compromisso		
		Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão
Banco	Banco A	3,43	3,50	,31	3,32	3,33	,18
	Banco B	3,51	3,55	,16	3,36	3,33	,23
	Banco C	3,52	3,50	,16	3,32	3,29	,16
	Banco D	3,53	3,55	,21	3,37	3,33	,28
	Banco E	3,43	3,47	,25	3,34	3,33	,22
	Banco F	3,49	3,55	,26	3,32	3,33	,17
	Banco G	3,51	3,50	,18	3,36	3,33	,17
	Banco H	3,52	3,55	,19	3,36	3,33	,20
	Banco I	3,31	3,40	,27	3,25	3,22	,22
	Banco J	3,45	3,45	,27	3,49	3,33	,32
	Total	3,47	3,50	,24	3,34	3,33	,22

Fonte: Dados de Pesquisa

Figura 5.6.1-1 Dispersão de médias das PGRH



Fonte: Dados de Pesquisa

Ainda assim, pela análise das médias destas PGRH segundo a Instituição Bancária (com o auxílio da tabela e gráfico apresentados anteriormente), pode-se verificar que

estas práticas de gestão de recursos humanos são exercidas com alguma frequência, dado que em todos os bancos se registam valores médios acima do centro da escala medida. De registar, ainda, que as Práticas de Controlo são aquelas que, mesmo ligeiramente, apresentam sempre uma frequência média maior independentemente dos bancos, à exceção do Banco J em que o valor é praticamente semelhante. Já no Banco I verificam-se as médias mais baixas em ambas as PGRH medidas.

Após se verificar que a análise de variância a um fator é um teste estatístico significativamente adequado para abordar a relação existente entre as PGRH de Controlo e a variável Banco – $F(9,467)=4,184$, $p=0,000$ (ver anexo 5.1.8) – (que indica também que a variável Banco influencia de um modo significativo a variável dependente abordada), constatou-se que essa influência não é muito considerável, uma vez que a influência na variância das PGRH de Controlo situa-se apenas nos 7,5% ($r^2=0,075$ ($\times 100=7,5\%$)). O resultado dos testes a posteriori indicam, assim, que só existe diferenças significativas entre o Banco I e outros bancos como o Banco C, D, G e H, dada a significância associada a esses testes de $p=0,026$, $p=0,020$, $p=0,011$ e $p=0,023$, respetivamente.

Constatou-se, igualmente, que o modelo estimado para analisar a relação entre as PGRH de Compromisso e a variável Banco é igualmente significativo – $F(9,469)=3,306$, $p=0,001$ (ver anexo 5.1.13) – resultado de teste que leva igualmente a constatar que o efeito principal da variável preditora também é estatisticamente significativo. O valor dessa mesma influência na variância das PGRH de Compromisso assume um valor de 6% ($r^2=0,060$ ($\times 100=6\%$)), ver anexo atrás referido. Por último, os testes a posteriori apontam para que não haja qualquer diferença entre os bancos no que concerne às práticas de gestão de recursos humanos de Compromisso, devido aos valores das significâncias verificados.

Assim, apesar de ser nas PGRH de Controlo que a instituição bancária parece ter maior influência, conclui-se que a hipótese levantada de que As PGRH variam conforme os bancos onde os indivíduos trabalham se verifica, ainda que com as limitações dessa influência não atingir os 10% e das diferenças entre os dois tipos de PGRH.

5.6.2 Hipótese 8 - A Função Desempenhada e as Práticas de Gestão dos Recursos Humanos

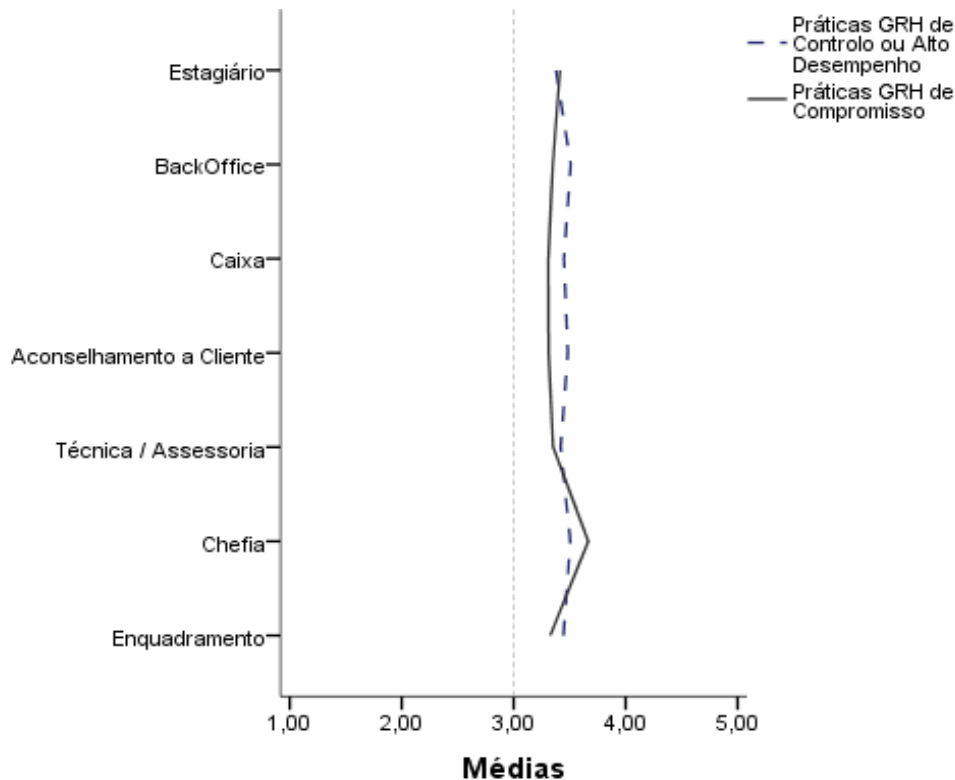
No que concerne às funções desempenhadas pelos indivíduos e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, pode-se constatar que esta não é assim tão considerável quanto o expectável no que respeita às PGRH de Controlo ($\eta^2=0,138$), ver anexo 5.2.2. Já as PGRH de Compromisso revelam uma relação de dependência maior e mais considerável, em comparação às primeiras ($\eta^2=0,335$), ver anexo 5.2.3.

Tabela 5.6.2-1 Medidas descritivas das PGRH por Função Exercida na Empresa

		Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho				NR	Práticas GRH de Compromisso				NR
		N	Média	Mediana	Desvio Padrão		N	Média	Mediana	Desvio Padrão	
Função na Empresa	Enquadramento	83	3,44	3,53	,26	0	83	3,33	3,33	,21	0
	Chefia	21	3,51	3,70	,49	0	21	3,67	3,56	,46	0
	Técnica / Assessoria	39	3,42	3,50	,25	1	39	3,35	3,33	,17	0
	Aconselhamento a Cliente	88	3,48	3,50	,17	0	88	3,31	3,33	,15	0
	Caixa	126	3,45	3,50	,19	1	126	3,31	3,25	,20	0
	BackOffice	110	3,51	3,55	,24	0	110	3,35	3,33	,19	0
	Estagiário	12	3,38	3,30	,24	0	12	3,41	3,39	,23	0

Fonte: Dados de Pesquisa

Gráfico 5.6.2-1 Dispersão de Médias das PGRH por Função Exercida na Empresa



Fonte: Dados de Pesquisa

Pela leitura comparativa da tabela e gráfico apresentados, pode-se concluir que as PGRH de Controlo são as mais praticadas em quase todas as funções, excetuando-se a função de Estagiário – em que a prática é semelhante às PGRH de Compromisso – e a função de Chefia – onde a PGRH de Compromisso se destaca em comparação às de Controlo. Importa constatar, ainda, que também neste cruzamento bivariado a frequência de ambas as práticas é relativamente elevada, uma vez que as médias se encontram todas acima do ponto central da escala medida para estes aspetos.

Constatou-se que, de uma maneira geral, as funções desempenhadas pelos indivíduos não têm qualquer influência sobre as PGRH de Controlo – $F(6,470)=1,532$, $p=0,166$, ver anexo 5, item 5.2.7 – facto que justifica a opção de não se analisar o efeito dessa mesma variável preditora na dependente e, como é óbvio, a percentagem dessa mesma influência na respetiva variância. Por seu turno, existe uma influência nas PGRH de Compromisso – $F(6,472)=9,941$, $p=0,000$, ver anexo 5, item 5.2.11 –, resultado de teste que leva igualmente a constatar que o efeito principal da variável preditora também é estatisticamente significativo. O valor dessa mesma influência na

variância das PGRH de Compromisso assume um valor de 11,2% ($r^2=0,112$ ($\times 100=11,2\%$), idem anexo anterior.

Os testes realizados a posteriori apontam para que apenas haja uma diferença nas PGRH de Compromisso quando se realiza uma comparação dos cargos de Estagiário e Chefia com todos os outros identificados. Assim, a hipótese de que as funções desempenhadas pelos inquiridos influenciam as PGRH fica confirmada apenas no que concerne às PGRH de Compromisso.

5.7 Síntese do Capítulo 5

Iniciámos este capítulo com a caracterização do atual estado do setor em estudo, que é o setor bancário angolano. Ele é constituído por um Banco Central, denominado de Banco Nacional de Angola (BNA), cuja principal função passa por supervisionar os bancos, públicos ou privados, nacionais ou estrangeiros, com atividade em Angola. Até à altura da realização do estudo empírico, o setor em referência era composta por 20 bancos comerciais. Antes de se iniciar a apresentação descritiva e analítica de dados, efetuou-se primeiramente o teste de consistência interna, através do modelo (Alfa de Cronbach) que permitiu estudar as propriedades de escalas de medida e as questões que a compõem, admitindo valores de consistência interna próximos de 0.6. Com os *missing values*, os elementos da amostra correspondentes foram excluídos dos cálculos efetuados para o Alfa de Cronbach.

A análise dos resultados obtidos com a recolha dos questionários, tendo por base as variáveis presentes na secção A, pode constatar-se que a amostra constituída trata de um conjunto de indivíduos relativamente jovens, uma vez que uma pequena maioria dos inquiridos tem idades compreendidas entre os 35 e os 39 anos de idade. São as idades mais jovens que ocupam um maior peso percentual na distribuição analisada. No que concerne às habilitações dos indivíduos, constatou-se que uma ligeira maioria dos mesmos tem o ensino secundário e, ainda, que existe uma tendência para que estejam a trabalhar na mesma instituição bancária num intervalo de tempo compreendido entre os 8 e os 12 anos. Os contratos mais exercidos são, por isso, os contratos a termo e a tempo integral, em que a função de Caixa é a que apresenta maior no seio dos indivíduos que constituem a amostra analisada.

De entre as PGRH, conclui-se que as PGRH de Controlo ou Alto Desempenho são aquelas que, em média e numa escala de 1 a 5, parecem as mais aplicadas nas instituições bancárias em que os inquiridos têm uma vinculação laboral, se bem que essa diferença não pareça ser muito acentuada. De ressaltar, ainda, que as PGRH de Compromisso são aquelas em que houve uma menor dispersão, não se revelando refletida no valor do desvio-padrão, mas sim no posicionamento de outliers, o que indica que existe maior consenso por parte dos trabalhadores na frequência com que estas práticas são usadas nas relações laborais diárias.

Numa conclusão geral desta informação, há que salientar igualmente que tanto a Média quanto a Mediana se encontram ligeiramente acima do centro da escala medida, o que pode indicar que os indivíduos que constituem a amostra reconhecem uma relativa frequência nas duas formas de gestão dos recursos humanos.

Em relação aos indicadores de desempenho, na perceção dos inquiridos, à semelhança do que foi verificado nas PGRH, também nos Indicadores de Desempenho Organizacional não existem grandes disparidades na distribuição de respostas. Pois, regra geral, os indivíduos tendem a responder em valores acima do ponto central da escala apresentada. Denota-se que os indicadores de Eficácia, Eficiência e de Cliente (por si só) parecem ser os indicadores que, em média, são mais valorizados pela generalidade dos inquiridos que constituem a amostra recolhida. Tal consideração é verificada igualmente aquando da observação do gráfico exposto na análise dos indicadores do DO, que demonstrou também que, nessas mesmas variáveis, existe uma tendência favorável para a concentração de respostas nos pontos mais elevados da escala medida.

Quanto ao modelo proposto, da estimação e da avaliação do modelo sob estudo permite concluir-se que, em função dos resultados apresentados, a qualidade de ajustamento do modelo desta investigação não sendo a mais desejável, pode-se considerar de razoável. O modelo foi analisado em dois passos, Análise Fatorial Confirmatória e de equações estruturais, de forma separada entre o modelo de medida e o estrutural, tendo em consideração os seguintes pressupostos: amostra de grande dimensão, especificação válida do modelo e utilização de variáveis em escala de intervalo como indicadores das variáveis latentes.

A partir do modelo conceptual pré-estabelecido aquando da revisão da teoria, definiram-se submedidas que se mantiveram até a realização do modelo global. Contudo, aquando da análise dos alfas e, sobretudo, com a realização da AFC, determinadas variáveis manifestas estipuladas para cada modelo de medida, foram eliminadas da respetiva dimensão, por não contribuírem para a validade convergente da dimensão. Os indicadores que se mantiveram são consequência do valor da estatística *t*, evidenciada pela análise fatorial confirmatória realizada.

O modelo de medida foi testado com a validade convergente e com a fiabilidade (análise de consistência interna e de fiabilidade composta), utilizando-se o método de Máxima Verosimilhança para a estimação do modelo. Os resultados obtidos no que se refere ao modelo em referência indicam que o modelo de medida apresentou, em todas as dimensões analisadas, boa validade convergente, com melhorias razoáveis na fiabilidade da dimensão e na fiabilidade composta, variando em larga escala na variância extraída, com resultados não tão desejáveis. O modelo de medida apresentou boa validade, convergente para todas as dimensões estudadas, bem como evidenciou indícios de boa fiabilidade composta.

No que concerne à qualidade do ajuste dos 8 submodelos atrás referidos, utilizando medidas do Qui-quadrado ($p < 0,05$), CFI ($CFI < 0,90$), RMSEA ($p > 0,08$) e NFI ($NFI > 0,80$), globalmente, dá informação de que os modelos se ajustam razoavelmente aos dados amostrais, pelo que interessava prosseguir com as análises. Como tal, a partir dos indicadores que foram calculados para cada variável latente e que comprovadamente constituem cada uma delas, realizou-se o novo modelo global de equações estruturais, constituído estritamente por variáveis latentes, revelando os resultados standardizados, nos quais se observam magnitude e significância de todas as relações estudadas. Além disso, também fornece informação que dá uma ideia ampla sobre o ajuste global do modelo à amostra estudada.

Os resultados em relação aos dados recolhidos revelam que não são perfeitos para o ajuste global do modelo proposto, de acordo o valor do Qui-quadrado ($p < 0,05$). Contudo, no que diz respeito ao CFI ($CFI < 0,90$), ao RMSEA ($p > 0,08$) e ao NFI ($NFI > 0,80$), as medidas indicam um ótimo ajustamento global do modelo aos dados recolhidos. Não obstante disso, as escalas utilizadas e as respetivas dimensões ótimas para o fenómeno estudado.

Podemos, pois, rejeitar a hipótese nula, considerando-se que o ajuste não é globalmente perfeito, pois a confiabilidade que a análise a precisão com que o constructo mede exatamente aquilo que deve medir e a validade que atesta a relação de uma variável com outra variável do mesmo constructo não são tão elevados quanto o desejado, sobretudo no constructo das PGRH.

Neste contexto, indicadores de boa qualidade para o modelo proposto foram alcançados no tocante à fiabilidade composta (que avalia a fiabilidade do constructo), que é = 0,703, e a média das saturações, = 0,578, verificados no constructo DO. No que concerne às práticas de gestão de recursos humanos, apenas a média das saturações = 0,45 se aproxima do valor mínimo de referência de 0,50. No tocante ao valor alfa e à variância extraída, ambos os constructos e os resultados obtidos não se consubstanciam com os valores de referência, mas nos constructos verificaram-se saturações fatoriais elevadas e significativas, embora não calculados, conforme se pode verificar no quadro Saturações no modelo de equações estruturais e validade convergente.

Contudo, a estimação do modelo pelo método de Máxima Verossimilhança consolidou a validade das hipóteses levantadas, porém verificaram-se diferenças nas estatísticas *t* e relações negativas de determinadas dimensões com outras. Contudo, as saturações das dimensões no Modelo de equações estruturais evidenciaram existir validade convergente de todas as relações estudadas, tendo em consideração as saturações fatoriais que são elevadas e significativas, conforme referido anteriormente.

Todas as relações existentes no modelo foram validadas estatisticamente ao nível de significância *p value* menor ou igual a 0,01, como se constatou na tabela 5.37. Tanto nos parâmetros relativos às PGRH quanto nos indicadores de desempenho, não houve unanimidade entre os respondentes e o teste de hipótese revelou um resultado parcial de relacionamento entre PGRH e DO. Apesar disso, como o desempenho de uma organização pode ser avaliado de várias maneiras, de acordo com as abordagens estudadas no Capítulo 2 desta tese, a ineficiência de um determinado indicador de desempenho pode não necessariamente comprometer o resultado global. Dos seis indicadores definidos neste estudo, três hipóteses revelaram-se parcialmente confirmadas em virtude de, entre as duas dimensões testadas em separado, com cada

indicador de DO, três das quais apresentarem relação estatisticamente negativa, e outras três hipóteses confirmaram-se na totalidade, conforme se segue.

Direcionando a análise para as hipóteses de relação que constituem o modelo em estudo, que vão desde a I à VI, avaliadas a partir das relações existentes nas saturações do modelo de equações estruturais e validade convergente, conclui-se que a primeira hipótese é confirmada na totalidade, ainda que sejam as Práticas de Controlo que apresentam uma relação mais intensa, com saturação 1,245 e valor $t = 15,647$, não sendo possível calculá-lo nas práticas de gestão de RH de Controlo, mas mesmo o valor da saturação = 0,490 é inferior à dimensão Compromisso. A segunda hipótese é confirmada parcialmente pois a dimensão PGRH de compromisso apresentam um valor t negativo de - 5,843, ao passo que a dimensão práticas de Controlo ou alto desempenho fossem $t = 16,122$ e $p < 0,001$. A terceira hipótese é também confirmada parcialmente na dimensão compromisso, com valor $t = 5,070$ e $p < 0,001$. A dimensão controlo ou alto desempenho apresenta $t = -10,014$ e $p < 0,001$.

Quanto à quarta hipótese, é confirmada parcialmente na dimensão PGRH de Compromisso, mas, estatisticamente, não é uma relação significativa, pois o valor $t = 1,172$ e $p = 0,241$. A Dimensão Controlo ou Alto Desempenho na análise dessa relação apresentou valores negativos, quer em termos de saturação quer quanto ao valor $t = -5,759$. Ainda no que concerne à quarta hipótese, constatou-se que ambas as PGRH influenciam o Indicador de Cliente, construído “Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes”, mas, analisado em separado do indicador original, verificou-se que existem relações estatisticamente significativas entre esta variável e as duas dimensões, Compromisso com coeficiente de correlação de ,182 (**) e valor da prova de ,000, enquanto a Dimensão Controlo ou Alto Desempenho apresenta coeficiente de correlação de ,501 (**) e valor da prova de ,000.

As hipóteses V e VI são ambas confirmadas globalmente, de acordo com os resultados obtidos, mas, enquanto na primeira existe uma maior influência da dimensão PGRH de Controlo com valor $t = 10,606$ e $p < 0,001$ comparativamente com a dimensão compromisso, em que o valor $t = 8,300$ e $p < 0,001$, já na segunda também são as de Controlo que exercem maior efeito, com valor $t = 11,671$, comparando com a Dimensão Compromisso, cujo valor foi $t = 6,111$ e, por último, e ainda no âmbito do estudo das relações entre variáveis, a relação entre os dois constructos, que se

apresenta como hipótese geral do estudo, considerando-se importante no estudo desta relação PGRH e DO, admite-se com uma certa reserva pois as saturações das dimensões no Modelo de Equações e validade convergente apresentam uma relação estatisticamente negativa mas significativa, com valor $t = -10,245$ e $p < 0,001$.

Finalmente, no que concerne às hipóteses VII e VIII testadas através da Anova a um fator, estas duas hipóteses também foram confirmadas. A hipótese VII é confirmada, mas existe uma maior influência da instituição bancária nas PGRH de Controlo em comparação com as de Compromisso. A Hipótese VIII é confirmada no que respeita às PGRH de Compromisso. Numa conclusão geral desta informação, admite-se que as perceções dos colaboradores, face ao banco a que estão afetos e às funções que desempenham na instituição bancária, influenciam intensamente a perceção que têm das práticas de gestão de recursos humanos.

**III – PARTE – CONCLUSÕES,
IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES
DO ESTUDO E FUTURAS
LINHAS DE INVESTIGAÇÃO**

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões Finais do Estudo

O objetivo essencial desta investigação consistiu em dar resposta à pergunta de partida, que serviu de base a toda investigação: “existem relações positivas e significativas entre as PGRH e DO no setor bancário angolano?”, que foi respondida, embora com algumas limitações naturais em trabalhos de investigação inovadores.

A relação entre PGRH e DO, é defendida por vários autores (Schuler & Jackson, 1987; Dyer & Reeves, 1985; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Ulrich, 1997; Becker & Huseilid, 2006 in Jabbour, 2012) como sendo uma relação positiva. Como tal, tendo em conta a pergunta de partida anteriormente referida, os objetivos e as hipóteses do estudo, propôs-se um modelo teórico que estabelece relações entre as variáveis do modelo selecionadas e construído com base num modelo de equações estruturais.

Como efeito, efetuou-se uma revisão da teoria dos estudos PGRH e DO, com o objetivo identificar as variáveis a incluir na proposta do modelo teórico proposto. Nesta perspetiva, nos capítulos 1 e 2, expuseram-se os diferentes conceitos de estudos de trabalhos empíricos que se revelaram importantes para a construção da estrutura teórica que contribuisse para o estabelecimento do modelo conceptual, tendo em conta os objetivos do estudo referidos na introdução e no capítulo 3. Abordou-se o desempenho organizacional como variável fulcral sobre a qual incidem as PGRH de de Compromisso e de Controlo, sendo que as primeiras incluíram as condições em

que se encontra o colaborador, ou seja, a satisfação, a motivação, a lealdade, a competência e o ambiente de trabalho em geral. As segundas, ou seja de controlo, referiram-se ao recrutamento e seleção, às oportunidades de carreira e de desenvolvimento profissional, estabilidade de emprego, à remuneração, entre outras.

Mediante a revisão bibliográfica, constatámos que, segundo Huselid (1995), as PGRH com maior relevância na organização são a estabilidade de emprego, avaliação de desempenho, autoavaliação, remuneração variável em função da produtividade (comissões), liberdade de expressão, participação em equipa, recrutamento interno, formação de colaboradores e critérios de promoção. Ichniowski et al. (1997) consideram que devem acrescer ainda outras, como inovação, participação em equipa, formação, seleção extensiva aos colaboradores e segurança de emprego. Em simultâneo, Paauwe e Richardson (1997) definem ainda o empenho e o envolvimento, como cruciais. Quatro anos mais tarde, Guthrie (2001) complementa esta abordagem, focando a importância da intensidade na participação em equipa e no acesso às informações. Em 2003, Ahmad e Schroeder incutem as práticas de novos conceitos; como a liderança, a competência, a promoção por mérito e o acesso às informações.

Nesta sequência, Frye (2004) aponta a remuneração básica e Moore et al. (2004) acrescentam o comprometimento, o envolvimento, formação e a avaliação de desempenho. Estudos realizados por Brown e Heywood (2005) referem a avaliação de desempenho como sendo o grande pilar da abordagem das Práticas de Gestão. No seguimento deste desenvolvimento, Teseema e Soeters (2006) introduzem o estágio de experiência, a formação académica e profissional, as práticas de compensação, a adaptabilidade às novas funções, as práticas de queixas e de incentivos de pensões e segurança social, sem esquecer Wijk (2007) e Kundu et al. (2007), que destacam, por um lado, o planeamento de recursos humanos, a segurança de emprego e a reconversão e, por outro, a diversidade da força de trabalho e flexibilização da organização. Lee e Lee (2007) acrescentam, por sua vez, a formação e o desenvolvimento, o trabalho em equipa e os incentivos, como fulcrais nas práticas de gestão.

No que respeita ao desempenho operacional, encontrámos também alguma preocupação na explicitação de modelos e respetivas vertentes. Assim, Huselid (1995) foca a admissão e demissão de colaboradores, a produtividade e os resultados

financeiros e Horton e Farnham (1996), a eficiência dos processos. Ainda na mesma década, Ichniowski et al. (1997) centram-se no desempenho dos colaboradores.

Em consequência da revisão da teoria e tendo em conta o modelo conceptual, no Capítulo 1, seleccionaram-se as PGRH que fariam parte da análise, ou seja, PGRH de Compromisso e mais 8 práticas reunidas em apenas uma variável denominada PGRH de Controlo ou Alto Desempenho, que compõem, por sua vez, o constructo de PGRH, sendo este objeto de correlação com o DO, através dos seus indicadores de desempenho definidos no Capítulo 2.

Os dois constructos definidos, PGRH e DO, foram validados, através da análise de consistência e da análise fatorial confirmatória. Todos os resultados e conclusões apresentados são baseados em respostas dadas ao questionário, composto por 3 secções, ou seja, informações gerais, gestão de recursos humanos e desempenho organizacional, que foram respondidos por bancários angolanos e analisados posteriormente.

Dos resultados da análise descritiva, consubstanciada com os objetivos 1º e 2º do estudo visando identificar a percepção das PRGH e DO na visão dos colaboradores, constatou-se que, dentre as PGRH, as que tiveram uma melhor percepção para os respondentes foram: as PGRH de Controlo ou Alto Desempenho, que são aquelas que, em média e numa escala de 1 a 5, parecem as mais aplicadas nas instituições bancárias em que os inquiridos têm uma vinculação laboral, se bem que essa diferença não pareça ser muito acentuada. De salientar, ainda, que as PGRH de Compromisso são aquelas em que houve uma menor dispersão, não se refletindo no valor do Desvio Padrão, mas sim no posicionamento de outliers, o que indica que existe maior consenso por parte dos trabalhadores na frequência com que estas práticas são usadas nas relações laborais diárias. Numa conclusão geral desta informação, há que salientar igualmente que tanto a média quanto a mediana se encontra ligeiramente acima do centro da escala medida, o que pode indicar que os indivíduos que constituem a amostra reconhecem uma relativa frequência nas duas formas de gestão dos recursos humanos.

Em relação aos indicadores de desempenho, na percepção dos inquiridos, à semelhança do que foi verificado nas PGRH, também nos Indicadores de

Desempenho Organizacional não existem grandes disparidades na distribuição de respostas. Pois, regra geral, os indivíduos tendem a responder em valores acima do ponto central da escala apresentada. Notando-se que os indicadores de Eficácia, Eficiência e de Cliente (por si só) parecem ser os que, em média, são mais valorizados pela generalidade dos inquiridos que constituem a amostra recolhida.

De acordo com o objetivo nº. 3 do estudo, retomamos a nossa pergunta de partida: existem relações positivas e significativas entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional no setor bancário angolano? (a qual concretizámos mediante a operacionalização de variáveis, bem como a identificação de escalas de medida. Esta análise revelou-se muito útil e necessária, A, construíram-se escalas de medidas com vista a medir a consistência interna e as relações entre itens individuais das escalas definidas em todas as dimensões do estudo. Quer as práticas de gestão de recursos humanos quer o desempenho organizacional constituem capacidades latentes da investigação e, em conjunto, pode aferir-se que a implementação de PGRH nas instituições acrescenta valor no tocante ao desempenho dos colaboradores.

O estudo do setor bancário revelou-se necessário, tendo em conta o momento atual de crescimento que o setor bancário angolano atravessa. Procurou-se compreender se as relações existentes entre as PGRH e o DO, neste setor, são estatisticamente significativas e positivas, conforme enunciado no modelo hipotético formulado. A maior parte das investigações realizadas entre PGRH e DO relacionou determinadas práticas de gestão de recursos humanos às variáveis de produtividade e vendas por colaboradores, utilizando fundamentalmente a análise de correlação (Facchini, 2007).

Visando alcançar o objetivo anterior, a utilização do SEM para análise de dados precedida de AFC revelou-se muitíssimo importante. Tendo por base uma amostra de grande dimensão representativa, a análise fatorial é utilizada para estabelecer os indicadores que medem adequadamente as variáveis latentes correspondentes. Com efeito, definiram-se as variáveis manifestas compostas de cada constructo com a análise anterior, seguindo-se o estudo do proposto do modelo que simultaneamente fornece dados de validação das hipóteses. Para tal, começou-se pela especificação e identificação do modelo hipotético, estimação do modelo, avaliação da qualidade do ajustamento, validação do modelo e, por último, aceitação ou rejeição tendo por base

a teoria enunciada nos capítulos 1 e 2, respetivamente. Tipicamente, cada variável no modelo é uma variável latente, medida por vários indicadores, com, pelo menos, duas e de preferência “três ou mais indicadores por variável latente”, de acordo com Marôco (2010).

Com base em evidências empíricas anteriores, a operacionalização de variáveis que compõem a proposta do modelo implicou que se efetuasse a recolha de dados aplicando o questionário construído a partir da revisão de literatura. Na transposição da relação entre as PGRH e DO para a realidade angolana, especificamente, em contexto do setor bancário foi necessário que o questionário fosse avaliado por três especialistas com significativa experiência na área de gestão.

Como já referido, a escolha da metodologia de modelagem por equações estruturais (“Strutured Equation Modeling – SEM”) para análise de dados revelou-se muito útil e necessária, na medida em que se pretendeu testar um modelo complexo, com múltiplas variáveis simultâneas com traços latentes, direcionadas e vistas como formando vias (paths) distintas. Finalmente, o modelo de equações estruturais foi validado, por comparação com um modelo nulo, em termos de modelo de ajuste, sendo determinada a forma como as covariâncias previstas pelo modelo correspondem às covariâncias observadas nos dados.

Retomando a análise de consistência interna de escalas e AFC, para a análise da validade, consistência interna e unidimensionalidade das escalas subjacentes à pesquisa, usou-se o modelo de Alfa de Cronbach, a correlação do item-total e efeito da eliminação de cada item.

Com o intuito de aumentar a consistência interna (eliminaram-se itens que medem de forma negativa), ou seja, cuja presença não favorecia a maximização do valor alfa. Na sequência da análise de confiabilidade e com base nos itens retidos, o resultado final de consistência interna aceite em cada dimensão foi de aproximadamente ou igual a 0,60. O conjunto de indicadores retidos em cada dimensão, estes foram posteriormente submetidos a análise confirmatória. Com efeito, realizou-se, em seguida, a análise fatorial confirmatória que teve como objetivo confirmar a estrutura de cada uma das dimensões e realizar o novo modelo de equações estruturais, com dimensões construídas a partir dos itens retidos no estudo da confiabilidade.

Na AFC realizada sobre as dimensões do modelo, detetaram-se alguns problemas em determinados itens, que foram por isso excluídos do modelo ou recodificados inversamente, por forma que contribuíssem para a validade convergente da dimensão.

Em síntese, podemos sublinhar que o estudo de propriedades de escalas de medida e as questões que compõem as dimensões do estudo se revelaram adequados ao problema do estudo, pois, a partir destas análises, construíram-se as dimensões e realizámos o novo modelo estrutural, com base nos itens retidos na análise confirmatória.

Da Análise Confirmatória, apuraram-se, ao todo, 54 indicadores associados às 8 dimensões tipificadas como variáveis latentes, mantendo-se, no entanto, inalterado o número de dimensões inicialmente propostas no modelo. Estas possibilitaram avaliar a agregação dos diferentes parâmetros de cada constructo do modelo proposto. Efetuou-se o respetivo modelo, recorrendo à modelização de equações estruturais, através do software Amos. Como tal, inicialmente analisaram-se os pressupostos para a sua efetivação que, no caso desta investigação, como as variáveis do modelo apresentavam valores omissos, não foi possível verificar o pressuposto da normalidade multivariada.

Outros pressupostos do modelo verificados, nomeadamente, quando é utilizado o método de Máxima Verosimilhança, são amostras de grande dimensão, especificação válida do modelo e utilização de variáveis em escala de intervalo como indicadores das variáveis latentes. Tendo em conta o tipo de dados recolhidos e a dimensão da amostra do estudo, definiu-se como método de estimação o acima referido, Máxima Verosimilhança. Para compreender melhor se as práticas de gestão de recursos humanos no setor bancário estão em sintonia com as denominadas práticas de elevado desempenho, a análise do modelo por equações estruturais no contexto do setor em referência baseou-se na abordagem de dois passos, nomeadamente, estimação do modelo de medida, avaliando e ajustando-a, por forma a se estabelecer o modelo estrutural com as hipóteses formuladas, mediante as relações entre variáveis. Os métodos de estimação utilizados evidenciaram-se razoavelmente robustos, no que respeita à natureza dos dados.

Na estimação do modelo e testes de hipóteses, no primeiro caso, importa salientar que

a estimação e avaliação do modelo proposto do estudo permitiu concluir que, em função dos resultados obtidos, a qualidade de ajustamento do modelo global estrutural ainda não se pode considerar cabalmente excelente, pelo que as conclusões também poderão não ser totalmente sustentadas pela verificação dos pressupostos de qualidade do modelo, de acordo com avaliação de agregação dos distintos parâmetros de cada constructo e medidas de ajustamento do modelo empírico proposto. Além disso, globalmente, os indicadores de boa qualidade do modelo empírico também não poderão ser considerados muito bons. No entanto, verificou-se que no constructo DO, em termos de fiabilidade composta e variância extraída, os resultados obtidos são ótimos enquanto o constructo das PGRH, o resultado da média das saturações e variância obtido se aproxima do valor mínimo exigido de 0.50.

No entanto, pelos resultados dos dois modelos, isto é, (1º modelo construído com análise dos alfas + análise de equações estruturas), conforme o anexo 3.9.2 e o (2º modelo construído com análise confirmatória + -análise de equações estruturais), são semelhantes, pelo que poderão ser retiradas as conclusões que se verificam para ambos os modelos. Este resultado pode ter sido influenciado fundamentalmente pela qualidade de alguns dados, caracterizados por baixo interesse demonstrado por alguns respondentes nas respostas ao questionário e ao preenchimento incorreto em alguns casos.

De salientar que o total de questionários considerados válidos correspondem à taxa de resposta de inquiridos 29% de interessados, em relação aos 1600 questionários disponibilizados.

Considerando as PGRH como constructo multidimensional, pelo que o seu desenvolvimento deveria ser pensado a partir de um vasto conjunto de dimensões viáveis. Contudo, o modelo definido a partir da revisão da literatura proporciona uma estrutura de ligação de todos seus elementos, servindo de instrumento que confere ao objeto estudado um carácter mensurável, na medida em que é prática comum na literatura se desenvolverem instrumentos de medição com vista a dar resposta a questões de partida e contraste de hipóteses (Stewart, 1993 in Pereira, 2013).

Face aos resultados da amostra, e retomando o objetivo nº. 3, que consistiu em realizar um estudo que analise a correlação entre as PGR e o DO, no que concerne às

hipóteses (geral e operacionais) do modelo proposto que verificou-se que, das 6 hipóteses testadas, 3 (indicadores de colaborador, de produtividade e de rendibilidade) evidenciaram relações de magnitude positivas e estatisticamente significativas com as PGRH, o que significa que as práticas de gestão de recursos humanos contribuem significativamente para o desempenho dos colaboradores do setor bancário angolano. Mas, tanto as dimensões relativas às PGRH quanto os indicadores de desempenho não obtiveram unanimidade entre os respondentes. Globalmente, a análise de hipóteses referentes à validação do modelo estrutural aponta para existência de uma relação parcial que correlaciona as PGRH e os IDO, de acordo com a percepção dos elementos da amostra. Contudo, aceitámos como adequados as resposta à questão levantada pois, o modelo proposto e as respetivas escalas de medição contempladas foram ótimas para o objeto estudado pois o modelo permitiu contrastar as hipóteses e alcançar os objetivos propostos.

No seu estudo efetuado em empresas russas no âmbito das PGRH e DO, Fey & Bjorkaman (2001) concluíram que o investimento em práticas de gestão de recursos humanos pode ajudar as organizações a melhorar o seu desempenho. Teseema & Soeters (2006), referidos na revisão da literatura, analisaram 8 práticas, mas só duas delas foram positivamente correlacionadas com o DO, algo que vai ao encontro a presente investigação. Contudo, como o desempenho de uma organização pode ser medido de vários modos, desde que permita tirar conclusões importantes e que seja benéfico à empresa para tomar decisão (Simons, 2005), a ineficiência de um determinado indicador de desempenho pode não necessariamente comprometer o resultado global obtido, neste caso, no setor bancário angolano. Analisaram-se 6 indicadores de desempenho, dos quais 3 apresentaram relações positivas significativas com as PGRH, nas duas formas com que se apresentou, de Compromisso e de Controlo. Os outros três evidenciaram resultados parciais, ou seja, nas duas formas Compromisso e Controlo, só uma das dimensões apresentou relação negativa e significativa com o indicador respetivo.

Em relação aos IDO que não apresentaram globalmente relação positiva e significativa com as PGRH, tendo em conta a revisão da teoria efetuada nos capítulos 1 e 2, e recorrendo também ao ponto 5.2 Caracterização do Setor Bancário Angolano, destacamos e justificámos:

b. indicador de eficiência: os resultados percetivos de correlação parcial deste indicador com as práticas, com reflexos de uma relação negativamente estatisticamente na dimensão do compromisso. Estes podem estar em linha de pensamento de Wijk (2007), devido à insatisfação dos colaboradores. Satisfação é uma variável que está aliada às práticas de compromisso. Por outro, Ahmad e Schroeder (2003) referem que, quando estas práticas forem acrescidas de uma liderança competente, tornam as PGRH diretamente relacionadas com o DO.

Como tal, esta tese não se consubstancia com o resultado obtido neste indicador. Contudo, sabe-se que este indicador mostra quanto a organização é bem-sucedida (Colquit, Lepine & Wesson, 2010). Neste contexto, urge a necessidade do setor bancário verificar o nível de complexidade nos procedimentos realizados (Horton & Farnham, 1996; Shaw & Dess, 2001); o estado em se encontram os equipamentos utilizados no processo produtivo (Horton & Farnham, 1996; Guthrie, 2001; Shaw & Dess, 2001) e o nível de inovação tecnológica realizado no processo acima referido (Horton & Farnham, 1996; Appelbaum et al., 2000; Shaw & Dess, 2001; Sels et al., 2006).

Além disso, a relação negativa estatisticamente e significativa evidenciada nesse indicador com as práticas, sobretudo na dimensão de compromisso, pode estar relacionada com a qualidade dos processos, a qualidade e quantidade dos produtos produzidos pelas instituições, bem como com o desempenho dos próprios colaboradores, no que concerne ao nível de atendimento e satisfação dos clientes e rendibilidade destas organizações (Guthrie, 2001). Além disso, a melhoria do processo está relacionada com a eficiência, pelo que não basta apenas à organização ser eficiente, deve também ser eficaz. Para isso, deve haver melhorias na qualidade do produto ou serviço para manter o nível de trabalho na empresa e, conseqüentemente, a sua rendibilidade.

c. indicador de eficácia: a relação positiva global deste indicador com as PGRH, nas duas formas, Controlo e Compromisso apenas se concretizou em relação a esta última. Isto revela que estas práticas podem não contribuir para alcançar um comprometimento maior dos colaboradores do setor, para que se atinjam níveis elevados de produtividade, consubstanciados em eficácia (Colquit et al., 2010). A razoável qualidade dos produtos e serviços, o bom nível de inovação, a

competitividade e a informação sobre os produtos e serviços são outros aspetos que podem contribuir para o alcance de um desempenho eficaz. A par da eficiência, o indicador da eficácia também passa pelo desempenho de uma mão-de-obra especializada (Appelbaum et al., 2000). Porém, a falta de atenção em relação a estes aspetos pensamos que poderão ser determinantes para que a dimensão controlo não se correlacione de maneira positiva com o indicador de eficácia.

a. indicador de clientes: Apesar da relação entre o indicador de clientes e as PGRH não se ter confirmado globalmente, nas duas dimensões das PGRH, com a exceção do índice “Variável Procura Mensal”, construído e analisado separadamente do indicador anterior, na qual as duas formas de práticas apresentam uma relação estatisticamente significativa com esta variável. Contudo, é importante reter que a satisfação do cliente é, segundo Wijk (2007), um fator decisivo para o desempenho organizacional, e no setor bancário em estudo os clientes dos bancos que vão, sobretudo, para efetuar levantamentos, depósitos ou outras operações, sofrem imenso, dada a ineficiência e lentidão no atendimento, sobretudo nos bancos de Luanda. Ainda segundo aquele autor, as atitudes dos colaboradores e conseqüentemente a forma como atendem os clientes vão influenciar o comportamento destes, não contribuindo para a atração do público para os produtos e serviços da organização. Outro problema prático vivenciado no setor bancário é o sistema informático que está, muitas vezes, afetado inviabilizando a realização de quaisquer operações bancárias, algo que também deixa os clientes constantemente insatisfeitos face à qualidade de serviço. Por outro, alguns bancos nem sempre têm multibanco, o que leva à afluência dos clientes ao seu interior, algo que poderia ser evitado caso houvesse cartões multicaixas não personalizadas em larga escala e, também, se os clientes aderissem à aquisição dos mesmos. Ainda neste âmbito, é importante reverem o número de colaboradores especializados e como essas instituições bancárias passam orientações e diretrizes para o atendimento aos clientes. Apesar de o setor bancário estar em franco crescimento, há ainda muito a fazer (KMGP, online), como, por exemplo, práticas de fidelização dos clientes, na medida em que o mesmo se sinta influenciado pelo bom clima encontrado na relação com os colaboradores satisfeitos e motivados (Clark et al., 2002). Também segundo este mesmo autor é importante ter colaboradores comprometidos com a organização

que contribuem para a conquista e retenção de clientes, tornando-os mais satisfeitos e confiantes na organização.

Sobre os indicadores que obtiveram resultados positivos na correlação com as PGRH, que destacamos e justificámos de acordo com a revisão da literatura efetuada:

a. Indicador de colaborador: Em relação a este indicador concluiu-se que há relação positiva e estatisticamente significativa com as PGRH globalmente e que tem suporte na literatura, pois, na perspetiva de Horton e Fortmam (1996), as organizações podem ser eficientes e proporcionar bons resultados a partir do desempenho dos próprios colaboradores, mediante e conforme o papel da GRH.

Para tal e face às resistências existentes nas alguns Bancos Angolanos, urge a necessidade de se tornarem os procedimentos internos menos burocratizantes face ao excesso de colaboradores existentes em determinadas áreas, como as administrativas e, por outro lado, à falta destes em áreas operacionais. Além disso, a escassez de recursos para investir na aquisição de equipamentos, pode, de certa forma, inviabilizar na nossa opinião as capacidades e produtividade dos colaboradores. O desempenho dos colaboradores, avaliado por meio deste indicador, também pode estar relacionado com o número de colaboradores por área e por tarefa, o nível de especialização dos mesmos, relação entre colaboradores qualificados e estagiários e o nível de apoio providenciado pela instituição e o grau de satisfação (Ichniowski et al., 1997). Porém, os resultados verificados podem ser consequência falta de mão-de-obra especializada, comprometendo os resultados de correlação deste indicador com as PGRH. Portanto, se os Bancos investirem na qualificação dos seus colaboradores, na distribuição por área ou tarefa de acordo com as competências em relação à posição, leva a que os resultados possam ser cada vez melhores no setor bancário angolano. A atuação dos colaboradores, a área onde trabalham e o grau de especialização constituem pontos críticos no desempenho organizacional no que concerne à eficiência e eficácia (Appelbaum et al., 2000).

b. indicador de produtividade: No que concerne a este indicador verifica-se que existe correlação positiva e estatisticamente significativa com as PGRH.

De acordo com Coloquit et. al. (2010), os Bancos que compõem o referido setor

revelaram que efetuam o acompanhamento em termos da produtividade, com vista a atingir altos níveis de produtividade (Lee-Lee, 2007). Por seu turno, e tendo por base as investigações de (Huselid, 1995; Shaw & Dess, 2001; Lee & Lee, 2007), pode afirmar-se ainda que a correlação positiva registada nesse indicador face às duas dimensões de PGRH também é um resultado que evidencia quanto os colaboradores do setor cumprem com as metas organizacionais estabelecidas que devem ser comunicadas, caso contrário, nem com os maiores esforços por parte dos colaboradores as podem atingir. Para tal, devem ser claras, válidas e motivadoras. Devem também os colaboradores ser capazes de atenderem às exigências dos bancos onde estão inseridos profissionalmente face ao nível da consecução dos objetivos definidos. Perante estes resultados, é imperioso salientar que também essa relação reflete a quantidade de riqueza gerada pela organização relativamente às

suas operações internas realizadas (Shimizu, Wainai & Avedillo-Cruz, 1997, cit. por Cardos, Souza & Hoeltgebaum, s/d). Esta relação também não reflete somente a eficiência com a qual a mão-de-obra produz os resultados, mas também pode incluir outros fatores como investimento de capital, relação (gestão x operação), atitudes dos trabalhadores, efeitos dos preços e procura dos produtos. Pensamos que todos estes fatores contribuíram para que este indicador tivesse relação positiva e estatisticamente significativa globalmente nas duas formas de PGRH.

c. indicador de rentabilidade: este indicador apresentou correlação positiva global nas duas dimensões PGRH de Controlo e Compromisso.

Estes resultados têm suporte no estudo de Guthrie (2001), o qual refere que os níveis de rentabilidade são alcançados pelo volume de vendas, ou seja, a certo nível de ativos ou ao volume do capital investido. Sem lucros, uma empresa não pode atrair capital externo (Gitman, 2004) e, no caso do setor bancário, o impacto advindo deste indicador aliado às práticas de gestão de recursos humanos pode ser observado no quadro referente à classificação pelo lucro líquido sobre os ativos próprios investidos e conhecidos internacionalmente, sob a Sigla ROE que se encontra na subsecção Setor alvo do estudo, Capítulo 5, apresentados pela KPMG (2009).

Retomamos o objetivo nº. 5 do estudo, cujo objetivo essencial é evidenciar a relação entre as PGRH e o DO, que constituem a hipótese central do estudo, a partir da qual se formularam 6 hipóteses operacionais, conforme mencionado anteriormente. O resultado revelou que o constructo Desempenho Organizacional apresenta uma relação significativa e negativa estatisticamente com o constructo PGRH. Não obstante, existe validade convergente da relação estudada. Porém, o resultado deve ser admitido com algumas precauções pois vários fatores podem estar na base disso. Presume-se que as relações negativas e estatisticamente encontradas em análises entre dimensões de compromisso e indicador de eficiência, entre o constructo desempenho organizacional e os indicadores de eficácia e cliente, também possam influenciar significativamente o resultado correlacional obtido negativamente entre os dois constructos, PGRH e o DO. Aliás, estes resultados repetem-se quer nas estimativas estandardizados do novo modelo de equações estruturais quer no quadro resumo dos efeitos diretos estandardizados. Contudo, sabe-se que a maioria dos estudos desenvolvidos entre PGRH e DO afirma que

existe relação positiva entre PGRH e DO (Schuler & Jackson, 1987; Dyer & Reeves, 1985; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Ulrich, 1997; Becker & Huseilid, 2006 *in* Jabbour, 2012).

Estes mesmos autores referem que, apesar das evidências de que a GRH influencia o desempenho organizacional, pouco se sabe sobre quais são as práticas de recursos humanos que são ou não vinculadas a um desempenho organizacional superior. Portanto, ainda não está claro como os recursos humanos dentro de uma organização agregam valor ao desempenho. A este respeito, Becker e Gerhart (1996) consideraram necessário realizar uma síntese dos pressupostos dos resultados dos diversos trabalhos e construir modelos que incluíssem variáveis mediadoras, pois, sem elas, seria difícil encontrar e testar relações causais que explicassem a associação observada entre práticas de gestão de recursos humanos e diversas medidas de desempenho das empresas. De acordo com este autor, a presente investigação não incluiu a variável mediadora e não se sabe se a ausência da mesma pode ter influenciado essa relação. Contudo, constitui uma oportunidade que se abre para novos estudos que queiram aprofundar o estudo dessa relação.

Em síntese, podemos ainda sublinhar que, com base em resultados obtidos com aplicação do questionário aos respondentes do setor bancário angolano entende-se que esta investigação constitui um primeiro estudo realizado sobre o setor bancário, em Angola, que evidenciou existir ainda há muito a fazer. A maioria de hipóteses, numa conclusão geral, o resultado conseguido na análise das relações do modelo empírico é parcial mas há magnitude e significância de relações parciais positivas entre dimensões das PGRH e DO no referido modelo. Com efeito, salientamos que, na maioria das investigações realizadas no âmbito do presente estudo, constatou-se que a maior preocupação nessas investigações assentou em relacionar determinadas práticas de recursos humanos com as variáveis de produtividade e vendas por colaborador, utilizando a análise de correlação (Fracchini, 2007).

Não obstante à inexistência de uma teoria geral que explique o funcionamento das organizações (Moura, 2000), e face à escassez de modelos empíricos que analisem a relação estudada com modelos de equações estruturais, julgamos que o resultado global conseguido sobre o setor bancário angolano poderá, no futuro, em novos estudos que possam colmatar as limitações que encontrámos.

Por fim, podemos salientar que, não obstante esses constrangimentos, julgamos que a resposta à questão de partida que conduziu a presente investigação (existem relações positivas e significativas entre PGRH e o DO, no setor bancário, em Angola) foi respondida parcialmente, pois concluiu-se que há relações parciais de certos indicadores do DO com PGRH. Adicionalmente, os objetivos que nortearam a investigação, numa conclusão geral, foram alcançados e validadas as hipóteses, reiterando para que sejam realizados novos estudos em função das limitações que encontrámos, tal como sucede em trabalhos de investigação.

6.2 Implicações do Estudo para a Teória e Prática.

O desempenho organizacional apresenta desafios no desenvolvimento da interação entre a abordagem teórica e observação empírica do conceito, porque o desempenho organizacional é um conceito multidimensional e complexo cuja excessiva simplificação pode impedir a avaliação dos resultados da gestão empresarial. Outra questão, de acordo com a revisão da teoria, é o grande número de variáveis usadas

na operacionalização do desempenho que leva a resultados diferentes e a uma grande variância nas conclusões, um processo que limita a capacidade de acumulação de conhecimento. Por outro lado, o excessivo emprego de medidas de retorno e lucratividade traz uma simplificação excessiva de um constructo complexo e multivariado como o desempenho organizacional.

Do ponto de vista teórico, o desempenho organizacional está diretamente ligado a conceitos como o papel do líder, a resistência à mudança na organização, ao envolvimento do colaborador ou à importância da comunicação na organização. No entanto, neste estudo, verificou-se que a relação de determinados IDO, como o indicador de eficiência, indicador de eficácia e o indicador de cliente são negativas com o próprio DO, bem como as PGRH, variando nas distintas formas com que se apresenta, de Compromisso e de Controlo ou Alto Desempenho, inviabilizando a aceitação global de três hipóteses operacionais.

Apesar disso, observou-se na revisão da literatura que alguns autores incluem assuntos de ambiente de trabalho, tais como: lealdade, motivação, satisfação e liderança como componentes das PGRH (Wijk, 2007), o que dificulta a percepção do que são as PGRH e como estas influenciam o desempenho, ou seja, não há

consenso entre os autores. Na sequência disso, Moura (2000) refere que o conhecimento sobre o modo como as práticas de gestão das pessoas exercem a sua influência sobre o desempenho organizacional é muito reduzido e tal situação deve-se à não existência de uma teoria geral que explique o papel específico do sistema de gestão de recursos humanos no funcionamento das organizações.

Daí que a implementação de boas práticas e valorização das mesmas na conceção de recursos humanos, enquanto elemento de vantagem competitiva organizacional, constituam, no seio das organizações fatores que contribuem para aumentar a eficácia e a eficiência, bem como o esforço da melhoria da qualidade do serviço, culminando no bom desempenho (Nunes, 2011 in Mozzicafreddo & Gomes, 2011).

Segundo este mesmo autor, de igual modo, melhora a motivação dos colaboradores para a prossecução dos objetivos organizacionais que favorecem obtenção de ótimos desempenhos. A formação enquanto parte integrante do sistema das práticas de

gestão, pensámos que tem grande influência nas competências técnicas, comportamentais e sociais dos colaboradores na concretização dos objetivos estratégicos das organizações.

Igualmente, as estratégias organizacionais devem ir ao encontro do comprometimento organizacional, envolvendo os colaboradores e levando-os à mudança. Essa verificação depende de várias variáveis como a estabilidade de emprego, avaliação de desempenho, autoavaliação, remuneração variável em função da produtividade, liberdade de expressão, participação em equipa, recrutamento interno, formação de colaboradores e critérios de promoção.

À resistência nas organizações, Pereira (2012) afirma que se relaciona com uma condução incorreta dos processos de mudança, através de abordagens incompletas da mudança organizacional, dentre as quais a falta de integração de esforços ou uso indevido de tipos e técnicas de mudança e deficiências na comunicação.

A GRH é entendida como um conjunto de atividades para a adequada gestão dos colaboradores, ou seja, é a maneira pela qual uma empresa organiza, gere e orienta o comportamento das pessoas. Nesse sentido, a GRH tem implicações teóricas no desempenho organizacional refletindo-se numa série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e dos seus agentes atingirem os seus objetivos (Jabbour et al., 2012, p. 348).

Em relação às implicações do estudo, citando Mendes (2001), refere que as organizações com maior grau de competências se encontram mais bem preparadas para estabelecerem medidas mais eficazes, promotoras de alto desempenho organizacional, o líder de uma organização deve possuir uma apetência potencial e influenciadora.

Com base nos resultados deste estudo, espera-se que o mesmo promova a reflexão e aprofundamento da investigação, em Angola, sobretudo, nesta área, possibilitando o enriquecimento da teoria no âmbito da influência da relação estudada, gerando novo pensamento e explicando o existente noutros contextos. O modelo proposto e as escalas de medida que foram utilizadas para estudar as propriedades da mesma e os

itens individuais que a compõem poderão apresentar-se como alternativa para outros investigadores que pretendem dar seguimento ao presente estudo, como forma de encontrar novos resultados para comparar os dados.

Através do proposto, pretendemos introduzir um modelo que confere aos departamentos de GRH a possibilidade de encararem as PGRH como fator que pode otimizar o desempenho dos colaboradores do setor bancário angolano. O estudo poderá constituir-se também num suporte para os órgãos de gestão e, sobretudo, para os departamentos de instituições bancárias anteriormente mencionadas refletirem sobre o modo como as PGRH exercem a sua influência no desempenho organizacional, de modo a alcançarem os objetivos propostos pela gestão de topo. Urge um maior enfoque no capital humano e acrescida ainda a necessidade de mais formações, elevando-se deste modo as competências dos colaboradores, consequentemente, melhorando a própria qualidade de serviço que poderá consubstanciar-se em bom desempenho. Ou seja, pode contribuir para a melhoria contínua dos desempenhos, baseados em incrementos e avaliação de práticas de gestão que potenciem altos níveis do desempenho organizacional.

Segundo Mascarenhas, Sepulveda e D'Assumpção (2011, p. 86), a implementação de um sistema de gestão da qualidade deve ser encarada como um processo de aprendizagem contínuo, onde cada indivíduo deve conhecer todos os aspetos relacionados com a qualidade, assim como a sua definição, no sentido de perceber como todo o programa se processa. Só assim será possível implementar, gerir e manter um programa de qualidade.

A par disso, a motivação é fundamental nessas instituições. Da mesma forma, a liderança deve motivar os seus colaboradores reconhecendo as diferenças nos indivíduos e valorizando o seu papel na organização, elogiá-los mesmo publicamente, percebendo as suas necessidades e satisfazendo as mesmas, criando assim relações próativas, gerindo conflitos e desenvolvendo empatia com os colaboradores. A liderança tem de estar aberta à crítica, sendo por isso importante ouvir opiniões, aceitá-las e implementá-las quando pertinentes (Ramos, 2010).

Acredita-se que o envolvimento, as competências e o reconhecimento são essenciais para que, na prática, haja desenvolvimento organizacional. A grande concorrência,

consequência da globalização e da abertura de mercado, ampliou o desafio das organizações.

6.3 Limitações do Estudo

A maior limitação, e a mais preocupante do estudo, registou-se no trabalho de campo. Uma das dificuldades passou pela recolha de dados, sendo que inicialmente a intenção era fazê-lo através da Associação dos Bancos, o que veio a revelar-se impossível. A amostra poderia ter sido mais alargada, mas ainda assim conseguiu-se uma amostra relativamente recetiva ao objetivo geral da investigação.

A inquirição aos bancários resultou na seleção de apenas 479 questionários, dos 1600 questionários enviados, ou seja, apenas 29% dos bancários respondeu ao pedido do questionário aplicado. Isto mostra que ainda não estão familiarizados com estudos desta natureza, o que podem ajudá-los não só na sua profissão, como podem traduzir-se em benefícios nas instituições em que estão inseridos profissionalmente.

Algumas informações que inicialmente constavam nos questionários, nomeadamente agência e província, integrantes na caracterização da amostra, foram suprimidas de análises, pois os respondentes provinham ou apenas de uma agência ou somente de uma província. Isso poderia ser interpretado como resultados de um banco. Com efeito, resolveu-se não divulgar essa informação, tendo sido anulada restringida da versão do questionário que consta nos anexos deste trabalho.

Outro ponto muito importante está relacionado com os bancos representados pelos respondentes, ou seja, apenas uma parte dos bancos que compõem o setor bancário angolano obteve respondentes. Outros tiveram um número ínfimo até 3 respondentes, muitos deles mal preenchidos, pelo que não se avaliaram os resultados daí advindos, ou seja, foram eliminados da análise.

Apenas de alguns bancos se obteve um número aceitável de respondentes em termos estatísticos e que foram representativos na análise de dados do setor bancário angolano, os quais estão devidamente referenciados no Capítulo 4.

Apesar destas limitações, o objetivo do estudo foi alcançado, e esperamos que o presente trabalho sirva para desmistificar as PGRH e fortaleça a sua importância, tanto no setor bancário angolano, como no de outros contextos em que possa ser aplicado. Também se verificou que há escassez de informação sobre os recursos humanos do setor para que os pudéssemos identificar e caracterizar cabalmente.

Além disso, o questionário foi limitado a colaboradores em funções comerciais porque têm maior contacto direto com os clientes, sendo detentores da informação pertinente para a realização do estudo. Dentre os bancos comerciais de Angola, o trabalho limitou-se a estudar os colaboradores de 4 províncias, nomeadamente (Luanda, Cabinda, Benguela, com maior impacto na província de Luanda e Cabinda.

Apesar de âmbito do estudo empírico ter sido essencialmente quantitativo, julgámos que os aspetos equacionados na presente investigação poderão ajudar a orientar os estudos posteriores que, como vários autores têm referido, ainda são necessários para o estabelecimento de uma base teórica elucidativa e fundamentada sobre de que forma o desempenho organizacional é influenciado pelas PGRH.

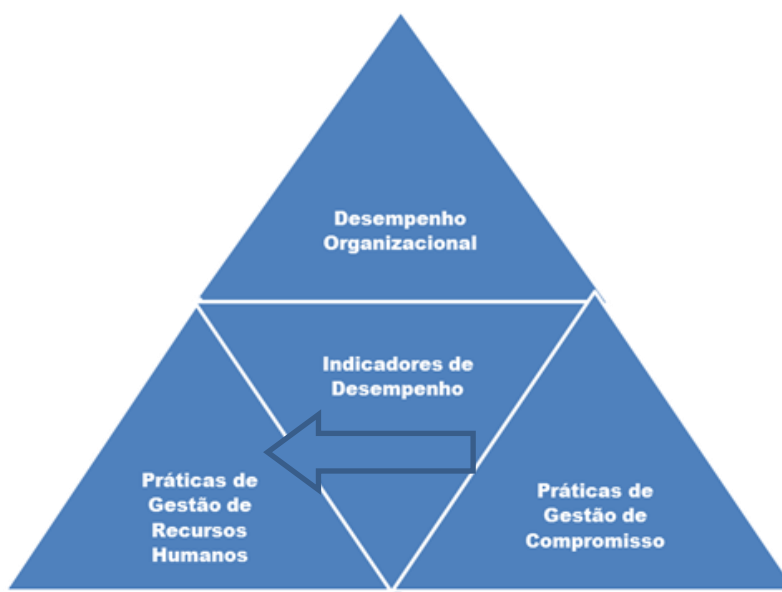
6.4 Linhas de Investigação Futura

Este estudo pretende ser inovador e poderá servir de base para futuras investigações. Tendo-se verificado algumas fragilidades no modelo conceptual proposto, procedeu-se a uma longa reflexão e amadurecimento do tema que poderá originar novas propostas, tendo por base a natureza dos dados recolhidos, sobre os quais se utilizaram vários métodos para tratamento e análise de dados, com realce para a modelização por equações estruturais.

De acordo com os dados recolhidos para as duas escalas que foram utilizadas no estudo, de PGRH e do DO, que são de âmbito quantitativo, concluiu-se a qualidade de ajuste do modelo empírico que ainda não se pode considerar de excelente, sugere-se no entanto que, através desta abordagem, se desenvolvam estudos que visem a criação de um modelo sustentado por uma tríade com efeitos interativos, analisando-o em profundidade, por forma a melhorar a qualidade do modelo. As componentes geradoras desses efeitos são conforme ilustra a imagem seguinte, as práticas de

gestão de recursos humanos (PGRH), as práticas de gestão de recursos de compromisso (PGRC), os indicadores de desempenho (ID) cujo impacto final, culmina no desempenho organizacional (DO), conforme ilustrado na figura seguinte.

Figura 6.4-1 Tríade de Efeitos Interativos PGRH (Compromisso e Controlo ou Alto Desempenho), IndDo e DO



Fonte: Dados de Pesquisa

A criação de uma nova ferramenta que visa melhorar o questionário a efetuar aos colaboradores e em simultâneo a elaboração de entrevistas às chefias, permite obter novos elementos com vista a redefinir os itens a incluir nas secções do questionário aplicado no estudo do campo. Em relação ao modelo, este deve ser capaz de suportar variáveis indexadas ou não, de índole quantitativa e qualitativa, uma vez que representam grande parte das variáveis implícitas neste âmbito de estudos, apresentando-se sob a forma de resultados ou atributos de processos de decisão de agentes económicos.

Como sugestão, o novo estudo poderá assentar nas vertentes quantitativa e qualitativa, como forma de comparar os modelos.

1. Quantitativa.

Este modelo é formado por um conjunto de quatro equações econométricas e designa-se por Modelo de Regressão Múltipla, contendo as seguintes equações:

- $DO = PGRH + PGRC + ID + \dots + u$
- $PGRH = b_0 + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + \dots + u$
- $PGRC = c_0 + c_1.X_1 + c_2.X_2 + c_3.X_3 + c_4.X_4 + c_5.X_5 + \dots + u$
- $ID = ID_1 + ID_2 + ID_3 + ID_4 + ID_5 + ID_6 + \dots + u$

A primeira equação é designada por principal tem como variável dependente o Desempenho Organizacional e como independentes as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH), as Práticas de Gestão de Compromisso (PGRC), os Indicadores de Desempenho (ID) e a variável residual (u).

A segunda equação explicita as variáveis de influência nas PGRH ou seja:

- X_1 = recrutamento, seleção e estabilidade de emprego.
- X_2 = oportunidades do colaborador.
- X_3 = divulgação da informação.

A terceira equação contém as variáveis que influenciam de forma mais direta as práticas de compromisso, isto é:

- X_1 = condições de trabalho.
- X_2 = nível de satisfação.
- X_3 = grau de lealdade.
- X_4 = nível de motivação.
- X_5 = ambiente de trabalho.
- u = variável residual

A quarta equação consagra o conjunto de indicadores apresentados na revisão literária do texto, em que cada um é explicitado ainda em função de outras variáveis, constituindo assim o seguinte Modelo Econométrico Multiequacional, dentro do Modelo de Regressão Múltipla apresentado.

- $ID_1 = b_0 + b_1.Y_{11} + b_2.Y_{12} + b_3.Y_{13} + \dots + u$
- $ID_2 = b_0 + b_1.Y_{21} + b_2.Y_{22} + b_3.Y_{23} + \dots + u$

- $ID3 = b_0 + b_1Y_{31} + b_2Y_{32} + b_3Y_{33} + b_4Y_{34} + \dots u$
- $ID4 = b_0 + b_1Y_{41} + b_2Y_{42} + \dots u$
- $ID5 = b_0 + b_1Y_{51} + b_2Y_{52} + \dots u$
- $ID6 = b_0 + b_1Y_{61} + \dots u$

As variáveis aqui consideradas são:

- ID1(indicador de colaborador); Y11(quantidade de colaboradores); Y12(qualificação), Y13(apoio para desempenho).
- ID2 (indicador de eficiência); Y21(complexidade do processo produtivo); Y22(estado dos equipamentos); Y23(nível de inovação tecnológica); u(variável residual).
- ID3 (indicador de eficácia); Y31 (qualidade versus quantidade) de produto ou serviço); Y32 (nível de informação do bem); Y33(nível de competitividade do bem); Y34(nível de inovação tecnológica do produto ou serviço);u (resíduo).
- ID4 (indicador de cliente); Y41(avaliação do desempenho em termos de cliente); Y42(capacidade de atrair e reter clientes); u(variável residual).
- ID5 (indicador de produtividade); Y51(metas atingidas e capacidade máxima possível de produção); Y52(taxa de produção e tempo total de produção); u(variável residual).
- ID6 (indicador de rendibilidade); Y61(avaliação do desempenho considerando o volume de vendas); u(variável residual).

Conforme o modelo exposto é possível recorrer às variáveis dummies. A sua inclusão no modelo fica a depender do desenho das novas ferramentas de estudo em investigações futuras. A sua utilidade deve-se ao facto de considerar um conjunto de equações que segundo Oliveira (1997, p. 265) podem ser “-equações de comportamento e outras semelhantes que descrevem processos de decisão de agentes económicos e que incluem termos de perturbação e parâmetros desconhecidos; -identidades que podem ser equações de definição, condições de equilíbrio; etc.” o autor acrescenta ainda que as variáveis podem ser “exógenas ou endógenas”. Este modelo revela-se de particular importância, porque consegue abranger variáveis de difícil explicitação, devido por vezes, a uma forte subjetividade e efeito interativo.

Reescrevendo o modelo completo, temos:

- $DO = PGRH + PGRC + ID + \dots u$
- $PGRH = b_0 + b_1.X_1 + b_2.X_2 + b_3.X_3 + \dots u$
- $PGRC = c_0 + c_1.X_1 + c_2.X_2 + c_3.X_3 + c_4.X_4 + c_5.X_5 + \dots u$
- $ID = ID_1 + ID_2 + ID_3 + ID_4 + ID_5 + ID_6 + \dots u$
- $ID_1 = b_0 + b_1.Y_{11} + b_2.Y_{12} + b_3.Y_{13} + \dots u$
- $ID_2 = b_0 + b_1.Y_{21} + b_2.Y_{22} + b_3.Y_{23} + u$
- $ID_3 = b_0 + b_1.Y_{31} + b_2.Y_{32} + b_3.Y_{33} + b_4.Y_{34} + u$
- $ID_4 = b_0 + b_1.Y_{41} + b_2.Y_{42} + u$
- $ID_5 = b_0 + b_1.Y_{51} + b_2.Y_{52} + u$
- $ID_6 = b_0 + b_1.Y_{61} + u$

Esta proposta de modelo apresentada visa estudos de grande dimensão, pelo que é viável considerar tantas quantas variáveis se julgarem necessárias.

2 .Qualitativa.

Esta vertente é hoje em dia cada vez mais considerada na academia científica. Pois apesar da utilização de questionários ter uma aplicação e tratamento mais acessível, tem por vezes certas limitações, principalmente no que diz respeito à flexibilidade da resposta.

Face a estas limitações, a aplicação da entrevista, como método de recolha de dados, facilita e promove uma maior adaptação entre a pergunta e a resposta, no sentido de extrair a informação pretendida, mais adequada ao estudo em causa (Walliman, 2011). A entrevista constitui hoje um método considerado por alguns autores como o instrumento por excelência na investigação (Marconi & Lakatos, 2005), quando utilizada por um investigador experiente, revela-se “muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados” (*idem*).

A informação recolhida por este método torna-se por vezes mais difícil de quantificar essencialmente quando se recorre a software mais vulgar. Exige que seja efetuada uma análise detalhada das entrevistas, recorrendo para tal à análise de conteúdo a qual pode ser efetuada de modo manual, ou através do software Atlas TI (Bardin, 2004).

A análise de conteúdo consiste numa metodologia de natureza qualitativa, a qual é muitas vezes associada à Linguística. No entanto, estas duas metodologias não se devem confundir: Enquanto a Linguística se foca fundamentalmente no estudo da linguagem como um ato individual e das suas regras de funcionamento, a Análise de conteúdo centra-se fundamentalmente na prática do uso dessa mesma linguagem e dos seus significados, por atores específicos e identificáveis (*idem*).

A utilização simultânea, destas duas vertentes de análise deve-se ao facto de possibilitar o cruzamento ou triangulação dos dados, minorando a falta de informação, contribuindo de modo acentuado, para o aumento de consistência interna da análise o que poderá inferir resultados mais robustos. Face ao surgimento de novas teorias de gestão pública é indispensável o alargamento do estudo, realizando-o na perspetiva do cliente externo em relação ao desempenho do setor e contrastá-la com a qualidade de serviço prestado aos clientes, com vista a conseguir-se uma visão mais abrangente da influência das PGRH no DO do setor bancário angolano.

Por outro lado, o alargamento do universo, incluindo todos os bancos que compõem o setor, poderá contribuir para melhorar o resultado face ao obtido neste estudo. Além disso, propomos em futuros estudos a inclusão de uma intermédia como, por exemplo, a variável supervisão, não no sentido de controlo, mas sim na lógica de acompanhamento do desempenho dos colaboradores.

Em síntese, podemos sublinhar que a complementaridade das duas componentes quantitativa e qualitativa poderá contribuir para otimizar e melhorar os resultados de novos estudos

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Ahmad, S., & Schroeder, R. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, 21(1), 19.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Almeida, L. & Freire, T. (1997). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Lusografe.
- Almeida, N. (2011). *O sistema financeiro Angolano: Uma análise ao desenvolvimento dos seguros*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Ambrósio, T. (2001). *Educação e desenvolvimento: Contributos para uma mudança reflexiva em educação*. Lisboa: Unidade de Investigação e Desenvolvimento da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. New York: McMillan.
- André, J. (2011). *TIC e relação Pais -Filhos: Um projecto de formação na Alta de Lisboa*. Tese de Mestrado em Ciências da Educação, IEUL.
- Anónimo (2013). *Os Impactos da Gestão de Recursos Humanos sobre Desempenho Organizacional: Um Meta-estudo*. 8th Iberoamerican Academy Conference, São Paulo, Brazil.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing competitive advantage: The effects of high performance work systems on plant performance and company outcomes*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Arbuckle, J., & Wothke, W. (1999). *AMOS 4.0: User's guide*. Chicago, IL: Smallwaters Corporation.
- Armstrong, M. (2003). *Handbook of human resource management practice* (9th ed.). London: Kogan Page.

- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bancaleiro, J. (2006). *Scorecard de Capital Humano (Como medir o activo mais importante da sua empresa)*. Lisboa: Editoria RH.
- Banco Nacional de Angola [BNA] (2010). Disponível em <http://www.bna.ao>.
- Barañano, M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Silabo.
- Bardin. L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 49-61.
- Barros, J. (2008). As hipóteses nas Ciências Humanas — considerações sobre a natureza, funções e usos das hipóteses. Sísifo. *Revista de Ciências da Educação*, (7), 151-162.
- Becker, B., & 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. In Ferris, G. R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (vol. 16). Greenwich, CT: JAI Press.
- Becker, B. & Huselid, M. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, 32(6).
- Beer, M. (2009). *High commitment high performance: How to build a resilient organization for sustained advantage*. San Francisco: John Wiley e Sons, Inc.
- Bergamini, C., & Coda, R. (1990). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira.
- Beuren, I. (1996). A informação como suporte ao processo de avaliação do desempenho da estratégia empresarial. *Revista Brasileira de Contabilidade*, 55-57.
- Bilhim, J. (2004). *Qualificação e Valorização de Competência*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Blanchard, K. (2000). *The one minute manager builds high-performance teams*. Boston: Quill.

- Blanchard, K., Zigarmi, P. & Zigarmi, D. (2006). *Liderança e o gerente minuto*. (17.^a ed.). Rio de Janeiro: Editora Record.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (2008). *O gerente minuto*. (29.^a ed.). Rio de Janeiro: Edições Record.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação- uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1999). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bollen, K.A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Boselie, P., & Paauwe, J. (2005). HRM and performance: What next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice*. (4th ed.). London: Macmillan Press.
- Bravo, M., & Eisman, L. (1998). *Investigación educativa*. (3^a ed.). Sevilla: Ediciones Alfar.
- Brown, M., & Heywood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: Determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659-679.
- Bruce, A. & Langdon, K. (2000). *Pensamento Estratégico*. Porto: Livraria Civilização Editora.
- Cabrita, M. R. (2009). *Capital intelectual e desempenho organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caldas, M. (1999). O Triste destino da Área de OeM – I. *Revista de Administração e Empresas*, 39(2), 6-17.
- Calvosa, M. (2009). *Tecnologia e Organização do Trabalho*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2003). *Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Cardoso, A., Souza, V., & Hoeltgebaum, M. (n.d.). *Análise Comparativa dos Indicadores de Desempenho em Pequenas Empresas*. III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Cardoso, L. (2007). *Gestão do Conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural*. Coimbra: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. (2ª ed.). Universidade Aberta.
- Caxito, F. (2008). *Recrutamento e Seleção de Pessoas*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Chiavenato, I. (1991). *Recursos humanos* (11.ª tiragem). São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (1995). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Planejamento, Recrutamento, Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Clark, M., Ostroff, C., & Kinicki, A. (2002). Substantive and operational issues of response bias across levels of analysis: an example of climate-satisfaction relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87, 355-368.
- Clemen, P. (2005). *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Codo, W. (1996). Um diagnóstico de trabalho. In Tamilo, A., Borges-Andrade, J.E., & Codo, W.. *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 36-55). Rio de Janeiro: Associação Nacional de pesquisa e graduação em psicologia.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Colquit, J., Lepine, J., & Wesson, M. (2010). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. (2nd ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Comissão das Comunidades Europeias. (n.d.). Disponível em http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_pt.pdf (Comissão das Comunidades Europeias)
- Comissão das Comunidades Europeias (2000). *Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida*. Bruxelas. Disponível em http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_pt.pdf.
- Costa, R. (2010). *La Influencia del capital intelectual en la innovación de produto: una aplicación a pequeñas y medianas empresas innovadoras de Portugal*. Tese de Doutoramento em Organização de Empresas e Marketing, Espanha: Universidade de Vigo.
- Coutinho, M. (2006). *Participação no trabalho*. São Paulo: Casa Psicólogo.

- Creswell, J. (1994). *Research design: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alfa and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Dalberto, M., Craco, T., Biegelmeier, U., Camargo, M. & Cruz, M. (2011). *Fatores internos e externos influenciam o clima organizacional*. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3469.pdf.
- Davies, P. (2010). *Mas, afinal o que é ciência?*. Disponível em http://www.bibliotecadeciencias.sp.gov.br/projeto/newsText_07.php.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J., & Shaw, D. (2001). *The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension*. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dessler, G. (1998). *Human resource management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Devellis, R.F. (1991). *Scale Development. Theory and applications*. London: Sage Publications.
- D'Hainaut, L. (1990). *Conceitos e métodos da estatística*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J.A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no setor bancário português*. Tese de Doutoramento em gestão - Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Lisboa: ISCTE.
- Facchini, A. R. (2007). *Análise da relação entre práticas de gestão de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional*. Tese de Doutoramento, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia.
- Fey, C. & Bjorkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 32(1), 59-75.

- Fink, A. & Kosecoff, J. (1985) *How to conduct surveys; A step-by-step guide*. Beverly Hills, California: SAGPublications, INC.
- Fornell & Larcker (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing*.
- Fortin, M. (1999). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Francisco, N., Margarido, L., & Capitão, R. (2007). *Recursos Humanos*. Faro: Universidade do Algarve.
- Frye, M. (2004) Equity-based compensation for employees: Firm performance and determinants. *The Journal of Financial Research*, 27(1), 31-54.
- Fundo Monetário Internacional [FMI]. (2010). Disponível em <http://www.imf.org>.
- Galliano, A. (1979). *O método científico: teoria e prática*. (adaptado, 18-19). São Paulo: Harper e Row.
- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M.C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice, *Communications of the Association for Information Systems*. 4(7),1-70.
- Genberg, H. (1989). Exchange rate management and macroeconomic policy: a national perspective. *Scandinavian Journal of Economics*, 91(2), 439-69.
- Gerhart, B., & Becker, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Gil, A. (1991). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* .(3ª ed.). São Paulo: Ed. Atlas S.A.
- Gil, A. (1994). *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Editora Atlas. Disponível em www.pdfbooksdownloads.com/administra%C3%A7ao-de-recursos-humanos-ant%C3%B4nio-Carlos-Gil.html.
- Gitman, L. (2004). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Pearson.
- Gomez, G., Flores, & Jimenez, E. (1996). *Metodologia de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Gonçalves, T. (2010). *Investigar em educação: Fundamentos e dimensões da investigação qualitativa*. Lisboa: UIED/ FCT/ UNL.
- Goodworth, C. (1993). *Técnicas da Gestão Pessoal*. (2.ª ed.) Lisboa: Editorial Presença.
- Greene. W. H. (1997). *Econometric Analysis*. Prentice Hall International Editions.

- Grissom, R. J. (2000). Heterogeneity of variance in clinical data. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 68, 155-165.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance. A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Guimarães, R. C. & Cabral, J. A. S. (2010). *Estatística*. (2ª Ed.). Verlag Dashöfer.
- Gujarati, D. N. (2000). *Econometria Básica*. São Paulo: Makron Books.
- Guthrie, J. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-192.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. New York: Prentice Hall.
- Hall. L., Torrington, D., & Taylor, S. (2008). *Fundamentals of human resource management: Managing people at work*. Financial Times/ Prentice Hall.
- Hayes, B. (2001). *Medindo a satisfação do cliente*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Hegenberg, L. (1976). *Etapas da investigação científica*. (Vol. 2, cap. 4). São Paulo: E.P.U./EDUSP.
- Henley, A.B., Shook, C.L. & Peterson, M. (2006). The presence of equivalent models in strategic management research using structural equation modeling: Assessing and addressing the problem. *Organizational Research Methods*, 9, 516-535.
- Hershberger, S.L., Marcoulides, G.A., & Parramore, M.M. (2003). Structural equation modeling: An introduction. In Pugsek, B.H., Tomer, A. & Eye, A.V. (Eds.), *Structural equation modeling: Applications in ecological and evolutionary biology* (pp. 3-41). Cambridge: Cambridge University Press.
- Hill, M. & Hill, A. (2000). A definição da amostra e os indicadores utilizados. In Almeida, J.F., Fernandes, A.T & Hill, M. (orgs.), *Competitividade e Exclusão Social: As Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto*, projeto Praxis/2/2.1/CSH/674/95. Lisboa: CIES e ISFLUP.
- Hill, M. & Hill, A (2009). *Investigação por questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Holbeche, L. (2005). The high performance organization. In Butterworth-Heinemann, Horton, S., & Farnham, D. (1996). *Managing people in the public services*. London, UK: Macmillan.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M.R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Horton, S. & Farnham, D. (1996). *Managing people in the public services*. Basingstoke: Macmillan.
- Hurley, R.F., Hult, G.T.M., Giunipero, L.C. & Nichols, E.L. (2000). Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences*, 31(2), 293-325.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87(3), 91-313.
- Ivery, M., & Gelade, G. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56, 383-401.
- Jabbour, C., Freitas, W., Teixeira, A. & Jabbour, A. (2012). Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas. *Gestão & Produção*, 19(2), 347-360.
- Johnson, R. A. & Wichern, D. W. (1998). *Applied Multivariate Statistical Analysis*. New Jearsey: Prentice Hall.
- Jorge, J. (2010). *Avaliação do Desempenho de uma Empresa Através de Rácios Financeiros: Caso da Indústria Hoteleira*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais na Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Judge, G. et al. (1988). *Introduction to the Theory and Practice of Econometrics*. United States: Wiley.
- Karjaluoto, H. (2002). *Electronic Banking in Finland: consumer beliefs, attitudes, intentions, and behaviours*. Unpublished report. Jyvaskyla: University of Jyvaskyla.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. (2nd ed.). NY: Guilford Press.
- KMG (2010). *Análise ao Setor Bancário Angolano*. Angola.
- KMG (n.d.). Disponível em <http://www.kmgp.kz/>.
- KPMG Financial Services. (2009). *Pesquisa sobre o Setor Bancário em Angola*. Disponível em <http://www.kpmg.com>.

- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kundu, S., Divya, M., & Kumar, O. (2007). Human resource management practices in shipping companies: a study. *Delhi Business Review*, 8(1).
- Kunsch, M. (1986). *Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada*. (3ª ed.). São Paulo: Summus.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. (2004). The relational scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, Elsevier, 58(8),1040-1048.
- Lages, L.F. & Montgomery, D.B. (2005). The Relationship Between Export Assistance and Performance Improvement in Portuguese Export Ventures: An Empirical Testing of the Mediating Role of Pricing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, 39 (7/8), 755-784.
- Lages, L.F., Silva, G. & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1991). *Metodologia científica*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (2005). *Metodologia científica*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Lee, F.H., & Lee, F.Z. (2007). The relationships between HRM practices, leadership style, competitive strategy and business performance in Taiwanese steel industry. In *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference* (pp. 953-971). Melbourne, Australia.
- Luque, T. (2000). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Luz, R. (1995). *Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(2), 115-134.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (5ª Ed.). Edições ReportNumber.
- Martin, M., & Jackson, T. (2005). *Personnel practice*. (4th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.

- Martinho, D. & Jorge, I. (2012), *B-learning no ensino superior: As percepções dos estudantes sobre o ambiente de aprendizagem online*. CISTI'2012 - 7ª Conferencia Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información (150-155).
- Martins, G. (1994). *Manual para elaboração de monografias*. (2.ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Martins, F. V. et al. (1997). *Econometria*. Lisboa: Mc Graw Hill.
- Mascarenhas, M., Sepulveda, F., & D'Assumpção, E. (2011). Integrated management system: the role of the executive secretary professionals. *Revista de gestão e Secretariado*, 2(1), 177-192.
- Matalon et al. (1993). *O Inquerito teoria e prática*. Celta.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCall, M. W., Jr. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McDonald, R.P. & Ho, M.H.R. (2002), Principles and Practice in Reporting Statistical Equation Analyses. *Psychological Methods*, 7 (1), 64-82.
- Mello, I. (2010). *Coaching: Modismo ou solução eficaz?* Disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=23xkme9p4.
- Mendes, M. (2001). *Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos: Estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão*. Tese de Mestrado não publicada.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousands Oaks, California: SAGE.
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.
- Moore, K., Firth, L., Mellor, D., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Moreira, C. P. A. S. (2010). *Influência do Terrorismo nos Comportamentos de Viagens Internacionais*. Tese de Doutorado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Moscovici, F. (1998). *Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano*. (4.ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Motta, F. (1991). *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira.

- Moura, E. (2000a). *Gestão de recursos humanos, influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Sílabos.
- Moura, E. (2000b). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: ISEG.
- Moura, E. (2009). *Manual de Gestão de Pessoas: Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Muñiz, J. (2003). *Teoría clásica de los tests*. Madrid: Pirâmide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A.M., García-Cueto, E., Martínez, R.J. & Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.
- Murillo, M. (2007). Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*. Disponível em <http://www.revista.inf.br/adm13/pages/artigos/ADM-edic13-anovii-art04.pdf>.
- Myers, J.L. & Well, A.D. (2003). *Research design and statistical analysis*. (2nd ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Nunes, V. S. (2011). Políticas e estratégias de formação profissional na administração pública. In Mozzicafreddo, J. & Gomes, J.S.(2011). *Projetos de inovação na gestão pública*, (193 – 205). Lisboa: Mundos Sociais.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- OCDE. (2010). *Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo - Relatório da OCDE*. Brasil: OCDE.
- Oliveira, M. M. et al. (1997). *Econometria*. Mc Graw Hill.
- OMS, O. (2010). *Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais*. Brasília: SESI.
- ONU (Organização das Nações Unidas) (2010). Disponível em <http://www.un.org/en/>.
- Osório, J. (2009). *Learning organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade do Minho – Escola de economia e gestão.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction special issue on HRM and performance. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Pacheco, M. (2009). *Evolução da gestão de recursos humanos: um estudo de 21 empresas*. Dissertação de mestrado não publicada. São Paulo,

- Ribeirão Preto: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing research*. (2nd ed.). New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Pereira, J. M. F. (2013). O Marketing de serviços em Portugal: *A orientação para o cliente e a noção de serviços na cultura organizacional das PME*. Tese de Doutoramento, Universidade Aberta – Departamento de Ciências Sociais e de Gestão.
- Parente, C. (2008). *Competências: Formar e gerir pessoas*. Porto: Edições Afrontamento.
- Park, H., Mitsuhashi, H., Fey, C. & Bjorkman, I. (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a practical mediating model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Pereira, A. (2012). *Gestão das Mudanças*. BESIDE. Disponível em http://beside.pt/media/21244/gest_o_de_mudan_as_beside.pdf.
- Pestana, M. & Pinto, A. (1990). *Metodologia da investigação psicológica*. Porto: Edições Jornal de Psicologia.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. (5.ª Ed. Rev. e corrigida). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peter, F. & Waterman, R. (1990). *A integração das políticas de RH nas organizações estatais paulistas: proposição de um modelo centrado na carreira*. São Paulo: FEA/ USP.
- Portela, D. M. P. (2012). *Contributo de Técnicas de Análise Fatorial para o Estudo Programa "Ocupação Científica de Jovens nas Férias"*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta.
- Porter, M. (1996). *A Vantagem competitiva das nações*. Rio Janeiro: Campus.
- Puc-rio. In www.Maxwell.lambda.ele.puc-rio.br., Acessado em 22 de Março de 2014.
- Punch, K. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, P. A. (2010). *Influência das práticas de recursos humanos no engagement organizacional e a qualidade da relação líder-membro como factor de*

- mediação: um estudo com trabalhadores temporários*. Tese de Mestrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia.
- Rego, F. (1986). *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: Estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17, 119-131.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *RAC*, 6(2), 209-241.
- Rocha, J. (2007). *Administração de Carreiras: estratégias para compreender e melhorar a comunicação entre empresa e colaboradores no programa de ascensão profissional do Banco do Brasil*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Rodrigues, M., & Lima, M. (1987). Trabalho, emprego e transformações sociais: trajetórias e dilemas das ciências sociais em Portugal. *Análise Social*, 95, 119-149.
- Rodrigues, C. M. S. (2008). *A Inovação em rede e o desempenho empresarial: Ensino de um modelo de equações estruturais para a indústria Portuguesa*. Tese de Doutorado, Universidade do Minho, Minho.
- Rodrigues, M. (2010). *Os sentidos do trabalho para profissionais de recursos humanos*. Monografia de Especialização em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional, Faculdade da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, São Paulo,.
- Rogers, A. & Slinn, J. (1993). *Tourism: management of facilities*. London: Longman Group UK Limited.
- Sampaio, A. (2011). *Uma Abordagem ao e-Learning na Formação Profissional: Estratégias para o Sucesso de Modelos de Aprendizagem Assíncronos, sem Sistema de Tutoria*. Tese de Mestrado em Ciências da Educação, IEUL.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Sels, L., Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342.
- Shaw, J. & Dess, G. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456.

- Shaw, D. & Delery, J. (2003). Strategic HRM and organizational health. *Health and Safety in Organizations*, 233-260.
- Shimizu, M., Wainai, K. & Avedillo-Cruz (1997). *Value added productivity measurement and its practical applications with linkage between productivity and profitability*. Tokyo: Japan Productivity Center for Socio-Economic Development.
- Silva, A. (1992). *Proteção Contra a Dispensa na Nova Constituição*. São Paulo: LTR.
- Silva, B. (1998). *Educação e Comunicação*. Braga: Universidade do Minho.
- Simons, R. (2005). *Levers of organizational design; How managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sotomayor, A. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspetiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3(3), 87-100.
- Southey, G., & Murphy G. (2003). High performance work practices: Perceived determinants of adoption and the role of the HR practitioner. *Personnel Review*, 32, 73-92.
- Sparrow, P., & Hiltrop, J. (1994). *European human resource management in transition*. London: Prentice Hall.
- Spitzer, D. (2007). *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success*. New York: AMACOM (American Management Association).
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Teixeira, M. (2006). *O contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz*. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, Coimbra.
- Teseema, M., & Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM, performance link in Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 86-105.
- The Banker. (2008a). *Top 1000 World Banks*. Disponível em <http://www.thebanker.com>.
- The Banker. (2008b). *Top 20 da África Subsariana*. Disponível em <http://www.thebanker.com>.
- Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris: Editions Liaisons.
- Thompson, B. (2000). Ten commandments of structural equation modeling (261-284). In Grimm, L. & Yarnell, P.R. (eds.), *Reading and understanding more*

- multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Tojal, S. (2011). *A Literacia Fiscal: o caso português*. Dissertação para obtenção em Mestrado em Contabilidade – Ramo de Fiscalidade. Universidade Aveiro: ISCAA.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard University Press.
- United Nations [UN]. (2010). Disponível em <http://www.un.org>.
- Universidade Aberta (UAb) (2011.) *Despacho n.º 117/R/2011 – regulamentação da oferta pedagógica da UAb no domínio da ALV*. Disponível em http://www.uab.pt/c/document_library/get_file?uuid=a0d8505c-347e-47af-9d02-4f068afb6414&groupId=10136.
- Valladares, A., & Filho, J. (2003). Gestão contemporânea de negócios: dimensões para análise das práticas gerenciais à luz da aprendizagem e da participação organizacionais. *FAE*, 85-95.
- Veloso, A. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade do Minho, Braga.
- Vilela Jr., G. B. (2010). *Problema e hipóteses de pesquisa*. Disponível em www.guanis.org/metodologia/o_problema_e_a_hipoteses.pdf.
- Wahn J. (1993). Organizational dependence and the likelihood of complying with organizational pressures to behave unethically. *Journal of Business Ethics*, 12, 245-251.
- Walliman, N.S.R. (2011) *Research methods: the basics*. London: Routledge
- White, R. (1998). The high-performance organization that Lexington built. Public Management, Lexington, Massachusetts, *International City-County Management Association*, 80, Issue 6, 16-22.
- Whitener, E. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Wijk, K. (2007). *The service care chain. The influence of service and HRM in the realization of demand-driven care by care organisations*. Dissertation, Rotterdam, The Netherlands: Erasmus University.
- Williamson, C., Colvin, G., & McDonald, A. (2008). *Roots: Gestão de Recursos Humanos*. Teddington: Tearfund.
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd edition). Thousand Oaks, California: SAGE.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos* (2.^a edição.). Porto Alegre: Bookman.

Zanelli, J., Borges-Andrade, J., Bastos, A. (2004). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (466-491). Porto Alegre: Artmed

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 01 – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Público-alvo: Bancários

Introdução

Este questionário está dividido em três secções, A, B e C, e integra um trabalho de investigação empírica sobre a influência das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional.

A Secção A possui informações do colaborador. A Secção B - Gestão de Recursos Humanos trata da perceção feita pelo colaborador em relação ao seu banco, ao passo que a secção C – Desempenho Organizacional – tem como objetivo investigar os principais aspectos que envolvem o desempenho organizacional.

Todas as informações solicitadas neste questionário serão sigilosas e destinam-se apenas ao estudo académico não sendo divulgadas para outros fins, mantendo-se a confidencialidade e o anonimato dos dados recolhidos.

Muito se agradece que responda com verdade às questões formuladas individualmente, de forma exponânea e sem interrupções.

O sucesso deste estudo depende em grande parte da sua colaboração, desde já muito grato pelo seu contributo.

Com os melhores cumprimentos,

Pedro José Mazissa Gomes

Contacto: pgomes4sapo.pt

Secção A – Informações Gerais

Assinale uma única opção nas perguntas seguintes. Por favor, não deixe questões por responder:

A.1 Informações do Colaborador:

A.1.1 Tipo de contrato de trabalho (termo = data de término)

- sem termo e tempo parcial sem termo e tempo integral estágio
 a termo e tempo parcial a termo e tempo integral outros
 sem contrato

A.1.2 Função na Agência:

- Enquadramento Chefia Técnica / Assessoria
 Aconselhamento a cliente Caixa BackOffice Estagiário

A.1.3 Tempo de Serviço (em anos):

- < 3 3-7 8-12 13-17 18-22 >22

A.1.4 Sexo: Masculino Feminino

A.1.5 Idade (anos):

- <25 25-29 30-34 35-39 40-44 45-49 50-54 54

A.1.6 Habilitações máximas e/ou equivalentes:

- ≤9º ≤12º Bacharel Licenciatura Mestrado Doutoramento

Questionário Secção “B” - Gestão de Recursos Humanos

Nas secções que se seguem B “Gestão de recursos humanos” e C “Desempenho organizacional”, queira por favor assinalar com uma cruz (X) a quadrícula que corresponde a sua opinião, entre os valores de 1 (um) a 5 (cinco), cujos valores se encontrem descritos no Quadro abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

Gestão de Recursos Humanos Em relação ao entrevistado, sua função, sua área e banco		Escala				
Item	Indicadores	1	2	3	4	5
1	Nível da sua lealdade ao banco					
2	Nível de segurança de emprego					
3	Frequência das contratações na sua área					
4	Nível das demissões na sua área					
5	Frequência do recrutamento interno					
6	Frequência de programas de integração					
7	Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área					
8	Frequência da efetivação dos estagiários					
9	Nível de competência de liderança da sua chefia					
10	Frequência das promoções por mérito na sua área					
11	Nível do seu salário-base					
12	Nível dos seus benefícios e comissões					
13	Nível de sua motivação com a carreira					
14	Frequência da avaliação de desempenho					
15	Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho					
16	Frequência da auto-avaliação de desempenho					
17	Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho					
18	Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional)					
19	Frequência de oportunidades na carreira					
20	Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida					
21	Frequência do apoio do banco na sua formação académica					
22	Nível do apoio do banco na sua formação académica					
23	Frequência de participação em equipa na área					
24	Nível de participação em equipa na sua área					
25	Frequência de participação em formações					

26	Nível das formações					
27	Frequência de acesso às informações					
28	Nível das informações disponíveis					
29	Nível da sua satisfação em trabalhar no banco					

Questionário Secção “C” – Desempenho Organizacional

Queira por favor assinalar com uma cruz (X) a quadrícula que corresponde a sua opinião, entre os valores de 1 (um) a 5 (cinco), cujos valores se encontrem descritos no Quadro abaixo:

PS: “produtos ou serviços bancários” correspondem a empréstimos, financiamentos, investimentos financeiros, seguros, pagamentos de contas, câmbios, entre outros.

Tipo de Escala	1	2	3	4	5		
	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre		
	Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto		
Desempenho Organizacional. Em relação ao entrevistado, à sua função, à sua área (departamento, direção ou secção) e ao Banco			Escala				
Item	Indicadores		1	2	3	4	5
30	Frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função						
31	Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função						
32	Nível de complexidade nos procedimentos da sua função						
33	Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área						
34	Nível de inovação dos procedimentos dos serviços da sua área						
35	Avaliação dos equipamentos utilizados, na sua área						
36	Frequência com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área						
37	Frequência com que recebe orientações e diretrizes para a redução de despesas da tua área						
38	Frequência de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área						
39	Frequência de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área						
40	Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área						
41	Nível de inovação dos produtos e serviços bancários da sua área						

42	Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área					
43	Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.					
44	Frequência de reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área					
45	Frequência com que são cumpridas as metas da sua área					
46	Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área					
47	Frequência com que recebe orientações e diretrizes para aumentar a lucratividade da sua área					
48	Frequência com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas					
49	Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes					
50	Frequências com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente					
51	Nível atual das metas globais a serem cumpridas					
52	Nível de capacidade da sua área para atingir as metas					
53	Número de colaboradores na sua área					
54	Frequência com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional					
55	Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área					
56	Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes					
57	Quantidade de funcionários especializados nos produtos e serviços bancários da sua área					
58	Frequência com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores					
59	Frequência com que a sua área recebe elogios ou prêmios de produtividade devido ao bom desempenho					
60	Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalha para aplicar os seus recursos económicos					
61	Nível de rentibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu banco					
62	Frequência com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros Bancos					
63	Frequência com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos					
64	Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários					
65	Frequência com que atua no pós-venda					

66	Nível da sua confiança no Banco onde trabalha					
67	Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha					

FIM

Muito Obrigado Pela Sua Colaboração

ANEXO 1 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Anexo 1.1 – Tabelas de Distribuição de Frequências das Variáveis de Caracterização Sociodemográfica

Anexo 1.1.1 – Variável Banco

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Banco A	53	11,1	11,1	11,1
Banco B	38	7,9	7,9	19,0
Banco C	46	9,6	9,6	28,6
Banco D	40	8,4	8,4	37,0
Banco E	58	12,1	12,1	49,1
Banco F	47	9,8	9,8	58,9
Banco G	67	14,0	14,0	72,9
Banco H	43	9,0	9,0	81,8
Banco I	52	10,9	10,9	92,7
Banco J	35	7,3	7,3	100,0
Total	479	100,0	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 1.1.2 Variável Tipos de Contrato

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sem termo e tempo parcial	3	,6	,6	,6
Sem termo e tempo integral	20	4,2	4,3	4,9
Estágio	12	2,5	2,6	7,5
A termo e tempo parcial	200	41,8	43,0	50,5
A termo e tempo integral	230	48,0	49,5	100,0
Total	465	97,1	100,0	
Missing NR	14	2,9		
Total	479	100,0		

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 1.1.3 Variável Função na Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Enquadramento	83	17,3	17,3	17,3
Chefia	21	4,4	4,4	21,7
Técnica / Assessoria	39	8,1	8,1	29,9
Aconselhamento a Cliente	88	18,4	18,4	48,2
Caixa	126	26,3	26,3	74,5
BackOffice	110	23,0	23,0	97,5
Estagiário	12	2,5	2,5	100,0
Total	479	100,0	100,0	

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 1.1.4 Variável Sexo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	204	42,6	44,2	44,2
Feminino	258	53,9	55,8	100,0
Total	462	96,5	100,0	
Missing NR	17	3,5		
Total	479	100,0		

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 1.1.5 Variável Idade (em anos)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 25	42	8,8	8,9	8,9
25 - 29	97	20,3	20,5	29,4
30 - 34	105	21,9	22,2	51,6
35 - 39	119	24,8	25,2	76,7
40 - 44	57	11,9	12,1	88,8
45 - 49	31	6,5	6,6	95,3
50 - 54	20	4,2	4,2	99,6
> 54	2	,4	,4	100,0
Total	473	98,7	100,0	
Missing NR	6	1,3		
Total	479	100,0		

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 1.1.6 Variável Habilitações Literárias

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	< 9º ano	8	1,7	1,7
	12º ano	232	48,4	50,6
Valid	Bacharelato	75	15,7	66,5
	Licenciatura	158	33,0	99,8
	Mestrado	1	,2	100,0
	Total	474	99,0	100,0
Missing	NR	5	1,0	
Total		479	100,0	

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 1.1.7 Variável Antiguidade na Empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	<3	18	3,8	3,9
	3 – 7	111	23,2	27,9
	8 - 12	155	32,4	61,3
Valid	13 - 17	112	23,4	85,5
	18 - 22	54	11,3	97,2
	>22	13	2,7	100,0
	Total	463	96,7	100,0
Missing	NR	16	3,3	
Total		479	100,0	

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 1.2 – Análise Bivariada de variáveis de caracterização sociodemográfica

Anexo 1.2.1 Tabela de Contingência – Variável Sexo e Habilitações Literárias

		Habilitações Literárias					Total
		< 9º ano	12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	
Sexo	Count	6	107	28	59	0	200
	% within						
	Habilitações Literárias	100,0%	48,0%	38,9%	37,8%	0,0%	43,7%
	% of Total	1,3%	23,4%	6,1%	12,9%	0,0%	43,7%
	Count	0	116	44	97	1	258
Feminino	% within						
	Habilitações Literárias	0,0%	52,0%	61,1%	62,2%	100,0%	56,3%
	% of Total	0,0%	25,3%	9,6%	21,2%	0,2%	56,3%
Total	Count	6	223	72	156	1	458
	% within						
	Habilitações Literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	1,3%	48,7%	15,7%	34,1%	0,2%	100,0%

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 1.2.2 Medida de Associação – Variável Sexo e Habilitações Literárias

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,169	,011
	Cramer's V	,169	,011
N of Valid Cases		458	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 1.2.3 Tabela de Contingência – Variável Sexo e Antiguidade na Empresa

		Antiguidade na Empresa						Total	
		<3	3 – 7	8 - 12	13 – 17	18 - 22	>22		
Sexo	Masculino	Count	5	49	66	45	24	5	194
		% within Antiguidade na Empresa	29,4%	47,6%	43,4%	40,9%	46,2%	41,7%	43,5%
		% of Total	1,1%	11,0%	14,8%	10,1%	5,4%	1,1%	43,5%
	Feminino	Count	12	54	86	65	28	7	252
		% within Antiguidade na Empresa	70,6%	52,4%	56,6%	59,1%	53,8%	58,3%	56,5%
		% of Total	2,7%	12,1%	19,3%	14,6%	6,3%	1,6%	56,5%
Total		Count	17	103	152	110	52	12	446
		% within Antiguidade na Empresa	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	3,8%	23,1%	34,1%	24,7%	11,7%	2,7%	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 1.2.4 Medida de Associação – Variável Sexo e Antiguidade na Empresa

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,075	,771
	Cramer's V	,075	,771
N of Valid Cases		446	

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Fonte: Dados de pesquisa

ANEXO 2 – AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E OS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Anexo 2.1 Medidas Descritivas das PGRH

Anexo 2.1.1 Variável PGRH de Controlo

			Statistic	Std. Error
Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho	Mean		3,4667	,01090
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4453	
		Upper Bound	3,4881	
	5% Trimmed Mean		3,4845	
	Median		3,5000	
	Variance		,057	
	Std. Deviation		,23801	
	Minimum		2,25	
	Maximum		4,16	
	Range		1,91	
	Interquartile Range		,20	
	Skewness		-1,510	,112
	Kurtosis		4,208	,223

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 2.1.2 Variável PGRH de Compromisso

		Statistic	Std. Error	
Práticas GRH de Compromisso	Mean	3,3428	,00995	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3233	
		Upper Bound	3,3623	
	5% Trimmed Mean	3,3268		
	Median	3,3333		
	Variance	,047		
	Std. Deviation	,21771		
	Minimum	2,67		
	Maximum	4,56		
	Range	1,89		
	Interquartile Range	,22		
	Skewness	1,719	,112	
	Kurtosis	6,148	,223	

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 2.2 – Medidas descritivas dos Indicadores de Desempenho Organizacional

Anexo 2.2.1 Variável Indicador de Colaborador

		Statistic	Std. Error	
Indicador de Colaborador	Mean	3,2706	,01600	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2392	
		Upper Bound	3,3021	
	5% Trimmed Mean	3,2949		
	Median	3,3000		
	Variance	,122		
	Std. Deviation	,34872		
	Minimum	1,38		
	Maximum	4,90		
	Range	3,53		
	Interquartile Range	,10		
	Skewness	-1,327	,112	
	Kurtosis	6,091	,224	

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 2.2.2 Variável Indicador de Eficiência

		Statistic	Std. Error	
Indicador de Eficiência	Mean	3,3421	,01012	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3223	
		Upper Bound	3,3620	
	5% Trimmed Mean	3,3357		
	Median	3,3333		
	Variance	,049		
	Std. Deviation	,22074		
	Minimum	2,50		
	Maximum	4,33		
	Range	1,83		
	Interquartile Range	,17		
	Skewness	,936	,112	
	Kurtosis	5,974	,223	

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 2.2.3 Variável Indicador de Eficácia

		Statistic	Std. Error	
Indicador de Eficácia	Mean	3,5210	,02080	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4801	
		Upper Bound	3,5619	
	5% Trimmed Mean	3,4769		
	Median	3,5000		
	Variance	,206		
	Std. Deviation	,45373		
	Minimum	2,50		
	Maximum	5,00		
	Range	2,50		
	Interquartile Range	,00		
	Skewness	1,309	,112	
	Kurtosis	2,408	,223	

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 2.2.4 Variável Indicador de Cliente

		Statistic	Std. Error	
Indicador de Cliente	Mean	3,7931	,01983	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,7541	
		Upper Bound	3,8320	
	5% Trimmed Mean	3,7780		
	Median	4,0000		
	Variance	,187		
	Std. Deviation	,43254		
	Minimum	3,00		
	Maximum	5,00		
	Range	2,00		
	Interquartile Range	,50		
	Skewness	,203	,112	
	Kurtosis	,790	,223	

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 2.2.5 Variável Procura mensal de produto/serviços bancários pelos clientes

		Statistic	Std. Error	
Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes	Mean	2,93	,027	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2,88	
		Upper Bound	2,98	
	5% Trimmed Mean	2,96		
	Median	3,00		
	Variance	,350		
	Std. Deviation	,591		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Range	4		
	Interquartile Range	0		
	Skewness	-,910	,112	
	Kurtosis	6,363	,224	

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 2.2.6 Variável Indicador de Produtividade

		Statistic	Std. Error
--	--	-----------	------------

	Mean	3,1151	,01559
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,0845
		Upper Bound	3,1457
	5% Trimmed Mean	3,1030	
	Median	3,2000	
	Variance	,116	
Indicador de Produtividade	Std. Deviation	,34048	
	Minimum	1,60	
	Maximum	4,80	
	Range	3,20	
	Interquartile Range	,20	
	Skewness	,688	,112
	Kurtosis	5,719	,223

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 2.2.7 Variável Indicador de Rendibilidade

		Statistic	Std. Error
	Mean	3,2237	,01516
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1939
		Upper Bound	3,2535
	5% Trimmed Mean	3,2389	
	Median	3,2000	
	Variance	,109	
Indicador de Rendibilidade	Std. Deviation	,33049	
	Minimum	1,40	
	Maximum	4,60	
	Range	3,20	
	Interquartile Range	,20	
	Skewness	-,762	,112
	Kurtosis	6,458	,224

Fonte: Dados de pesquisa

ANEXO 3 – ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS UTILIZADAS

Anexo 3.1 PGRH de Compromisso

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
----------	-----------

	1.1. Nível da Lealdade ao Banco
	1.2. Nível das demissões na sua área
	1.3. Frequência da efetivação dos estagiários
	1.4. Frequência da autoavaliação de desempenho
1. PGRH de Compromisso	1.5. Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho
	1.6. Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional)
	1.7. Frequência de participação em equipa na sua área
	1.8. Frequência de participação em formações
	1.9. Nível da sua satisfação em trabalhar no banco

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 1. PGRH de Compromisso

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,535	9

Fonte: Dados de Pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach está próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar os dados próximo de aceitáveis como unidimensionais: as 9 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: a 1. PGRH de Compromisso.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item “1.4. Frequência da autoavaliação de desempenho” contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Anexo 3.1.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 1. PGRH de Compromisso

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
1.1. Nível da Lealdade ao Banco	,284	,494
1.2. Nível das demissões na sua área	,210	,515
1.3. Frequência da efetivação dos estagiários	,266	,505
1.4. Frequência da autoavaliação de desempenho	,029	,566
1.5. Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho	,285	,492

1.6. Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional)	,363	,479
1.7. Frequência de participação em equipa na sua área	,342	,470
1.8. Frequência de participação em formações	,177	,523
1.9. Nível da sua satisfação em trabalhar no Banco	,275	,497

Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Eliminar o item “1.4. Frequência da autoavaliação de desempenho” da escala de medida de 1. PGRH de Compromisso. O valor do Alfa de Cronbach aumenta para 0,566 e passa a estar mais próximo do valor de referência.

Anexo 3.2 - PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	2.1. Nível da Segurança de Emprego
	2.2. Frequência das contratações na sua área
	2.3. Frequência do recrutamento interno
	2.4. Frequência de programas de integração
	2.5. Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área
	2.6. Nível de competência de liderança da sua chefia
	2.7. Frequência das promoções por mérito na sua área
	2.8. Nível do seu salário-base
	2.9. Nível dos seus benefícios e comissões
	2.10. Nível de sua motivação com a carreira
	2.11. Frequência da avaliação de desempenho
	2.12. Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho
	2.13. Frequência de oportunidades na carreira
	2.14. Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida
	2.15. Frequência do apoio do banco na sua formação académica
	2.16. Nível do apoio do Banco na sua formação académica
	2.17. Nível de participação em equipa na sua área
	2.18. Nível das formações
	2.19. Frequência de acesso às informações
	2.20. Nível das informações disponíveis

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,771	20

Fonte: Dados de pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais: as 20 variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: a 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

Testes adicionais indicam que o item “2.2. Frequência das contratações na sua área” está correlacionado de forma negativa com a escala, e que os item “2.2. Frequência

das contratações na sua área” e “2.17. Nível de participação em equipa na sua área” contribuem para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Anexo 3.2.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
2.1. Nível da Segurança de Emprego	,115	,774
2.2. Frequência das contratações na sua área	-,016	,788
2.3. Frequência do recrutamento interno	,443	,755
2.4. Frequência de programas de integração	,336	,762
2.5. Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área	,482	,753
2.6. Nível de competência de liderança da sua chefia	,196	,771
2.7. Frequência das promoções por mérito na sua área	,421	,755
2.8. Nível do seu salário-base	,341	,761
2.9. Nível dos seus benefícios e comissões	,404	,757
2.10. Nível de sua motivação com a carreira	,354	,761
2.11. Frequência da avaliação de desempenho	,170	,772
2.12. Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho	,413	,756
2.13. Frequência de oportunidades na carreira	,555	,748
2.14. Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida	,575	,749
2.15. Frequência do apoio do banco na sua formação académica	,497	,748
2.16. Nível do apoio do Banco na sua formação académica	,478	,750
2.17. Nível de participação em equipa na sua área	,067	,780
2.18. Nível das formações	,342	,763
2.19. Frequência de acesso às informações	,334	,763
2.20. Nível das informações disponíveis	,293	,765

Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Eliminar os itens “2.2. Frequência das contratações na sua área” e “2.17. Nível de participação em equipa na sua área” da escala de medida de 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho. O valor do Alfa de Cronbach aumenta para 0,801.

Anexo 3.3. Indicador de Colaborador

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
3. Indicador de Colaborador	3.1. Avaliação da frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função 3.2. Nível com que recebe orientações e diretrizes para a redução de despesas da tua área

-
- 3.3. Número de colaboradores na sua área
 - 3.4. Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área
 - 3.5. Número de colaboradores especializados nos produtos e serviços bancários da sua área
 - 3.6. Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalhas para aplicar os seus recursos económicos
 - 3.7. Nível de rendibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu Banco
 - 3.8. Nível com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros Bancos
 - 3.9. Nível com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos
 - 3.10. Nível da sua confiança no Banco onde trabalha
-

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 3. Indicador de Colaborador

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,724	10

Fonte: Dados de pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,70, pelo que podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais: as 20 variáveis medem de forma aceitável uma única dimensão: o 3. Indicador de Colaborador.

Testes adicionais indicam que o item “3.1. Avaliação da frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função” está correlacionado de forma negativa com a escala, e que os item “3.1. Avaliação da frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função”, “3.2. Nível com que recebe orientações e diretrizes para a redução de despesas da tua área” e “3.10. Nível da sua confiança no Banco onde trabalha” contribuem para que o valor do Alfa não seja mais elevado.

Anexo 3.3.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 3. Indicador de Colaborador

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
3.1. Avaliação da frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função	-,261	,806

3.2. Nível com que recebe orientações e diretrizes para a redução de despesas da tua área	,086	,746
3.3. Número de colaboradores na sua área	,637	,659
3.4. Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área	,581	,672
3.5. Número de colaboradores especializados nos produtos e serviços bancários da sua área	,412	,698
3.6. Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalhas para aplicar os seus recursos económicos	,608	,659
3.7. Nível de rendibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu Banco	,627	,652
3.8. Nível com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros Bancos	,705	,646
3.9. Nível com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos	,561	,677
3.10. Nível da sua confiança no Banco onde trabalha	,065	,738

Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Eliminar os itens “3.1. Avaliação da frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função”, “3.2. Nível com que recebe orientações e diretrizes para a redução de despesas da tua área” e “3.10. Nível da sua confiança no Banco onde trabalha” da escala de medida de 3. Indicador de Colaborador. O valor do Alfa de Cronbach aumenta para 0,879.

Anexo 3.4 Indicador de Eficiência

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
4. Indicador de Eficiência	4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área
	4.2. Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área
	4.3. Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área
	4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área
	4.5. Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.
	4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área
	4.7. Avaliações com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente
	4.8. Nível atual das metas globais a serem cumpridas
	4.9. Nível de capacidade da sua área para atingir as metas
	4.10. Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional
	4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores
	4.12. Nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 4. Indicador de Eficiência

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,570	12

Fonte: Dados de pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach está próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar os dados próximo de aceitáveis como unidimensionais: as 12 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 4. Indicador de Eficiência.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado:

Anexo 3.4.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 4. Indicador de Eficiência

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área	,293	,535
4.2. Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área	,196	,557
4.3. Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área	,287	,540
4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área	,208	,563
4.5. Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.	,164	,564
4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área	,174	,565
4.7. Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente	,244	,547
4.8. Nível atual das metas globais a serem cumpridas	,440	,515
4.9. Nível de capacidade da sua área para atingir as metas	,375	,529
4.10. Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional	,154	,564
4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores	,127	,570
4.12. Nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho	,294	,534

Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Manter os 12 itens originais da escala de medida de 4. Indicador de Eficiência.

Anexo 3.5. Indicador de Eficácia

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
5. Indicador de Eficácia	5.1. Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função
	5.2. Nível de complexidade nos procedimentos da sua função

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 5. Indicador de Eficácia

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,594	2

Fonte: Dados de pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach está próximo do valor de 0,60, pelo que podemos considerar os dados próximo de aceitáveis como unidimensionais: as 2 variáveis medem de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 5. Indicador de Eficácia.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado:

Anexo 3.5.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 5. Indicador de Eficácia

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
5.1. Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função	,424	.(a)
5.2. Nível de complexidade nos procedimentos da sua função	,424	.(a)

(a) Não pode ser calculado para dois itens.

Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Manter os 2 itens originais da escala de medida de 5. Indicador de Eficácia.

Anexo 3.6. Indicador de Cliente

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
6. Indicador de Cliente	6.1. Nível com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas
	6.2. Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes
	6.3. Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 6. Indicador de Cliente

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,201	3

Fonte: Dados de pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach é inferior ao valor de 0,60, pelo que não podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais: as 3 variáveis não medem de forma aceitável uma única dimensão: o 6. Indicador de Cliente.

Testes adicionais indicam que o item “6.3. Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes” está correlacionado de forma negativa com a escala, e que contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Anexo 3.6.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 6. Indicador de Cliente

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
6.1. Nível com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas	,188	-,080(a)
6.2. Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes	,229	-,098(a)
6.3. Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes	-,053	,517

Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Eliminar o item “6.3. Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes” da escala de medida de 6. Indicador de Cliente.

O valor do Alfa de Cronbach aumenta para 0,517 e passa a estar próximo do valor de 0,60, pelo que passamos a poder considerar os dados próximo de aceitáveis como unidimensionais: as 2 variáveis passam a medir de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 6. Indicador de Cliente.

Anexo 3.7. Indicador de Produtividade

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
7. Indicador de	7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área

Produtividade	7.2. Reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área 7.3. Nível com que recebe orientações e diretrizes para aumentar a lucratividade da sua área 7.4. Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários 7.5. Frequência com que atua no pós-venda 7.6. Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha
---------------	---

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 7. Indicador de Produtividade

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,461	6

Fonte: Dados de pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach é inferior ao valor de 0,60, pelo que não podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais: as 6 variáveis não medem de forma aceitável uma única dimensão: o 7. Indicador de Produtividade. Testes adicionais indicam que o item “7.3. Nível com que recebe orientações e diretrizes para aumentar a lucratividade da sua área” está correlacionado de forma negativa com a escala, e que contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Anexo 3.7.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 7. Indicador de Produtividade

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área	,193	,438
7.2. Reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área	,377	,325
7.3. Nível com que recebe orientações e diretrizes para aumentar a lucratividade da sua área	-,040	,547
7.4. Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários	,310	,391
7.5. Frequência com que atua no pós-venda	,278	,385
7.6. Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha	,308	,371

Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Eliminar o item “7.3. Nível com que recebe orientações e diretrizes para aumentar a lucratividade da sua área” da escala de medida de 7. Indicador de Produtividade.

O valor do Alfa de Cronbach aumenta para 0,547 e passa a estar próximo do valor de 0,60, pelo que passamos a poder considerar os dados próximo de aceitáveis como

unidimensionais: as 5 variáveis passam a medir de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 7. Indicador de Produtividade.

Anexo 3.8. Indicador de Rendibilidade

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
8. Indicador de Rendibilidade	8.1. Nível de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área
	8.2. Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área
	8.3. Nível de inovação dos produtos e serviços bancários da sua área
	8.4. Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área
	8.5. Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área

Fonte: Dados de pesquisa

Estatísticas de consistência interna: 8. Indicador de Rendibilidade

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,497	5

Fonte: Dados de pesquisa

O valor do Alfa de Cronbach é inferior ao valor de 0,60, pelo que não podemos considerar os dados aceitáveis como unidimensionais: as 5 variáveis não medem de forma aceitável uma única dimensão: o 8. Indicador de Rendibilidade.

Testes adicionais indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, mas que o item “8.1. Nível de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área” contribui para que o valor do Alfa não seja mais elevado:

Anexo 3.8.1 - Correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: 8. Indicador de Rendibilidade

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
8.1. Nível de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área	,165	,527
8.2. Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área	,379	,366
8.3. Nível de inovação dos produtos e serviços bancários da sua área	,369	,387
8.4. Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área	,205	,481
8.5. Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área	,289	,431

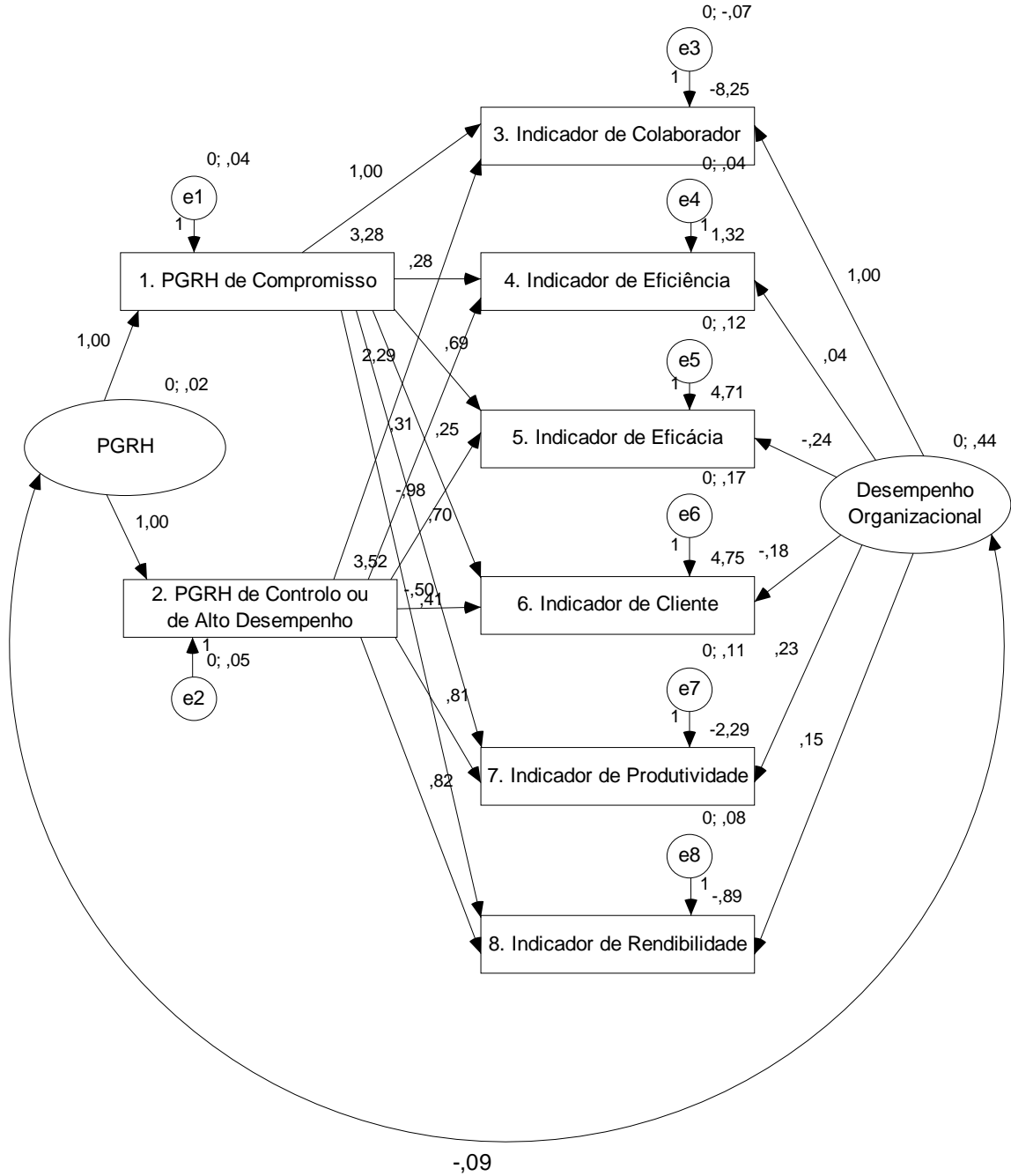
Fonte: Dados de pesquisa

Sugestão: Eliminar o item “8.1. Nível de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área” da escala de medida de 8. Indicador de

Rendibilidade. O valor do Alfa de Cronbach aumenta para 0,527 e passa a estar próximo do valor de 0,60, pelo que passamos a poder considerar os dados próximo de aceitáveis como unidimensionais: as 4 variáveis passam a medir de forma próxima de aceitável uma única dimensão: o 8. Indicador de Rendibilidade.

Anexo 3.9 Modelo de Equações Estruturais

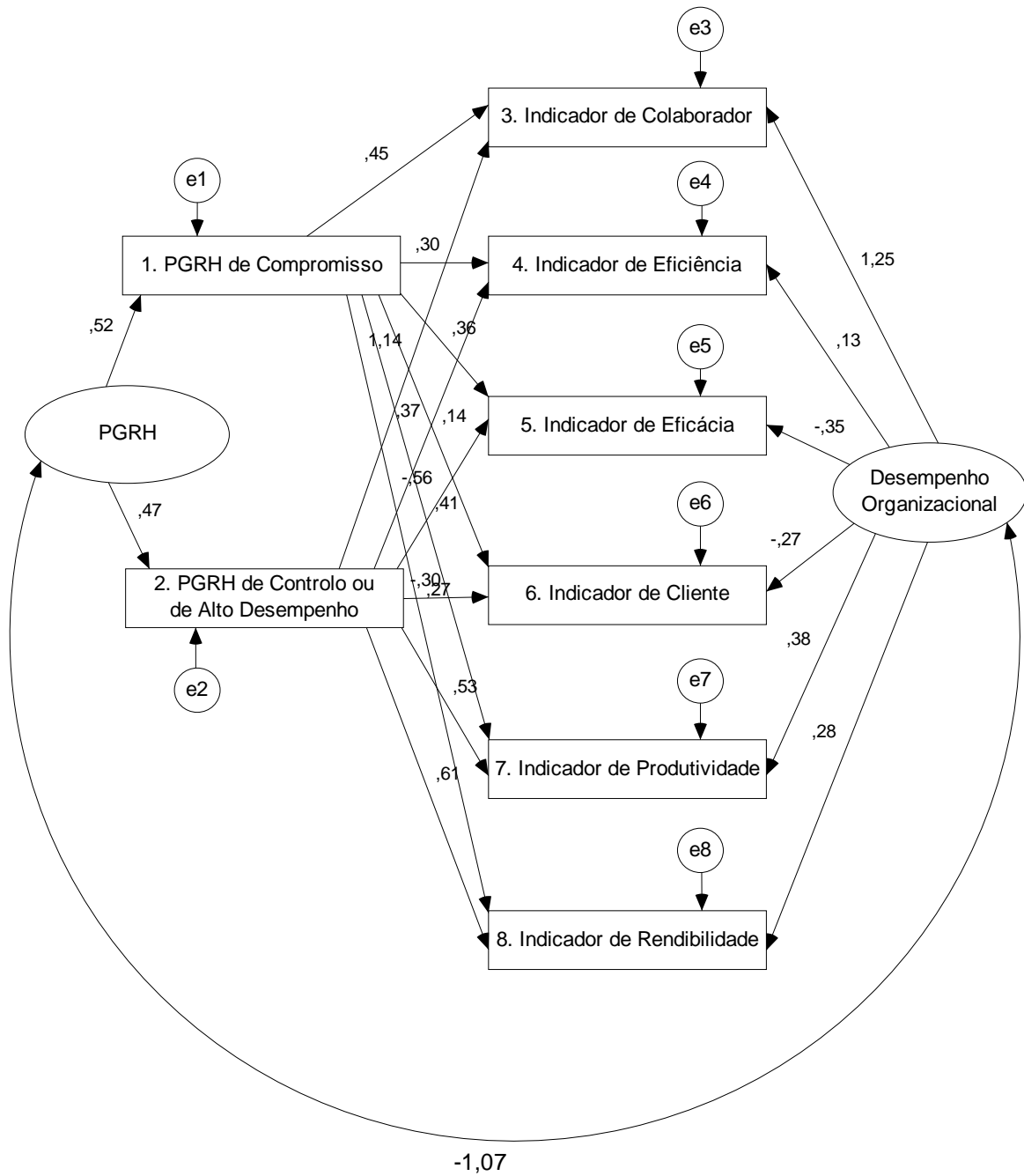
Anexo 3.9.1 - Estimativas não estandardizadas Modelo de Equações Estruturais :



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 3.9.2 - Estimativas estandardizadas Modelo de Equações Estruturais:

:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 3.9.3 – Tabela de Saturações no Modelo de Equações Estruturais e validade convergente

Dimensão	Dimensão	Saturações		Erro padrão	Teste T	P
		Não estandardizadas	Estandardizadas			
1. PGRH de Compromisso	3. Indicador de Colaborador	1,000	,448		*	
1. PGRH de Compromisso	4. Indicador de Eficiência	,281	,301	,046	6,141	<0,001
1. PGRH de Compromisso	5. Indicador de Eficácia	,688	,357	,102	6,714	<0,001
1. PGRH de Compromisso	6. Indicador de Cliente	,250	,136	,104	2,395	0,017
1. PGRH de Compromisso	7. Indicador de Produtividade	,698	,411	,097	7,167	<0,001
1. PGRH de Compromisso	8. Indicador de Rendibilidade	,407	,271	,077	5,311	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	3. Indicador de Colaborador	2,293	1,138	,160	14,308	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	4. Indicador de Eficiência	,312	,369	,041	7,688	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	5. Indicador de Eficácia	-,980	-,563	,095	10,297	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	6. Indicador de Cliente	-,503	-,302	,095	-5,322	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	7. Indicador de Produtividade	,809	,527	,091	8,936	<0,001
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	8. Indicador de Rendibilidade	,821	,606	,070	11,762	<0,001
PGR	1. PGRH de Compromisso	1,000	,524		*	
PGR	2. PGRH de Controlo ou ...	1,000	,474		*	
Desempenho Organizacional	3. Indicador de Colaborador	1,000	1,253		*	
Desempenho Organizacional	4. Indicador de Eficiência	,043	,129	,018	2,392	0,017
Desempenho Organizacional	5. Indicador de Eficácia	-,241	-,350	,058	-4,124	<0,001
Desempenho Organizacional	6. Indicador de Cliente	-,181	-,274	,051	-3,562	<0,001
Desempenho Organizacional	7. Indicador de Produtividade	,232	,381	,056	4,146	<0,001
Desempenho Organizacional	8. Indicador de Rendibilidade	,149	,278	,039	3,781	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Existe validade convergente de todas as relações estudadas, pois as saturações fatoriais são elevadas e significativas (valores absolutos $t > 1,96$; $p < 0,05$):

A dimensão 1. PGRH de Compromisso apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com todos os indicadores:

- 3. Indicador de Colaborador
- 4. Indicador de Eficiência
- 5. Indicador de Eficácia
- 6. Indicador de Cliente
- 7. Indicador de Produtividade
- 8. Indicador de Rendibilidade

A dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com os indicadores:

- 3. Indicador de Colaborador
- 4. Indicador de Eficiência
- 7. Indicador de Produtividade
- 8. Indicador de Rendibilidade

A dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho apresenta uma relação negativa estatisticamente significativa com os indicadores:

- 5. Indicador de Eficácia
- 6. Indicador de Cliente

Ou seja: a um aumento de 1. PGRH de Compromisso corresponde um aumento significativo de 3. Indicador de Colaborador, 4. Indicador de Eficiência, 5. Indicador de Eficácia, 6. Indicador de Cliente, 7. Indicador de Produtividade e 8. Indicador de Rendibilidade; a um aumento de 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho corresponde um aumento significativo de 3. Indicador de Colaborador, 4. Indicador de Eficiência, 7. Indicador de Produtividade e 8. Indicador de Rendibilidade; a um aumento de 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho corresponde uma diminuição significativa de 5. Indicador de Eficácia e 6. Indicador de Cliente.

Estes resultados anteriores estão associados às hipóteses que pretende estudar.

Quanto aos construtos, verifica-se que:

O conceito PGRH apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com as dimensões:

- 1. PGRH de Compromisso
- 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho

O conceito Desempenho Organizacional apresenta uma relação positiva estatisticamente significativa com os indicadores:

- 3. Indicador de Colaborador
- 4. Indicador de Eficiência
- 7. Indicador de Produtividade
- 8. Indicador de Rendibilidade

O conceito Desempenho Organizacional apresenta uma relação negativa estatisticamente significativa com os indicadores:

- 5. Indicador de Eficácia
- 6. Indicador de Cliente

Anexo 3.9.4 – Tabela de Saturações das dimensões no Modelo de Equações Estruturais e validade convergente

Construto	Construto	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não standardizadas	Standardizadas			
Desempenho Organizacional	PGR	-,087	-1,069	,009	-9,586	<0,001

Fonte: Dados de pesquisa

Existe validade convergente da relação estudada, pois a saturação fatorial é elevada e significativa (valores absolutos $t > 1,96$; $p < 0,05$):

A dimensão 1. PGRH de Compromisso apresenta uma relação negativa estatisticamente significativa com a dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho: a um aumento de 1. PGRH de Compromisso corresponde uma diminuição significativa de 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho.

Anexo 3.9.5 – Tabela Consistência interna dos construtos, média das saturações e variância extraída

Construto	N Itens	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta	Média das saturações	Variância extraída
PGR	2	0,396	0,398	0,499	0,250
Desempenho Organizacional	6	0,471	0,502	0,444	0,334

Fonte: Dados de pesquisa

A fiabilidade de cada constructo não se verifica, resultante da averiguação da consistência interna, e da fiabilidade composta (pelo menos um dos valores deveria ser superior a 0,60), embora a média das saturações se aproxime do valor mínimo exigido de 0,50, mas a variância extraída é, para ambos os construtos, inferior ao mínimo exigido de 0,50.

Anexo 3.9.6 - Ajustamento do modelo global estrutural

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
193,8 (p < 0,001)	9	0,857	0,207	0,854

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p < 0,05$), o CFI ($CFI < 0,90$) e o RMSEA ($p > 0,08$), mas indicam um bom ajustamento global do modelo, se tivermos em conta o NFI ($NFI > 0,80$).

No Quadro seguinte apresentam-se efeitos diretos (não existem neste modelo efeitos indiretos) entre os fatores e a escala em estudo, através das estimativas em valores estandardizados.

Anexo 3.9.7 Quadro - Resumo dos Efeitos Diretos Estandarizados

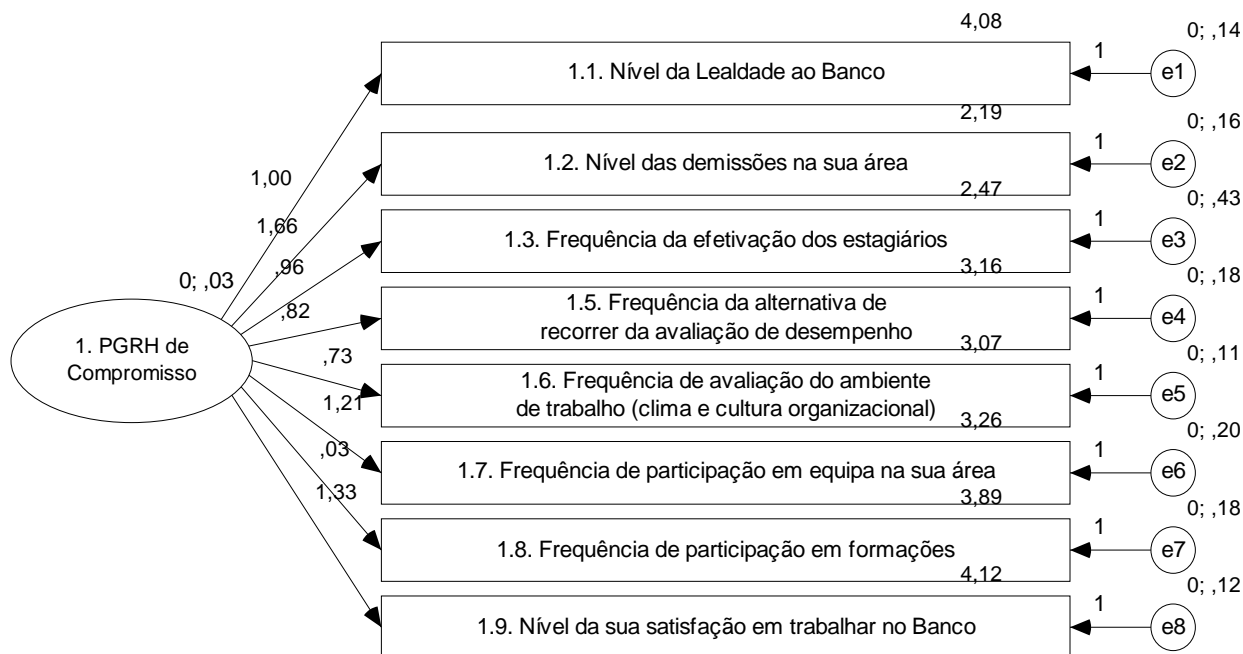
	PGR	Desempenho Organizacional	2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	1. PGRH de Compromisso
1. PGRH de Compromisso	,524	,000	,000	,000
2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho	,474	,000	,000	,000
3. Indicador de Colaborador	,000	1,253	1,138	,448
4. Indicador de Eficiência	,000	,129	,369	,301
5. Indicador de Eficácia	,000	-,350	-,563	,357
6. Indicador de Cliente	,000	-,274	-,302	,136
7. Indicador de Produtividade	,000	,381	,527	,411
8. Indicador de Rendibilidade	,000	,278	,606	,271

Fonte: Dados de pesquisa

ANEXO 4 – ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

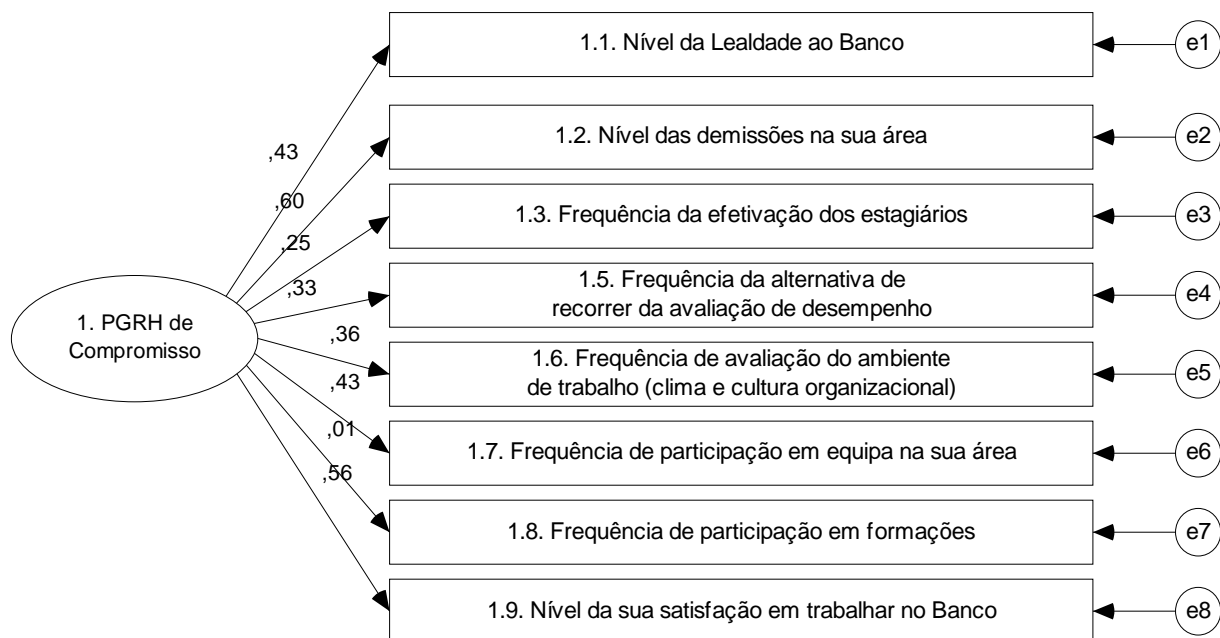
Anexo 4.1 – Análise Fatorial Confirmatória – Dimensão 1. PGRH de Compromisso

Anexo 4.1.1 Estimativas não estandardizadas Dimensão 1. PGRH de Compromisso:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.1.2 Estimativas estandardizadas Dimensão 1. PGRH de Compromisso:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.1.3 - Tabela de Saturações na Dimensão 1. PGRH de Compromisso, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Standardizadas			
1. PGRH de Compromisso	1.1. Nível da Lealdade ao Banco	1,000	,426		*	
	1.2. Nível das demissões na sua área	1,655	,596	,265	6,254	<0,001
	1.3. Frequência da efetivação dos estagiários	,958	,251	,249	3,852	<0,001
	1.5. Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho	,822	,327	,175	4,692	<0,001
	1.6. Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional)	,729	,356	,147	4,960	<0,001
	1.7. Frequência de participação em equipa na sua área	1,214	,432	,219	5,534	<0,001
	1.8. Frequência de participação em formações	,026	,011	,138	,187	0,852
	1.9. Nível da sua satisfação em trabalhar no Banco	1,327	,561	,215	6,172	<0,001

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Existe validade convergente da Dimensão 1. PGRH de Compromisso para a maioria dos itens, pois as saturações são significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$), com a exceção do item “1.8. Frequência de participação em formações”; as saturações fatoriais médias são inferiores a 0,50 ($M = 0,370$); a fiabilidade da dimensão (Luque, 2000), resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,566 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,920 (devem ser superiores a 0,7, segundo Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1999), verifica-se parcialmente; e a variância extraída, cujo valor é 0,167 (deve ser superior a 0,50, de acordo com Bagozzi & Yi, 1980) é inferior ao desejável.

Anexo 4.1.4 - Ajustamento do modelo estrutural

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
160,6 (p<0,001)	20	0,615	0,121	0,599

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

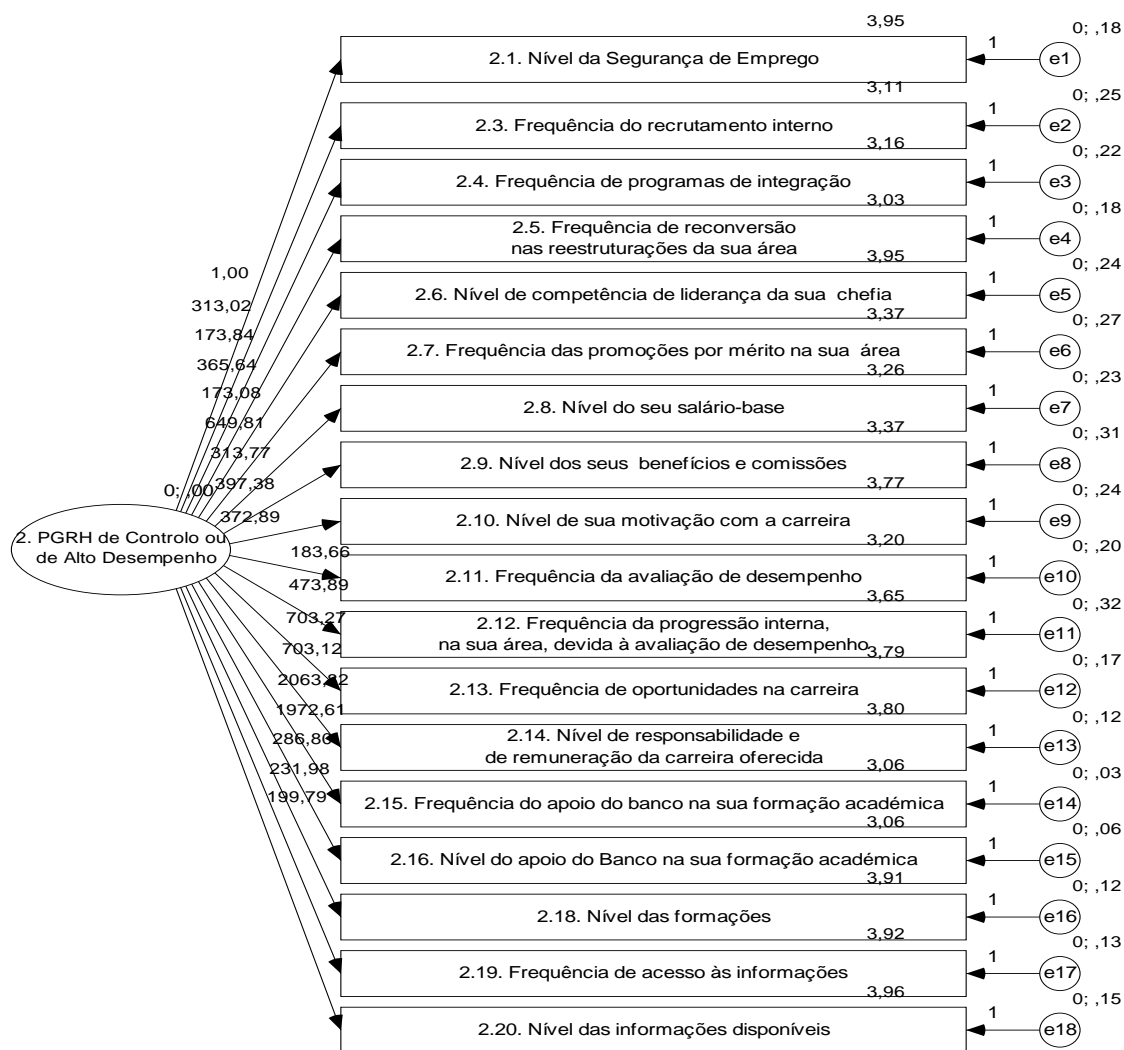
Fonte: Dados de pesquisa

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p < 0,05$), o CFI ($CFI < 0,90$), o RMSEA ($p > 0,08$) e o NFI ($NFI < 0,80$).

De acordo com os resultados da análise fatorial confirmatória, deve ser ainda retirado desta dimensão o item “1.8. Frequência de participação em formações”.

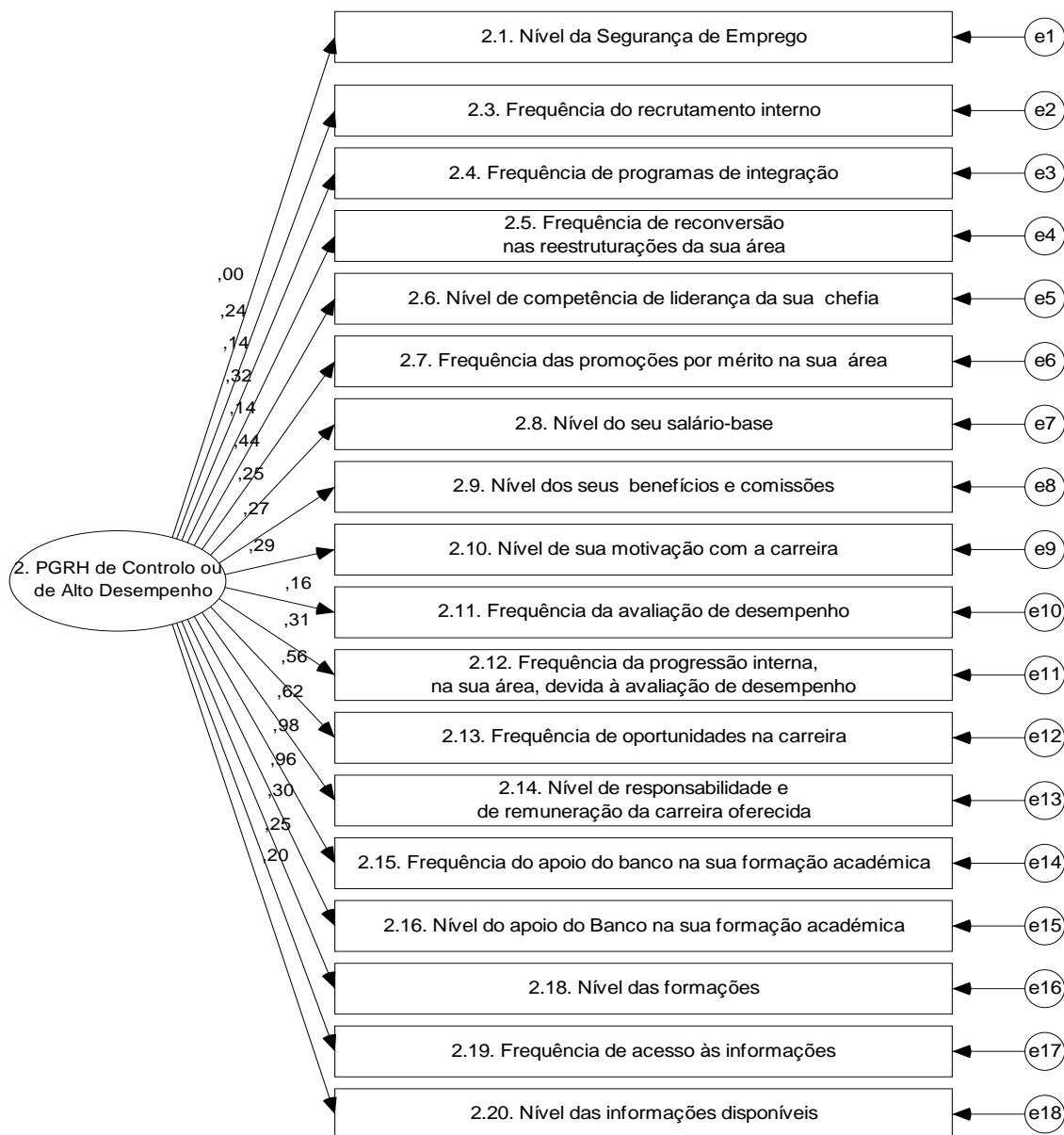
Anexo 4.2 – Análise Fatorial Confirmatória – Dimensão 2. PGRH de Controlo ou Alto Desempenho.

Anexo 4.2.1 - Estimativas não estandardizadas Dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.2.2 – Estimativas estandardizadas Dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.2.3 – Tabela de Saturações na Dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
2. PGRH	2.1. Nível da Segurança de Emprego	1,000	,001		*	
de Controlo	2.3. Frequência do recrutamento interno	313,016	,240	16019,207	,020	,984
ou de Alto	2.4. Frequência de programas de integração	173,839	,143	8896,689	,020	,984
Desempenho	2.5. Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área	365,641	,322	18712,308	,020	,984
	2.6. Nível de competência de liderança da sua chefia	173,080	,138	8857,842	,020	,984
	2.7. Frequência das promoções por mérito na sua área	649,806	,439	33254,904	,020	,984
	2.8. Nível do seu salário-base	313,772	,247	16057,878	,020	,984
	2.9. Nível dos seus benefícios e comissões	397,381	,271	20336,734	,020	,984
	2.10. Nível de sua motivação com a carreira	372,894	,288	19083,551	,020	,984
	2.11. Frequência da avaliação de desempenho	183,658	,159	9399,123	,020	,984
	2.12. Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho	473,891	,311	24252,207	,020	,984
	2.13. Frequência de oportunidades na carreira	703,265	,560	35990,757	,020	,984
	2.14. Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida	703,120	,624	35983,323	,020	,984
	2.15. Frequência do apoio do banco na sua formação académica	2063,825	,975	105619,549	,020	,984
	2.16. Nível do apoio do Banco na sua formação académica	1972,611	,957	100951,544	,020	,984
	2.18. Nível das formações	286,800	,304	14677,503	,020	,984
	2.19. Frequência de acesso às informações	231,981	,248	11872,062	,020	,984
2.20. Nível das informações disponíveis	199,789	,201	10224,618	,020	,984	

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Não existe validade convergente da Dimensão 2. PGRH de Controlo ou de Alto Desempenho para todos os itens, pois as saturações não são significativas (valores $t < 1,96$; $p > 0,05$); as saturações fatoriais médias são inferiores a 0,50 ($M = 0,357$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,801 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,992 verifica-se (valores superiores a 0,7); e a variância extraída, cujo valor é 0,167, é inferior ao desejável (deve ser superior a 0,50).

Anexo 4.2.4 - Ajustamento do modelo estrutural

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
2026,3 (p<0,001)	135	0,468	0,171	0,456

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

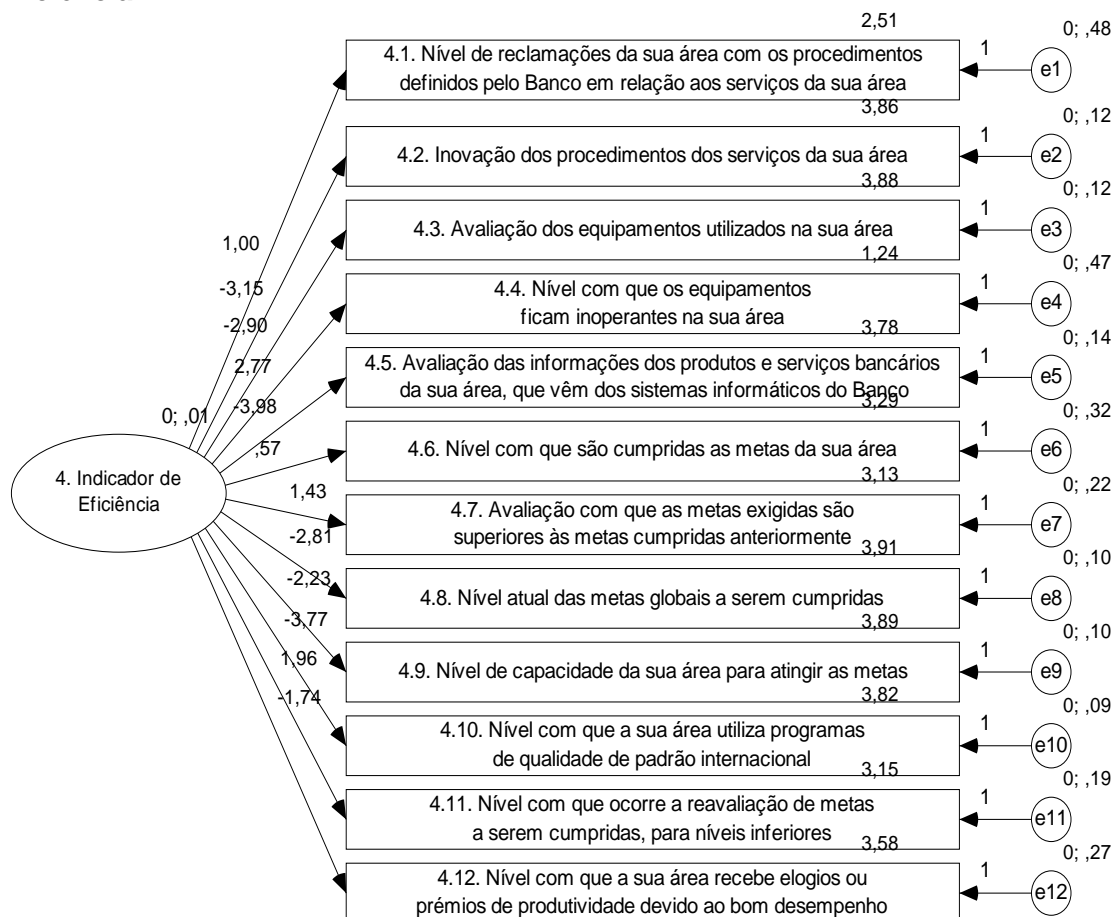
Fonte: Dados de pesquisa

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p < 0,05$), o CFI ($CFI < 0,90$), o RMSEA ($p > 0,08$) e o NFI ($NFI < 0,80$).

De acordo com os resultados da análise fatorial confirmatória, irá ser ainda retirado desta dimensão o item “2.1. Nível da Segurança de Emprego”, pois é o que apresenta uma correlação com a escala mais reduzida (ver análise de consistência interna).

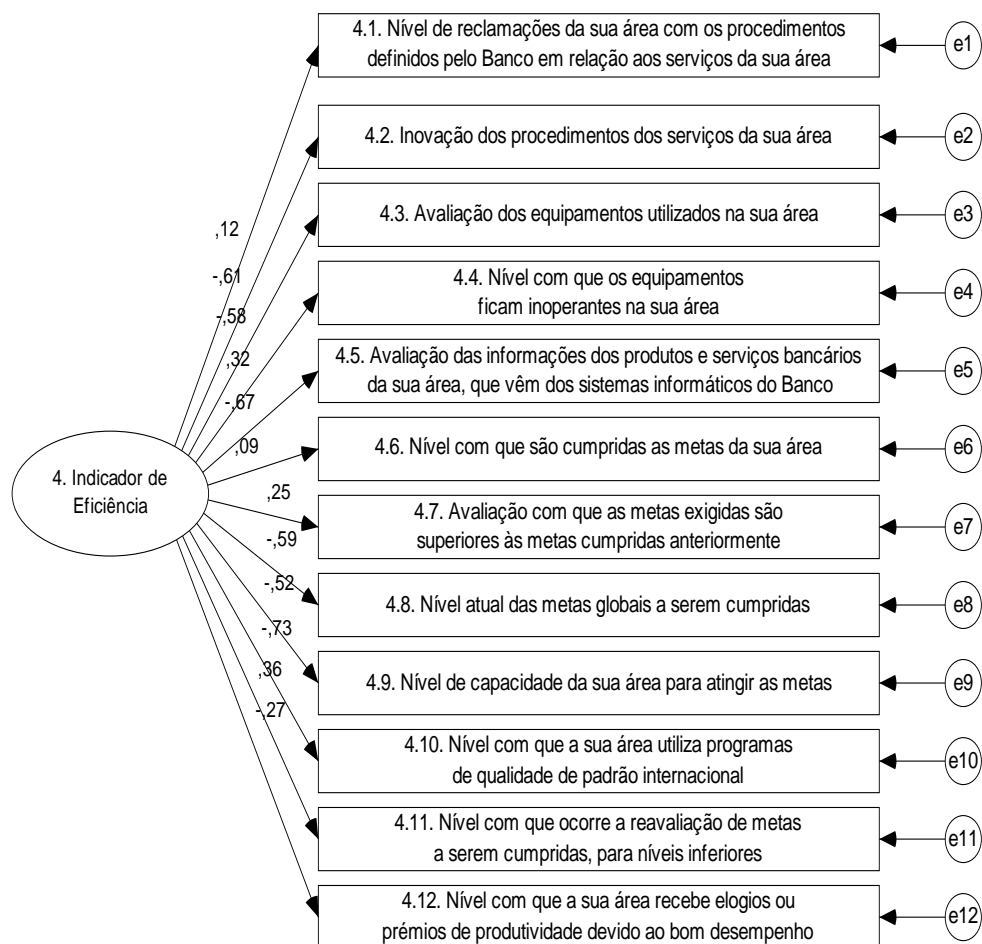
Anexo 4.3 – Análise Fatorial Confirmatória – Dimensão 4. Indicador de Eficiência

Anexo 4.3.1 Estimativas não estandardizadas Dimensão 4. Indicador de Eficiência:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.3.2 Estimativas estandardizadas Dimensão 4. Indicador de Eficiência:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.3.3 – Tabela Saturações na Dimensão 4. Indicador de Eficiência, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não standardizadas	Standardizadas			
4. Indicador de Eficiência	4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área	1,000	,121		*	
	4.2. Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área	-3,149	-,608	1,338	-2,354	,019
	4.3. Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área	-2,900	-,580	1,234	-2,349	,019
	4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área	2,772	,321	1,237	2,241	,025
	4.5. Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.	-3,981	-,669	1,686	-2,361	,018
	4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área	,575	,086	,417	1,379	,168
	4.7. Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente	1,431	,249	,664	2,156	,031
	4.8. Nível atual das metas globais a serem cumpridas	-2,815	-,593	1,197	-2,351	,019
	4.9. Nível de capacidade da sua área para atingir as metas	-2,231	-,520	,955	-2,337	,019
	4.10. Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional	-3,769	-,733	1,592	-2,367	,018
	4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores	1,957	,357	,861	2,272	,023
	4.12. Nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho	-1,735	-,272	,793	-2,189	,029

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

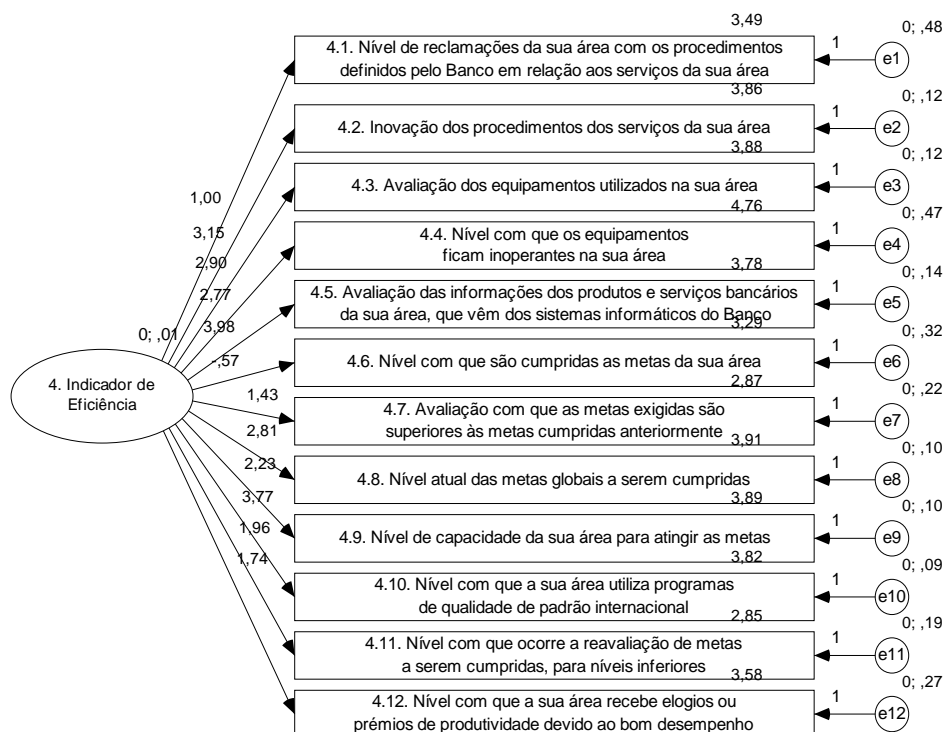
Fonte: Dados de pesquisa

Existe validade convergente da Dimensão 4. Indicador de Eficiência para a maioria dos itens, pois as saturações são significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$), no entanto,

os itens “4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo banco em relação aos serviços da sua área”, “4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área”, “4.7. Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente” e “4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores” apresentam uma correlação positiva com a dimensão, ao contrário dos restantes. Note-se que estes itens medem precisamente o inverso da eficiência, pelo que a sua escala é recodificada de forma inversa. O mesmo se passa com o item “4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área”, mas este mede a eficiência, pelo que não será recodificado.

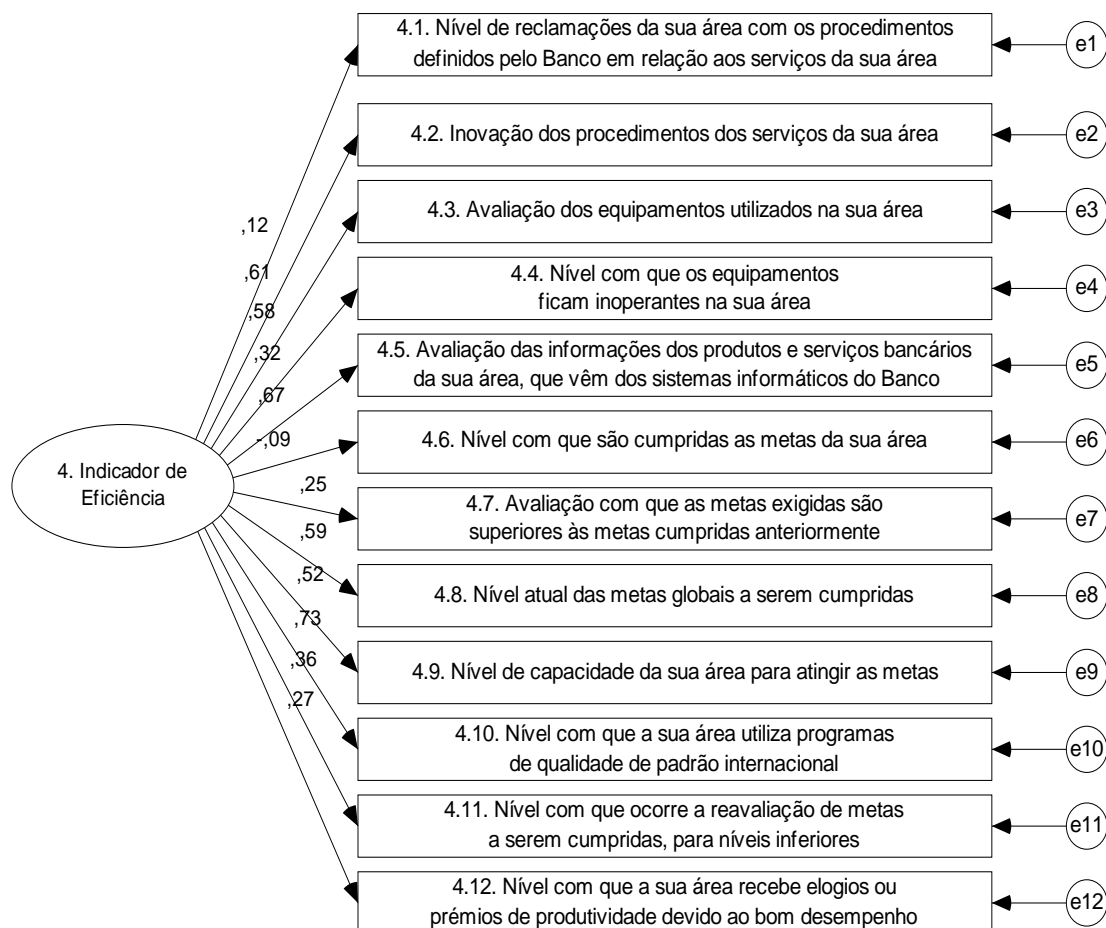
Dimensão 4. Indicador de Eficiência, com os itens 4.1., 4.4., 4.7. e 4.11 recodificados de forma inversa.

Anexo 4.3.4 - Estimativas não estandardizadas Indicador de Eficiência, com os itens 4.1., 4.4., 4.7. e 4.11 recodificados de forma inversa:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.3.5 – Estimativas estandardizadas Indicador de Eficiência, com os itens 4.1., 4.4., 4.7. e 4.11 recodificados de forma inversa:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.3.6 – Tabela Saturações na Dimensão 4. Indicador de Eficiência, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
4. Indicador de Eficiência	R4.1. Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área	1,000	,121		*	
	4.2. Inovação dos procedimentos dos serviços da sua área	3,149	,608	1,338	2,354	,019
	4.3. Avaliação dos equipamentos utilizados na sua área	2,900	,580	1,234	2,349	,019
	R4.4. Nível com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área	2,772	,321	1,237	2,241	,025
	4.5. Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.	3,981	,669	1,686	2,361	,018
	4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área	-,575	-,086	,417	-1,379	,168
	R4.7. Avaliação com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente	1,431	,249	,664	2,156	,031
	4.8. Nível atual das metas globais a serem cumpridas	2,815	,593	1,197	2,351	,019
	4.9. Nível de capacidade da sua área para atingir as metas	2,231	,520	,955	2,337	,019
	4.10. Nível com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional	3,769	,733	1,592	2,367	,018
	R4.11. Nível com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores	1,957	,357	,861	2,272	,023
	4.12. Nível com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho	1,735	,272	,793	2,189	,029

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Existe validade convergente da Dimensão 4. Indicador de Eficiência para a maioria dos itens, pois as saturações são significativas (valores $t > 1,96$; $p < 0,05$), no entanto,

o item “4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área” apresenta ainda uma correlação negativa com a dimensão, ao contrário dos restantes e não apresenta validade convergente; as saturações fatoriais médias são inferiores a 0,50 ($M = 0,411$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,646 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,984 (devem ser ambos superiores a 0,50), verifica-se parcialmente; e a variância extraída, cujo valor é 0,225, é inferior ao desejável (deve ser superior a 0,50).

Anexo 4.3.7 - Ajustamento do modelo estrutural

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
1025,5 (p<0,001)	54	0,442	0,194	0,436

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

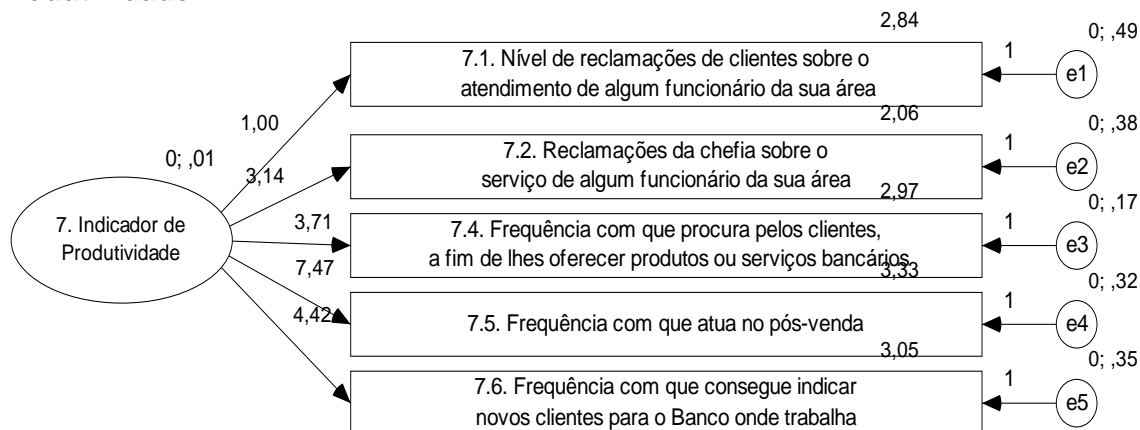
Fonte: Dados de pesquisa

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p < 0,05$), o CFI ($CFI < 0,90$), o RMSEA ($p > 0,08$) e o NFI ($NFI < 0,80$).

De acordo com os resultados da análise fatorial confirmatória, deve ser ainda retirado desta dimensão o item “4.6. Nível com que são cumpridas as metas da sua área”.

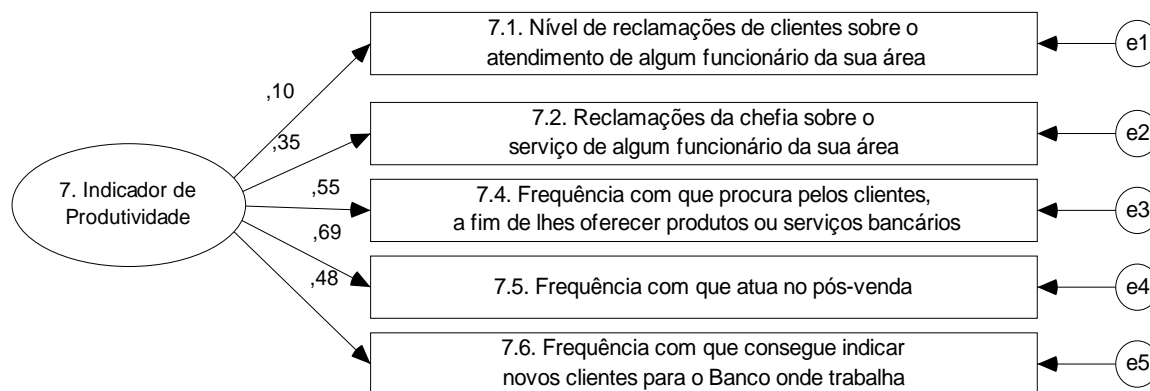
Anexo 4.4 – Análise Fatorial Confirmatória – Dimensão 7. Indicador de Produtividade.

Anexo 4.4.1 - Estimativas não estandardizadas Dimensão 7. Indicador de Produtividade:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.4.2 – Estimativas estandardizadas Dimensão 7. Indicador de Produtividade:



Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 4.4.3 – Tabela Saturações na Dimensão 7. Indicador de Produtividade, resultantes da análise fatorial confirmatória e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	P
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
7. Indicador	7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área	1,000	,104		*	
De	7.2. Reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área	3,137	,348	1,809	1,734	,083
Produtividade	7.4. Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários	3,712	,548	2,090	1,777	,076
	7.5. Frequência com que atua no pós-venda	7,473	,694	4,206	1,777	,076
	7.6. Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha	4,418	,479	2,498	1,769	,077

* Parâmetro fixado em 1, sem valor de T

Fonte: Dados de pesquisa

Não existe validade convergente da Dimensão 7. Indicador de Produtividade para todos os itens, pois as saturações não são significativas (valores $t < 1,96$; $p > 0,05$); as saturações fatoriais médias são inferiores a 0,50 ($M = 0,434$); a fiabilidade da dimensão, resultante da averiguação da consistência interna, com o valor de 0,542 e da fiabilidade composta, cujo valor é 0,852 verifica-se parcialmente (ambos os valores deveriam ser superiores a 0,7); e a variância extraída, cujo valor é 0,229, é inferior ao desejável (deve ser superior a 0,50).

Anexo 4.4.4 - Ajustamento do modelo estrutural

Qui-quadrado (p)	Graus de liberdade	CFI	RMSEA	NFI
58,8 (p<0,001)	5	0,751	0,150	0,746

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

Fonte: Dados de pesquisa

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado ($p < 0,05$), o CFI ($CFI < 0,90$), o RMSEA ($p > 0,08$) e o NFI ($NFI < 0,80$).

De acordo com os resultados da análise de consistência interna e da análise fatorial confirmatória (apresenta saturação mais baixa), deve ser ainda retirado desta dimensão o item “7.1. Nível de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área”.

ANEXO 5 – TESTE DE HIPÓTESES COM ANOVA A UM FATOR

Anexo 5.1 - A instituição bancária e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Anexo 5.1.1 Análise Bivariada das Variáveis

Descriptives				
	Banco		Statistic	Std. Error
		Mean	3,4284	,04305
Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho	Banco A	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3420
			Upper Bound	3,5149
		5% Trimmed Mean		3,4636
		Median		3,5000

	Variance		,096	
	Std. Deviation		,31041	
	Minimum		2,25	
	Maximum		3,75	
	Range		1,50	
	Interquartile Range		,24	
	Skewness		-2,026	,330
	Kurtosis		4,043	,650
	Mean		3,5109	,02694
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4562	
		Upper Bound	3,5655	
	5% Trimmed Mean		3,5119	
	Median		3,5500	
Banco B	Variance		,027	
	Std. Deviation		,16387	
	Minimum		3,10	
	Maximum		3,95	
	Range		,85	
	Interquartile Range		,13	
	Skewness		-,368	,388
	Kurtosis		2,297	,759
	Mean		3,5156	,02300
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4693	
		Upper Bound	3,5619	
	5% Trimmed Mean		3,5202	
	Median		3,5000	
Banco C	Variance		,024	
	Std. Deviation		,15599	
	Minimum		2,95	
	Maximum		4,00	
	Range		1,05	
	Interquartile Range		,15	
	Skewness		-,576	,350
	Kurtosis		5,145	,688
	Mean		3,5282	,03244
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,4625	
		Upper Bound	3,5938	
	5% Trimmed Mean		3,5399	
	Median		3,5500	
Banco D	Variance		,042	
	Std. Deviation		,20515	
	Minimum		2,90	
	Maximum		4,05	
	Range		1,15	
	Interquartile Range		,10	
	Skewness		-1,238	,374

		Kurtosis	4,050	,733
		Mean	3,4333	,03236
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,3685	Upper Bound 3,4981
		5% Trimmed Mean	3,4564	
		Median	3,4737	
	Banco E	Variance	,061	
		Std. Deviation	,24647	
		Minimum	2,55	
		Maximum	4,00	
		Range	1,45	
		Interquartile Range	,15	
		Skewness	-1,701	,314
		Kurtosis	4,343	,618
		Mean	3,4857	,03792
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,4093	Upper Bound 3,5620
		5% Trimmed Mean	3,5096	
		Median	3,5500	
	Banco F	Variance	,068	
		Std. Deviation	,25995	
		Minimum	2,53	
		Maximum	4,05	
		Range	1,52	
		Interquartile Range	,15	
		Skewness	-1,826	,347
		Kurtosis	4,798	,681
		Mean	3,5095	,02231
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,4650	Upper Bound 3,5540
		5% Trimmed Mean	3,5285	
		Median	3,5000	
	Banco G	Variance	,033	
		Std. Deviation	,18258	
		Minimum	2,58	
		Maximum	3,80	
		Range	1,22	
		Interquartile Range	,13	
		Skewness	-2,599	,293
		Kurtosis	10,547	,578
		Mean	3,5216	,02877
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,4635	Upper Bound 3,5797
	Banco H	5% Trimmed Mean	3,5249	
		Median	3,5500	

		Variance		,036	
		Std. Deviation		,18867	
		Minimum		2,80	
		Maximum		4,15	
		Range		1,35	
		Interquartile Range		,10	
		Skewness		-,577	,361
		Kurtosis		6,638	,709
		Mean		3,3108	,03722
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2361	
			Upper Bound	3,3856	
		5% Trimmed Mean		3,3224	
		Median		3,4000	
	Banco I	Variance		,072	
		Std. Deviation		,26837	
		Minimum		2,65	
		Maximum		3,75	
		Range		1,10	
		Interquartile Range		,33	
		Skewness		-,824	,330
		Kurtosis		-,033	,650
		Mean		3,4545	,04487
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3633	
			Upper Bound	3,5457	
		5% Trimmed Mean		3,4504	
		Median		3,4500	
	Banco J	Variance		,070	
		Std. Deviation		,26546	
		Minimum		2,85	
		Maximum		4,16	
		Range		1,31	
		Interquartile Range		,23	
		Skewness		,373	,398
		Kurtosis		1,395	,778
		Mean		3,3213	,02474
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2716	
			Upper Bound	3,3710	
		5% Trimmed Mean		3,3119	
	Banco A	Median		3,3333	
Práticas GRH de Compromisso		Variance		,032	
		Std. Deviation		,17844	
		Minimum		2,89	
		Maximum		4,11	
		Range		1,22	
		Interquartile Range		,11	

	Skewness		1,629	,330
	Kurtosis		7,685	,650
	Mean		3,3701	,03747
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2941	
		Upper Bound	3,4461	
	5% Trimmed Mean		3,3400	
	Median		3,3333	
Banco B	Variance		,052	
	Std. Deviation		,22794	
	Minimum		3,11	
	Maximum		4,22	
	Range		1,11	
	Interquartile Range		,22	
	Skewness		2,363	,388
	Kurtosis		6,093	,759
	Mean		3,3170	,02412
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2684
	Upper Bound		3,3656	
	5% Trimmed Mean		3,2983	
	Median		3,2917	
Banco C	Variance		,027	
	Std. Deviation		,16361	
	Minimum		3,00	
	Maximum		4,11	
	Range		1,11	
	Interquartile Range		,11	
	Skewness		2,755	,350
	Kurtosis		11,999	,688
	Mean		3,3747	,04375
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2862
	Upper Bound		3,4631	
	5% Trimmed Mean		3,3453	
	Median		3,3333	
Banco D	Variance		,077	
	Std. Deviation		,27670	
	Minimum		2,89	
	Maximum		4,56	
	Range		1,67	
	Interquartile Range		,20	
	Skewness		2,521	,374
	Kurtosis		8,982	,733
	Mean		3,3376	,02911
	Banco	Mean		3,3376

E	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2793		
		Upper Bound	3,3959		
	5% Trimmed Mean		3,3341		
	Median		3,3333		
	Variance		,049		
	Std. Deviation		,22171		
	Minimum		2,78		
	Maximum		3,89		
	Range		1,11		
	Interquartile Range		,22		
	Skewness		,623	,314	
	Kurtosis		,903	,618	
	Mean		3,3150	,02532	
	Banco F	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2640	
			Upper Bound	3,3660	
5% Trimmed Mean			3,3182		
Median			3,3333		
Variance			,030		
Std. Deviation			,17360		
Minimum			2,78		
Maximum			3,78		
Range			1,00		
Interquartile Range			,11		
Skewness			-,462	,347	
Kurtosis			2,713	,681	
Mean			3,3568	,02036	
Banco G		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3161	
			Upper Bound	3,3974	
	5% Trimmed Mean		3,3483		
	Median		3,3333		
	Variance		,028		
	Std. Deviation		,16669		
	Minimum		3,00		
	Maximum		4,00		
	Range		1,00		
	Interquartile Range		,11		
	Skewness		1,382	,293	
	Kurtosis		5,785	,578	
	Mean		3,3643	,03056	
	Banco H	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3027	
			Upper Bound	3,4260	

	5% Trimmed Mean		3,3440	
	Median		3,3333	
	Variance		,040	
	Std. Deviation		,20042	
	Minimum		3,00	
	Maximum		4,22	
	Range		1,22	
	Interquartile Range		,22	
	Skewness		2,317	,361
	Kurtosis		8,034	,709
	Mean		3,2495	,02983
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,1896	
		Upper Bound	3,3093	
	5% Trimmed Mean		3,2416	
	Median		3,2222	
Banco I	Variance		,046	
	Std. Deviation		,21508	
	Minimum		2,67	
	Maximum		4,22	
	Range		1,56	
	Interquartile Range		,22	
	Skewness		1,403	,330
	Kurtosis		7,924	,650
	Mean		3,4861	,05359
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3772	
		Upper Bound	3,5950	
	5% Trimmed Mean		3,4612	
	Median		3,3333	
Banco J	Variance		,101	
	Std. Deviation		,31704	
	Minimum		3,11	
	Maximum		4,38	
	Range		1,26	
	Interquartile Range		,44	
	Skewness		1,305	,398
	Kurtosis		1,094	,778

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 5.1.2 Directional Measures

		Value
Nominal by Interval	Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho Dependent	<u>.273</u>
	Banco Dependent	<u>.415</u>

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 5.1.3 Directional Measures

		Value
Nominal by Interval	Práticas GRH de Compromisso Dependent	<u>.244</u>
	Banco Dependent	<u>.258</u>

Fonte: Dados de pesquisa

A Instituição Bancária e as PGRH de Controlo

A ANOVA a um fator (operação estatística implícita para o teste a realizar) tem como um dos pressupostos o facto das amostras definidas pelos diferentes grupos serem independentes entre si. Nesse sentido, assume-se que esse pressuposto se encontra verificado, uma vez que o facto de certos indivíduos estarem inseridos profissionalmente numa determinada instituição bancária é independente das outras que possam existir (e onde possam igualmente estar inseridos).

Anexo 5.1.4 Tests of Normality

	Banco	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho	A	,290	52	,000	,742	52	,000
	B	,230	37	,000	,886	37	,001
	C	,185	46	,000	,868	46	,000
	D	,227	40	,000	,822	40	,000
	E	,257	58	,000	,817	58	,000
	F	,275	47	,000	,786	47	,000
	G	,253	67	,000	,765	67	,000
	H	,222	43	,000	,847	43	,000
	I	,154	52	,003	,926	52	,003
	J	,146	35	,056	,953	35	,138

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Dados de pesquisa

Assim, prossegue-se para a análise do pressuposto, dado pelas estatísticas do teste de Kolmogorov-Smirnov (uma vez que a amostra é de grande dimensão), que tem as seguintes hipóteses de teste:

H_0 : A distribuição das PGRH de Controlo segue uma normal no banco X.

H_a : A distribuição das PGRH de Controlo não segue uma normal no banco X.

Pela análise dos valores de significância em todos os testes acima apresentados, pode-se constatar que a hipótese nula é rejeitada na distribuição da variável dependente em todos os bancos analisados. Ainda assim, o pressuposto pode ser violado pela dimensão da amostra constituída (recorde-se o Teorema do Limite Central).

Anexo 5.1.5 Descriptive Statistics

Dependent Variable: Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho

Banco	Mean	Std. Deviation	N
A	3,4284	,31041	52
B	3,5109	,16387	37
C	3,5156	,15599	46
D	3,5282	,20515	40
E	3,4333	,24647	58
F	3,4857	,25995	47
G	3,5095	,18258	67
H	3,5216	,18867	43
I	3,3108	,26837	52
J	3,4545	,26546	35
Total	3,4667	,23801	477

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 5.1.6 Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho

F	df1	df2	Sig.
3,157	9	467	,001

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Banco_REC

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela que apresenta os resultados do teste Levene é um instrumento para verificar o pressuposto da homogeneidade das variâncias dos erros da variável dependente. Assim sendo, as hipóteses a testar constituem-se como:

H_0 : As variâncias dos erros das PGRH de Controlo são iguais em todos os Bancos.

H_a : As variâncias dos erros das PGRH de Controlo são diferentes em pelo menos um dos Bancos.

Pela análise do valor do teste – $F(9,467)=3,157$, $p=0,000$ – conclui-se que a hipótese nula é rejeitada. Contudo, e conforme se demonstra na tabela “Descriptive Statistics” os grupos definidos pela variável Banco não são muito desequilibrados em termos de dimensão do número de inquiridos que englobam, pelo que a violação deste pressuposto não trará grandes limitações à análise pretendida.

Anexo 5.1.7 Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	2,012 ^a	9	,224	4,184	,000	,075
Intercept	5535,617	1	5535,617	103603,654	,000	,996
Banco_REC	2,012	9	,224	4,184	,000	,075
Error	24,952	467	,053			
Total	5759,590	477				
Corrected Total	26,964	476				

a. R Squared = ,075 (Adjusted R Squared = ,057)

Fonte: Dados de pesquisa

Pela leitura da tabela acima expressa, podem ser analisados diversos aspetos como adequabilidade do modelo estimado para a relação a estudar, a significância do efeito principal da variável Banco nas PGRH de Controlo e, também, a proporção (e conseqüente percentagem) de variância explicada da variável dependente pela independente. Assim, as hipóteses para a adequabilidade do modelo revelam-se as seguintes:

H_0 : O modelo estimado não é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

H_a : O modelo estimado é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

Com um valor de teste $F(9,467)=4,184$, $p=0,000$ verifica-se que a hipótese nula é rejeitada, pelo que é possível de se reportar à análise do efeito da variável dependente sobre a independente, com as hipóteses abaixo expressas:

H_0 : As médias das PGRH de Controlo são iguais em todos os Bancos.

H_a : As médias das PGRH de Controlo são diferentes em pelo menos um dos Bancos.

Com um valor de teste $F(9,467)=4,184$, $p=0,000$ verifica-se que a hipótese nula é rejeitada, ou seja, o efeito da variável Banco gera diferenças significativas nas médias das PGRH de Controlo. A proporção com que essa influência se exerce na variância da variável dependente é, assim, dada pelo r^2 que, neste contexto, se situa nos 0,075.

Anexo 5.1.8 Multiple Comparisons

Dependent Variable: Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho

	(I) Banco	(J) Banco	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	A	B	-,0824	,04972	,973	-,2880	,1231
		C	-,0872	,04679	,942	-,2806	,1063
		D	-,0997	,04861	,896	-,3007	,1013
		E	-,0049	,04414	1,000	-,1874	,1777
		F	-,0572	,04652	,997	-,2496	,1352
		G	-,0811	,04272	,935	-,2577	,0956
		H	-,0932	,04765	,922	-,2902	,1039
		I	,1176	,04533	,665	-,0699	,3051
		J	-,0261	,05054	1,000	-,2351	,1829
		A	,0824	,04972	,973	-,1231	,2880
	B	C	-,0047	,05105	1,000	-,2158	,2064
		D	-,0173	,05272	1,000	-,2353	,2007
		E	,0776	,04863	,979	-,1235	,2787
		F	,0252	,05080	1,000	-,1849	,2353
		G	,0014	,04734	1,000	-,1944	,1972
		H	-,0107	,05183	1,000	-,2251	,2036
		I	,2000	,04972	,066	-,0055	,4056
		J	,0564	,05450	,999	-,1690	,2817
		A	,0872	,04679	,942	-,1063	,2806
		B	,0047	,05105	1,000	-,2064	,2158
	C	D	-,0126	,04997	1,000	-,2192	,1941
E		,0823	,04564	,953	-,1064	,2710	
F		,0299	,04794	1,000	-,1683	,2282	
G		,0061	,04426	1,000	-,1769	,1891	
H		-,0060	,04903	1,000	-,2088	,1968	
I		,2048	,04679	,026	,0113	,3982	
J		,0611	,05185	,998	-,1533	,2755	
A		,0997	,04861	,896	-,1013	,3007	
B		,0173	,05272	1,000	-,2007	,2353	
C		,0126	,04997	1,000	-,1941	,2192	
D	E	,0949	,04751	,911	-,1016	,2913	
	F	,0425	,04973	1,000	-,1631	,2481	
	G	,0187	,04619	1,000	-,1723	,2096	
	H	,0066	,05078	1,000	-,2034	,2165	
	I	,2173	,04861	,020	,0163	,4183	
	J	,0736	,05350	,993	-,1476	,2949	
	A	,0049	,04414	1,000	-,1777	,1874	
	B	-,0776	,04863	,979	-,2787	,1235	
	C	-,0823	,04564	,953	-,2710	,1064	
	D	-,0949	,04751	,911	-,2913	,1016	
E	F	-,0524	,04537	,998	-,2400	,1352	
	G	-,0762	,04146	,947	-,2476	,0952	
	H	-,0883	,04652	,935	-,2806	,1041	
	I	,1225	,04414	,566	-,0601	,3050	
	J	-,0212	,04948	1,000	-,2258	,1834	

		A	,0572	,04652	,997	-,1352	,2496
		B	-,0252	,05080	1,000	-,2353	,1849
		C	-,0299	,04794	1,000	-,2282	,1683
		D	-,0425	,04973	1,000	-,2481	,1631
	F	E	,0524	,04537	,998	-,1352	,2400
		G	-,0238	,04398	1,000	-,2057	,1580
		H	-,0359	,04878	1,000	-,2376	,1658
		I	,1748	,04652	,122	-,0176	,3672
		J	,0311	,05161	1,000	-,1823	,2446
		A	,0811	,04272	,935	-,0956	,2577
		B	-,0014	,04734	1,000	-,1972	,1944
		C	-,0061	,04426	1,000	-,1891	,1769
		D	-,0187	,04619	1,000	-,2096	,1723
	G	E	,0762	,04146	,947	-,0952	,2476
		F	,0238	,04398	1,000	-,1580	,2057
		H	-,0121	,04517	1,000	-,1989	,1747
		I	,1987	,04272	,011	,0220	,3753
		J	,0550	,04821	,998	-,1444	,2543
		A	,0932	,04765	,922	-,1039	,2902
		B	,0107	,05183	1,000	-,2036	,2251
		C	,0060	,04903	1,000	-,1968	,2088
		D	-,0066	,05078	1,000	-,2165	,2034
	H	E	,0883	,04652	,935	-,1041	,2806
		F	,0359	,04878	1,000	-,1658	,2376
		G	,0121	,04517	1,000	-,1747	,1989
		I	,2108	,04765	,023	,0137	,4078
		J	,0671	,05262	,996	-,1505	,2847
		A	-,1176	,04533	,665	-,3051	,0699
		B	-,2000	,04972	,066	-,4056	,0055
		C	-,2048	,04679	,026	-,3982	-,0113
		D	-,2173	,04861	,020	-,4183	-,0163
	I	E	-,1225	,04414	,566	-,3050	,0601
		F	-,1748	,04652	,122	-,3672	,0176
		G	-,1987	,04272	,011	-,3753	-,0220
		H	-,2108	,04765	,023	-,4078	-,0137
		J	-,1437	,05054	,527	-,3527	,0653
		A	,0261	,05054	1,000	-,1829	,2351
		B	-,0564	,05450	,999	-,2817	,1690
		C	-,0611	,05185	,998	-,2755	,1533
		D	-,0736	,05350	,993	-,2949	,1476
	J	E	,0212	,04948	1,000	-,1834	,2258
		F	-,0311	,05161	1,000	-,2446	,1823
		G	-,0550	,04821	,998	-,2543	,1444
		H	-,0671	,05262	,996	-,2847	,1505
		I	,1437	,05054	,527	-,0653	,3527
		B	-,0824	,05078	,833	-,2476	,0828
		C	-,0872	,04880	,742	-,2462	,0718
Games- Howell	A	D	-,0997	,05390	,702	-,2747	,0752
		E	-,0049	,05385	1,000	-,1793	,1695
		F	-,0572	,05736	,992	-,2430	,1286
		G	-,0811	,04848	,807	-,2390	,0769

	H	-,0932	,05178	,734	-,2613	,0750
	I	,1176	,05690	,555	-,0666	,3018
	J	-,0261	,06218	1,000	-,2284	,1763
	A	,0824	,05078	,833	-,0828	,2476
	C	-,0047	,03542	1,000	-,1202	,1108
	D	-,0173	,04216	1,000	-,1549	,1203
	E	,0776	,04211	,707	-,0589	,2141
B	F	,0252	,04651	1,000	-,1262	,1767
	G	,0014	,03497	1,000	-,1124	,1152
	H	-,0107	,03941	1,000	-,1391	,1177
	I	,2000	,04594	,001	,0508	,3493
	J	,0564	,05234	,985	-,1160	,2288
	A	,0872	,04880	,742	-,0718	,2462
	B	,0047	,03542	1,000	-,1108	,1202
	D	-,0126	,03976	1,000	-,1424	,1173
	E	,0823	,03970	,551	-,0463	,2109
C	F	,0299	,04435	1,000	-,1146	,1745
	G	,0061	,03204	1,000	-,0975	,1097
	H	-,0060	,03683	1,000	-,1258	,1138
	I	,2048	,04375	,000	,0625	,3470
	J	,0611	,05042	,967	-,1056	,2278
	A	,0997	,05390	,702	-,0752	,2747
	B	,0173	,04216	1,000	-,1203	,1549
	C	,0126	,03976	1,000	-,1173	,1424
	E	,0949	,04582	,553	-,0537	,2434
D	F	,0425	,04990	,997	-,1197	,2046
	G	,0187	,03937	1,000	-,1097	,1470
	H	,0066	,04336	1,000	-,1346	,1477
	I	,2173	,04937	,001	,0571	,3775
	J	,0736	,05537	,943	-,1079	,2551
	A	,0049	,05385	1,000	-,1695	,1793
	B	-,0776	,04211	,707	-,2141	,0589
	C	-,0823	,03970	,551	-,2109	,0463
	D	-,0949	,04582	,553	-,2434	,0537
E	F	-,0524	,04985	,988	-,2138	,1091
	G	-,0762	,03931	,643	-,2033	,0509
	H	-,0883	,04330	,574	-,2285	,0519
	I	,1225	,04932	,290	-,0370	,2819
	J	-,0212	,05532	1,000	-,2022	,1598
	A	,0572	,05736	,992	-,1286	,2430
	B	-,0252	,04651	1,000	-,1767	,1262
	C	-,0299	,04435	1,000	-,1745	,1146
F	D	-,0425	,04990	,997	-,2046	,1197
	E	,0524	,04985	,988	-,1091	,2138
	G	-,0238	,04399	1,000	-,1672	,1195
	H	-,0359	,04760	,999	-,1906	,1188
	I	,1748	,05313	,043	,0027	,3469

	J	,0311	,05875	1,000	-,1606	,2229
	A	,0811	,04848	,807	-,0769	,2390
	B	-,0014	,03497	1,000	-,1152	,1124
	C	-,0061	,03204	1,000	-,1097	,0975
	D	-,0187	,03937	1,000	-,1470	,1097
G	E	,0762	,03931	,643	-,0509	,2033
	F	,0238	,04399	1,000	-,1195	,1672
	H	-,0121	,03641	1,000	-,1303	,1061
	I	,1987*	,04339	,001	,0577	,3396
	J	,0550	,05011	,983	-,1107	,2207
	A	,0932	,05178	,734	-,0750	,2613
	B	,0107	,03941	1,000	-,1177	,1391
	C	,0060	,03683	1,000	-,1138	,1258
	D	-,0066	,04336	1,000	-,1477	,1346
H	E	,0883	,04330	,574	-,0519	,2285
	F	,0359	,04760	,999	-,1188	,1906
	G	,0121	,03641	1,000	-,1061	,1303
	I	,2108*	,04704	,001	,0582	,3633
	J	,0671	,05330	,959	-,1081	,2423
	A	-,1176	,05690	,555	-,3018	,0666
	B	-,2000*	,04594	,001	-,3493	-,0508
	C	-,2048*	,04375	,000	-,3470	-,0625
	D	-,2173*	,04937	,001	-,3775	-,0571
I	E	-,1225	,04932	,290	-,2819	,0370
	F	-,1748*	,05313	,043	-,3469	-,0027
	G	-,1987*	,04339	,001	-,3396	-,0577
	H	-,2108*	,04704	,001	-,3633	-,0582
	J	-,1437	,05830	,305	-,3339	,0465
	A	,0261	,06218	1,000	-,1763	,2284
	B	-,0564	,05234	,985	-,2288	,1160
	C	-,0611	,05042	,967	-,2278	,1056
	D	-,0736	,05537	,943	-,2551	,1079
J	E	,0212	,05532	1,000	-,1598	,2022
	F	-,0311	,05875	1,000	-,2229	,1606
	G	-,0550	,05011	,983	-,2207	,1107
	H	-,0671	,05330	,959	-,2423	,1081
	I	,1437	,05830	,305	-,0465	,3339

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,053.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Fonte: Dados de pesquisa

Pela análise da tabela acima exposta, pode-se concluir que o resultado dos testes *a posteriori* indicam que só existem diferenças significativas entre o *Banco I* e outros bancos como o *Banco C, D, G e H*, dada a significância associada a esses testes de $p=0,026$, $p=0,020$, $p=0,011$ e $p=0,023$, respetivamente.

A Instituição Bancária e as PGRH de Compromisso

A ANOVA a um fator (operação estatística implícita para o teste a realizar) tem como um dos pressupostos o facto das amostras definidas pelos diferentes grupos serem independentes entre si. Nesse sentido, assume-se que esse pressuposto se encontra verificado, uma vez que o facto de certos indivíduos estarem inseridos profissionalmente numa determinada instituição bancária é independente das outras que possam existir (e onde possam igualmente estar inseridos).

Anexo 5.1.9 Tests of Normality

	Banco	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Práticas GRH de Compromisso	A	,264	53	,000	,798	53	,000
	B	,254	38	,000	,744	38	,000
	C	,265	46	,000	,697	46	,000
	D	,284	40	,000	,712	40	,000
	E	,249	58	,000	,889	58	,000
	F	,244	47	,000	,866	47	,000
	G	,242	67	,000	,808	67	,000
	H	,306	43	,000	,748	43	,000
	I	,214	52	,000	,847	52	,000
	J	,228	35	,000	,851	35	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Dados de pesquisa

Assim, prossegue-se para a análise do pressuposto, dado pelas estatísticas do teste de Kolmogorov-Smirnov (uma vez que a amostra é de grande dimensão), que tem as seguintes hipóteses de teste:

H_0 : A distribuição das PGRH de Compromisso segue uma normal no banco X.

H_a : A distribuição das PGRH de Compromisso não segue uma normal no banco X.

Pela análise dos valores de significância em todos os testes acima apresentados, pode-se constatar que a hipótese nula é rejeitada na distribuição da variável dependente em todos os bancos analisados. Ainda assim, o pressuposto pode ser violado pela dimensão da amostra constituída (recorde-se o Teorema do Limite Central).

Anexo 5.1.10 Descriptive Statistics

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

Banco	Mean	Std. Deviation	N
A	3,3206	,17678	53
B	3,3604	,23272	38
C	3,3170	,16361	46
D	3,3747	,27670	40
E	3,3376	,22171	58
F	3,3150	,17360	47
G	3,3568	,16669	67
H	3,3643	,20042	43
I	3,2495	,21508	52
J	3,4861	,31704	35
Total	3,3428	,21771	479

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 5.1.11 Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

F	df1	df2	Sig.
3,183	9	469	,001

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Banco_REC

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela que apresenta os resultados do teste Levene é um instrumento para verificar o pressuposto da homogeneidade das variâncias dos erros da variável dependente. Assim sendo, as hipóteses a testar constituem-se como:

H_0 : As variâncias dos erros das PGRH de Compromisso são iguais em todos os Bancos.

H_a : As variâncias dos erros das PGRH de Compromisso são diferentes em pelo menos um dos Bancos.

Pela análise do valor do teste – $F(9,469)=3,183$, $p=0,001$ – conclui-se que a hipótese nula é rejeitada. Contudo, e conforme se demonstra na tabela “Descriptive Statistics” os grupos definidos pela variável Banco não são muito desequilibrados em termos de dimensão do número de inquiridos que englobam, pelo que a violação deste pressuposto não trará grandes limitações à análise pretendida.

Anexo 5.1.12 Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	1,352 ^a	9	,150	3,306	,001	,060
Intercept	5179,858	1	5179,858	114027,902	,000	,996
Banco_REC	1,352	9	,150	3,306	,001	,060
Error	21,305	469	,045			
Total	5375,160	479				
Corrected Total	22,656	478				

a. R Squared = ,060 (Adjusted R Squared = ,042)

Fonte: Dados de pesquisa

Pela leitura da tabela acima expressa, podem ser analisados diversos aspectos como adequabilidade do modelo estimado para a relação a estudar, a significância do efeito principal da variável Banco nas PGRH de Compromisso e, também, a proporção (e conseqüente percentagem) de variância explicada da variável dependente pela independente. Assim, as hipóteses para a adequabilidade do modelo revelam-se as seguintes:

H_0 : O modelo estimado não é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

H_a : O modelo estimado é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

Com um valor de teste **$F(9,469)=3,306$, $p=0,001$** verifica-se que a hipótese nula é rejeitada, pelo que é possível de se reportar à análise do efeito da variável dependente sobre a independente, com as hipóteses abaixo expressas:

H_0 : As médias das PGRH de Compromisso são iguais em todos os Bancos.

H_a : As médias das PGRH de Compromisso são diferentes em pelo menos um dos Bancos.

Com um valor de teste $F(9,469)=3,306$, $p=0,001$ verifica-se que a hipótese nula é rejeitada, ou seja, o efeito da variável Banco gera diferenças significativas nas médias das PGRH de Compromisso. A proporção com que essa influência se exerce na variância da variável dependente é, assim, dada pelo r^2 que, neste contexto, se situa nos 0,060.

Anexo 5.1.13 Multiple Comparisons

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

	(I) Banco	(J) Banco	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
A		B	-,0397	,04530	1,000	-,2271	,1476	
		C	,0036	,04295	1,000	-,1740	,1812	
		D	-,0540	,04464	,997	-,2386	,1306	
		E	-,0170	,04050	1,000	-,1845	,1505	
		F	,0056	,04270	1,000	-,1710	,1822	
		G	-,0361	,03918	1,000	-,1981	,1259	
		H	-,0437	,04374	,999	-,2246	,1372	
		I	,0712	,04160	,967	-,1008	,2432	
		J	-,1655	,04642	,180	-,3574	,0265	
		A	,0397	,04530	1,000	-,1476	,2271	
		C	,0434	,04672	1,000	-,1498	,2365	
		D	-,0143	,04828	1,000	-,2139	,1854	
B		E	,0227	,04448	1,000	-,1612	,2067	
		F	,0454	,04650	1,000	-,1469	,2376	
		G	,0036	,04328	1,000	-,1754	,1826	
		H	-,0040	,04745	1,000	-,2002	,1923	
		I	,1109	,04549	,745	-,0772	,2990	
		J	-,1257	,04993	,705	-,3322	,0807	
		A	-,0036	,04295	1,000	-,1812	,1740	
		B	-,0434	,04672	1,000	-,2365	,1498	
		D	-,0576	,04608	,997	-,2482	,1329	
		E	-,0206	,04208	1,000	-,1946	,1534	
		F	,0020	,04420	1,000	-,1808	,1848	
		G	-,0397	,04081	1,000	-,2085	,1290	
C		H	-,0473	,04521	,999	-,2343	,1396	
		I	,0676	,04314	,982	-,1108	,2460	
		J	-,1691	,04781	,190	-,3668	,0286	
		A	,0540	,04464	,997	-,1306	,2386	
		B	,0143	,04828	1,000	-,1854	,2139	
		C	,0576	,04608	,997	-,1329	,2482	
		E	,0370	,04380	1,000	-,1441	,2181	
		F	,0596	,04585	,995	-,1299	,2492	
		G	,0179	,04259	1,000	-,1582	,1940	
		H	,0103	,04682	1,000	-,1833	,2039	
		I	,1252	,04482	,555	-,0602	,3105	
		J	-,1115	,04933	,824	-,3154	,0925	
D		A	,0170	,04050	1,000	-,1505	,1845	
		B	-,0227	,04448	1,000	-,2067	,1612	
		C	,0206	,04208	1,000	-,1534	,1946	
		D	-,0370	,04380	1,000	-,2181	,1441	
		F	,0226	,04183	1,000	-,1503	,1956	
		G	-,0191	,03823	1,000	-,1772	,1390	
		H	-,0267	,04289	1,000	-,2041	,1507	
		I	,0882	,04070	,859	-,0801	,2565	
		J	-,1485	,04562	,308	-,3371	,0402	
	E		A	,0170	,04050	1,000	-,1505	,1845
			B	-,0227	,04448	1,000	-,2067	,1612
			C	,0206	,04208	1,000	-,1534	,1946
		D	-,0370	,04380	1,000	-,2181	,1441	
		F	,0226	,04183	1,000	-,1503	,1956	
		G	-,0191	,03823	1,000	-,1772	,1390	
		H	-,0267	,04289	1,000	-,2041	,1507	
		I	,0882	,04070	,859	-,0801	,2565	
		J	-,1485	,04562	,308	-,3371	,0402	
Scheffe			A	,0170	,04050	1,000	-,1505	,1845
			B	-,0227	,04448	1,000	-,2067	,1612
			C	,0206	,04208	1,000	-,1534	,1946
		D	-,0370	,04380	1,000	-,2181	,1441	
		F	,0226	,04183	1,000	-,1503	,1956	
		G	-,0191	,03823	1,000	-,1772	,1390	
		H	-,0267	,04289	1,000	-,2041	,1507	
		I	,0882	,04070	,859	-,0801	,2565	
		J	-,1485	,04562	,308	-,3371	,0402	
		A	,0170	,04050	1,000	-,1505	,1845	
		B	-,0227	,04448	1,000	-,2067	,1612	

		A	-,0056	,04270	1,000	-,1822	,1710
		B	-,0454	,04650	1,000	-,2376	,1469
		C	-,0020	,04420	1,000	-,1848	,1808
		D	-,0596	,04585	,995	-,2492	,1299
	F	E	-,0226	,04183	1,000	-,1956	,1503
		G	-,0417	,04055	,999	-,2094	,1259
		H	-,0493	,04498	,999	-,2353	,1367
		I	,0655	,04290	,985	-,1118	,2429
		J	-,1711	,04759	,170	-,3679	,0257
		A	,0361	,03918	1,000	-,1259	,1981
		B	-,0036	,04328	1,000	-,1826	,1754
		C	,0397	,04081	1,000	-,1290	,2085
		D	-,0179	,04259	1,000	-,1940	,1582
	G	E	,0191	,03823	1,000	-,1390	,1772
		F	,0417	,04055	,999	-,1259	,2094
		H	-,0076	,04165	1,000	-,1798	,1646
		I	,1073	,03939	,594	-,0556	,2702
		J	-,1294	,04445	,489	-,3132	,0545
		A	,0437	,04374	,999	-,1372	,2246
		B	,0040	,04745	1,000	-,1923	,2002
		C	,0473	,04521	,999	-,1396	,2343
		D	-,0103	,04682	1,000	-,2039	,1833
	H	E	,0267	,04289	1,000	-,1507	,2041
		F	,0493	,04498	,999	-,1367	,2353
		G	,0076	,04165	1,000	-,1646	,1798
		I	,1149	,04393	,654	-,0668	,2965
		J	-,1218	,04852	,709	-,3224	,0789
		A	-,0712	,04160	,967	-,2432	,1008
		B	-,1109	,04549	,745	-,2990	,0772
		C	-,0676	,04314	,982	-,2460	,1108
		D	-,1252	,04482	,555	-,3105	,0602
	I	E	-,0882	,04070	,859	-,2565	,0801
		F	-,0655	,04290	,985	-,2429	,1118
		G	-,1073	,03939	,594	-,2702	,0556
		H	-,1149	,04393	,654	-,2965	,0668
		J	-,2366	,04660	,003	-,4293	-,0440
		A	,1655	,04642	,180	-,0265	,3574
		B	,1257	,04993	,705	-,0807	,3322
		C	,1691	,04781	,190	-,0286	,3668
		D	,1115	,04933	,824	-,0925	,3154
	J	E	,1485	,04562	,308	-,0402	,3371
		F	,1711	,04759	,170	-,0257	,3679
		G	,1294	,04445	,489	-,0545	,3132
		H	,1218	,04852	,709	-,0789	,3224
		I	,2366	,04660	,003	,0440	,4293
		B	-,0397	,04489	,996	-,1867	,1072
		C	,0036	,03423	1,000	-,1072	,1145
Games- Howell	A	D	-,0540	,05004	,985	-,2182	,1102
		E	-,0170	,03791	1,000	-,1395	,1055
		F	,0056	,03508	1,000	-,1080	,1193
		G	-,0361	,03169	,979	-,1385	,0663

	H	-,0437	,03904	,981	-,1706	,0832
	I	,0712	,03846	,701	-,0533	,1957
	J	-,1655	,05883	,161	-,3606	,0296
	A	,0397	,04489	,996	-,1072	,1867
	C	,0434	,04480	,993	-,1035	,1902
	D	-,0143	,05779	1,000	-,2027	,1742
	E	,0227	,04767	1,000	-,1326	,1781
B	F	,0454	,04546	,991	-,1034	,1941
	G	,0036	,04289	1,000	-,1374	,1447
	H	-,0040	,04857	1,000	-,1624	,1545
	I	,1109	,04811	,398	-,0459	,2677
	J	-,1257	,06555	,657	-,3408	,0894
	A	-,0036	,03423	1,000	-,1145	,1072
	B	-,0434	,04480	,993	-,1902	,1035
	D	-,0576	,04996	,977	-,2216	,1064
	E	-,0206	,03781	1,000	-,1429	,1017
C	F	,0020	,03497	1,000	-,1114	,1155
	G	-,0397	,03157	,960	-,1419	,0625
	H	-,0473	,03894	,968	-,1740	,0794
	I	,0676	,03836	,757	-,0568	,1919
	J	-,1691	,05877	,141	-,3640	,0259
	A	,0540	,05004	,985	-,1102	,2182
	B	,0143	,05779	1,000	-,1742	,2027
	C	,0576	,04996	,977	-,1064	,2216
	E	,0370	,05255	,999	-,1346	,2086
D	F	,0596	,05055	,973	-,1061	,2254
	G	,0179	,04826	1,000	-,1411	,1768
	H	,0103	,05337	1,000	-,1640	,1847
	I	,1252	,05295	,362	-,0477	,2981
	J	-,1115	,06918	,838	-,3377	,1148
	A	,0170	,03791	1,000	-,1055	,1395
	B	-,0227	,04767	1,000	-,1781	,1326
	C	,0206	,03781	1,000	-,1017	,1429
	D	-,0370	,05255	,999	-,2086	,1346
E	F	,0226	,03858	1,000	-,1022	,1474
	G	-,0191	,03553	1,000	-,1340	,0957
	H	-,0267	,04221	1,000	-,1635	,1101
	I	,0882	,04168	,521	-,0465	,2229
	J	-,1485	,06099	,327	-,3496	,0527
	A	-,0056	,03508	1,000	-,1193	,1080
	B	-,0454	,04546	,991	-,1941	,1034
	C	-,0020	,03497	1,000	-,1155	,1114
F	D	-,0596	,05055	,973	-,2254	,1061
	E	-,0226	,03858	1,000	-,1474	,1022
	G	-,0417	,03249	,955	-,1470	,0635
	H	-,0493	,03969	,963	-,1784	,0797
	I	,0655	,03912	,806	-,0612	,1923

	J	-,1711	,05927	,137	-,3675	,0253
	A	,0361	,03169	,979	-,0663	,1385
	B	-,0036	,04289	1,000	-,1447	,1374
	C	,0397	,03157	,960	-,0625	,1419
	D	-,0179	,04826	1,000	-,1768	,1411
G	E	,0191	,03553	1,000	-,0957	,1340
	F	,0417	,03249	,955	-,0635	,1470
	H	-,0076	,03673	1,000	-,1272	,1120
	I	,1073	,03611	,101	-,0098	,2243
	J	-,1294	,05733	,436	-,3203	,0616
	A	,0437	,03904	,981	-,0832	,1706
	B	,0040	,04857	1,000	-,1545	,1624
	C	,0473	,03894	,968	-,0794	,1740
	D	-,0103	,05337	1,000	-,1847	,1640
H	E	,0267	,04221	1,000	-,1101	,1635
	F	,0493	,03969	,963	-,0797	,1784
	G	,0076	,03673	1,000	-,1120	,1272
	I	,1149	,04271	,193	-,0236	,2534
	J	-,1218	,06169	,620	-,3252	,0816
	A	-,0712	,03846	,701	-,1957	,0533
	B	-,1109	,04811	,398	-,2677	,0459
	C	-,0676	,03836	,757	-,1919	,0568
	D	-,1252	,05295	,362	-,2981	,0477
I	E	-,0882	,04168	,521	-,2229	,0465
	F	-,0655	,03912	,806	-,1923	,0612
	G	-,1073	,03611	,101	-,2243	,0098
	H	-,1149	,04271	,193	-,2534	,0236
	J	-,2366*	,06133	,010	-,4389	-,0344
	A	,1655	,05883	,161	-,0296	,3606
	B	,1257	,06555	,657	-,0894	,3408
	C	,1691	,05877	,141	-,0259	,3640
	D	,1115	,06918	,838	-,1148	,3377
J	E	,1485	,06099	,327	-,0527	,3496
	F	,1711	,05927	,137	-,0253	,3675
	G	,1294	,05733	,436	-,0616	,3203
	H	,1218	,06169	,620	-,0816	,3252
	I	,2366*	,06133	,010	,0344	,4389

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,045.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Fonte: Dados de pesquisa

Os testes *a posteriori* apontam para que não haja qualquer diferença entre os bancos no que concerne às práticas de gestão de recursos humanos de Compromisso, devido aos valores das significâncias verificados.

Anexo 5.2 – As funções desempenhadas pelos indivíduos e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Anexo 5.2.1 - Análise Bivariada das Variáveis Descriptives

	Função na Empresa	Statistic	Std. Error
	Mean	3,4445	,02882
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,3871 Upper Bound 3,5018	
	5% Trimmed Mean	3,4724	
	Median	3,5263	
	Variance	,069	
	Std. Deviation	,26256	
	Minimum	2,53	
	Maximum	3,75	
	Range	1,22	
	Interquartile Range	,20	
	Skewness	-1,804	,264
	Kurtosis	2,924	,523
	Mean	3,5055	,10674
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,2829 Upper Bound 3,7282	
	5% Trimmed Mean	3,5210	
	Median	3,7000	
	Variance	,239	
	Std. Deviation	,48914	
	Minimum	2,58	
	Maximum	4,15	
	Range	1,57	
	Interquartile Range	,95	
	Skewness	-,424	,501
	Kurtosis	-1,160	,972
	Mean	3,4196	,04055
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound 3,3374 Upper Bound 3,5018	
	5% Trimmed Mean	3,4431	
	Median	3,5000	
	Variance	,062	
	Std. Deviation	,24996	
	Minimum	2,65	
	Maximum	3,70	
	Range	1,05	
	Interquartile Range	,24	
	Skewness	-1,478	,383

	Kurtosis		1,889	,750
	Mean		3,4833	,01800
		Lower Bound	3,4475	
	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,5190	
	5% Trimmed Mean		3,4965	
	Median		3,5000	
Aconselhamento a Cliente	Variance		,028	
	Std. Deviation		,16882	
	Minimum		2,65	
	Maximum		4,00	
	Range		1,35	
	Interquartile Range		,10	
	Skewness		-2,118	,257
	Kurtosis		10,392	,508
	Mean		3,4488	,01672
		Lower Bound	3,4157	
	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,4819	
	5% Trimmed Mean		3,4686	
	Median		3,5000	
Caixa	Variance		,035	
	Std. Deviation		,18694	
	Minimum		2,65	
	Maximum		3,85	
	Range		1,20	
	Interquartile Range		,14	
	Skewness		-2,100	,217
	Kurtosis		6,049	,430
	Mean		3,5093	,02285
		Lower Bound	3,4640	
	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,5546	
	5% Trimmed Mean		3,5332	
	Median		3,5500	
BackOffice	Variance		,057	
	Std. Deviation		,23965	
	Minimum		2,25	
	Maximum		4,16	
	Range		1,91	
	Interquartile Range		,20	
	Skewness		-2,194	,230
	Kurtosis		8,333	,457
	Mean		3,3769	,06873
		Lower Bound	3,2256	
Estagiário	95% Confidence Interval for Mean	Upper Bound	3,5282	
	5% Trimmed Mean		3,3669	
	Median		3,3000	

Práticas GRH de Compromisso	Enquadramento	Variance		,057	
		Std. Deviation		,23810	
		Minimum		3,10	
		Maximum		3,83	
		Range		,73	
		Interquartile Range		,42	
		Skewness		,592	,637
		Kurtosis		-,883	1,232
		Mean		3,3261	,02314
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2801	
		Upper Bound	3,3722		
	5% Trimmed Mean		3,3170		
	Median		3,3333		
	Chefia	Variance		,044	
		Std. Deviation		,21078	
		Minimum		2,78	
		Maximum		4,22	
		Range		1,44	
		Interquartile Range		,22	
		Skewness		,978	,264
Kurtosis			5,142	,523	
Mean			3,6667	,09938	
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	3,4594		
	Upper Bound	3,8740			
Técnica / Assessoria	5% Trimmed Mean		3,6552		
	Median		3,5556		
	Variance		,207		
	Std. Deviation		,45542		
	Minimum		3,00		
	Maximum		4,56		
	Range		1,56		
	Interquartile Range		,78		
	Skewness		,063	,501	
	Kurtosis		-,898	,972	
Mean		3,3516	,02849		
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2939			
	Upper Bound	3,4093			
5% Trimmed Mean		3,3475			
Median		3,3333			
Variance		,031			
Std. Deviation		,17563			
Minimum		2,89			
Maximum		3,89			

	Range		1,00	
	Interquartile Range		,22	
	Skewness		,474	,383
	Kurtosis		2,233	,750
	Mean		3,3117	,01611
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2797	
		Upper Bound	3,3437	
	5% Trimmed Mean		3,3031	
	Median		3,3333	
Aconselhamento a Cliente	Variance		,023	
	Std. Deviation		,15115	
	Minimum		2,78	
	Maximum		3,89	
	Range		1,11	
	Interquartile Range		,11	
	Skewness		,939	,257
	Kurtosis		4,904	,508
	Mean		3,3091	,01746
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2745	
		Upper Bound	3,3437	
	5% Trimmed Mean		3,2930	
	Median		3,2500	
Caixa	Variance		,038	
	Std. Deviation		,19524	
	Minimum		2,67	
	Maximum		4,38	
	Range		1,71	
	Interquartile Range		,11	
	Skewness		2,333	,217
	Kurtosis		11,518	,430
	Mean		3,3496	,01773
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,3145	
		Upper Bound	3,3848	
	5% Trimmed Mean		3,3385	
	Median		3,3333	
BackOffice	Variance		,035	
	Std. Deviation		,18591	
	Minimum		2,89	
	Maximum		4,11	
	Range		1,22	
	Interquartile Range		,22	
	Skewness		1,466	,230
	Kurtosis		4,903	,457

Estagiário	Mean	3,4132	,06748
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2647
		Upper Bound	3,5617
	5% Trimmed Mean	3,4097	
	Median	3,3889	
	Variance	,055	
	Std. Deviation	,23377	
	Minimum	3,00	
	Maximum	3,89	
	Range	,89	
	Interquartile Range	,22	
	Skewness	,195	,637
	Kurtosis	,804	1,232

Fonte: Dados de Pesquisa

Anexo 5.2.2 Directional Measures

		Value
Nominal by Interval	Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho Dependente	,138
	Função na Empresa Dependente	,366

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 5.2.3 Directional Measures

		Value
Nominal by Interval	Práticas GRH de Compromisso Dependente	,335
	Função na Empresa Dependente	,252

Fonte: Dados de pesquisa

A função desempenhada pelos indivíduos e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Controlo.

A ANOVA a um fator (operação estatística implícita para o teste a realizar) tem como um dos pressupostos o facto das amostras definidas pelos diferentes grupos serem independentes entre si. Nesse sentido, assume-se que esse pressuposto se encontra verificado, uma vez que o facto de certos indivíduos desempenharem uma determinada função numa instituição bancária é independente das outras que possam exercer.

Anexo 5.2.4 Tests of Normality

	Função na Empresa	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho	Enquadramento	,258	83	,000	,783	83	,000
	Chefia	,188	21	,052	,917	21	,076
	Técnica / Assessoria	,259	38	,000	,842	38	,000
	Aconselhamento a Cliente	,195	88	,000	,781	88	,000
	Caixa	,237	125	,000	,778	125	,000
	BackOffice	,211	110	,000	,791	110	,000
	Estagiário	,203	12	,185	,906	12	,190

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Dados de pesquisa

Assim, prossegue-se para a análise do pressuposto, dado pelas estatísticas do teste de Kolmogorov-Smirnov (uma vez que a amostra é de grande dimensão), que tem as seguintes hipóteses de teste:

H_0 : A distribuição das PGRH de Controlo segue uma normal na função X.

H_a : A distribuição das PGRH de Controlo não segue uma normal na função X.

Pela análise dos valores de significância em todos os testes acima apresentados, pode-se constatar que a hipótese nula é rejeitada na distribuição da variável dependente em todas as funções analisadas. Ainda assim, o pressuposto pode ser violado pela dimensão da amostra constituída (recorde-se o Teorema do Limite Central).

Anexo 5.2.5 Descriptive Statistics

Dependent Variable: Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho

Função na Empresa	Mean	Std. Deviation	N
Enquadramento	3,4445	,26256	83
Chefia	3,5055	,48914	21
Técnica / Assessoria	3,4196	,24996	38
Aconselhamento a Cliente	3,4833	,16882	88
Caixa	3,4488	,18694	125
BackOffice	3,5093	,23965	110
Estagiário	3,3769	,23810	12
Total	3,4667	,23801	477

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 5.2.6 Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho

F	df1	df2	Sig.
13,204	6	470	,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Função

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela que apresenta os resultados do teste Levene é um instrumento para verificar o pressuposto da homogeneidade das variâncias dos erros da variável dependente. Assim sendo, as hipóteses a testar constituem-se como:

H_0 : As variâncias dos erros das PGRH de Controlo são iguais em todas as funções.

H_a : As variâncias dos erros das PGRH de Controlo são diferentes em pelo menos uma das funções.

Pela análise do valor do teste – $F(6,470)=13,204$, $p=0,000$ – conclui-se que a hipótese nula é rejeitada. Contudo, e conforme se demonstra na tabela “Descriptive Statistics” os grupos definidos pela variável Função não são muito desequilibrados em termos de dimensão do número de inquiridos que englobam, pelo que a violação deste pressuposto não trará grandes limitações à análise pretendida.

Anexo 5.2.7 Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Práticas GRH de Controlo ou Alto Desempenho

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	,517 ^a	6	,086	1,532	,166	,019
Intercept	2958,222	1	2958,222	52572,262	,000	,991
Função	,517	6	,086	1,532	,166	,019
Error	26,447	470	,056			
Total	5759,590	477				
Corrected Total	26,964	476				

a. R Squared = ,019 (Adjusted R Squared = ,007)

Fonte: Dados de pesquisa

Pela leitura da tabela acima expressa, podem ser analisados diversos aspetos como adequabilidade do modelo estimado para a relação a estudar, a significância do

efeito principal da variável Função nas PGRH de Controlo e, também, a proporção (e consequente percentagem) de variância explicada da variável dependente pela independente. Assim, as hipóteses para a adequabilidade do modelo revelam-se as seguintes:

H_0 : O modelo estimado não é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

H_a : O modelo estimado é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

Com um valor de teste $F(6,470)=1,532$, $p=166$ verifica-se que a hipótese nula não é rejeitada, pelo que não se torna possível prosseguir quer com a análise do efeito principal da variável preditora, quer com a proporção de variância explicada e testes *a posteriori*.

A função desempenhada pelos indivíduos e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Compromisso.

A ANOVA a um fator (operação estatística implícita para o teste a realizar) tem como um dos pressupostos o facto das amostras definidas pelos diferentes grupos serem independentes entre si. Nesse sentido, assume-se que esse pressuposto se encontra verificado, uma vez que o facto de certos indivíduos desempenharem uma determinada função numa instituição bancária é independente das outras que possam exercer.

Anexo 5.2.8 Tests of Normality

	Função na Empresa	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
	Enquadramento	,215	83	,000	,834	83	,000
	Chefia	,120	21	,200 [*]	,954	21	,407
	Técnica / Assessoria	,205	39	,000	,927	39	,015
Práticas GRH de Compromisso	Aconselhamento a Cliente	,284	88	,000	,813	88	,000
	Caixa	,263	126	,000	,741	126	,000
	BackOffice	,271	110	,000	,832	110	,000
	Estagiário	,200	12	,200 [*]	,957	12	,744

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: Dados de pesquisa

Assim, prossegue-se para a análise do pressuposto, dado pelas estatísticas do teste de Kolmogorov-Smirnov (uma vez que a amostra é de grande dimensão), que tem as seguintes hipóteses de teste:

H_0 : A distribuição das PGRH de Compromisso segue uma normal na função X.

H_a : A distribuição das PGRH de Compromisso não segue uma normal na função X.

Pela análise dos valores de significância em todos os testes acima apresentados, pode-se constatar que a hipótese nula é rejeitada na distribuição da variável dependente

em todas as funções analisadas. Ainda assim, o pressuposto pode ser violado pela dimensão da amostra constituída (recorde-se o Teorema do Limite Central).

Anexo 5.2.9 Descriptive Statistics

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

Função na Empresa	Mean	Std. Deviation	N
Enquadramento	3,3261	,21078	83
Chefia	3,6667	,45542	21
Técnica / Assessoria	3,3499	,17362	39
Aconselhamento a Cliente	3,3117	,15115	88
Caixa	3,3067	,19640	126
BackOffice	3,3496	,18591	110
Estagiário	3,4132	,23377	12
Total	3,3428	,21771	479

Fonte: Dados de pesquisa

Anexo 5.2.10 Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

F	df1	df2	Sig.
10,878	6	472	,000

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Função

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela que apresenta os resultados do teste Levene é um instrumento para verificar o pressuposto da homogeneidade das variâncias dos erros da variável dependente. Assim sendo, as hipóteses a testar constituem-se como:

H_0 : As variâncias dos erros das PGRH de Compromisso são iguais em todas as funções.

H_a : As variâncias dos erros das PGRH de Compromisso são diferentes em pelo menos uma das funções.

Pela análise do valor do teste – $F(6,472)=10,878$, $p=0,000$ – conclui-se que a hipótese nula é rejeitada. Contudo, e conforme se demonstra na tabela “Descriptive Statistics” os grupos definidos pela variável Função não são muito desequilibrados em termos de dimensão do número de inquiridos que englobam, pelo que a violação deste pressuposto não trará grandes limitações à análise pretendida.

Anexo 5.2.11 Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	2,542 ^a	6	,424	9,941	,000	,112
Intercept	2856,500	1	2856,500	67029,536	,000	,993
Função	2,542	6	,424	9,941	,000	,112
Error	20,115	472	,043			
Total	5375,160	479				
Corrected Total	22,656	478				

a. R Squared = ,112 (Adjusted R Squared = ,101)

Fonte: Dados de pesquisa

Pela leitura da tabela acima expressa, podem ser analisados diversos aspetos como adequabilidade do modelo estimado para a relação a estudar, a significância do efeito principal da variável Função nas PGRH de Compromisso e, também, a proporção (e conseqüente percentagem) de variância explicada da variável dependente pela independente. Assim, as hipóteses para a adequabilidade do modelo revelam-se as seguintes:

H_0 : O modelo estimado não é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

H_a: O modelo estimado é adequado para a relação entre as variáveis analisadas.

Com um valor de teste $F(6,472)=9,941$, $p=0,000$ verifica-se que a hipótese nula é rejeitada, pelo que é possível de se reportar à análise do efeito da variável dependente sobre a independente, com as hipóteses abaixo expressas:

H₀: As médias das PGRH de Compromisso são iguais em todas as funções.

H_a: As médias das PGRH de Compromisso são diferentes em pelo menos uma das funções.

Com um valor de teste $F(6,472)=9,941$, $p=0,000$ verifica-se que a hipótese nula é rejeitada, ou seja, o efeito da variável Função gera diferenças significativas nas médias das PGRH de Compromisso. A proporção com que essa influência se exerce na **variância** da variável dependente é, assim, dada pelo r^2 que, neste contexto, se situa nos 0,112.

Anexo 5.2.12 Multiple Comparisons

Dependent Variable: Práticas GRH de Compromisso

	(I) Função na Empresa	(J) Função na Empresa	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	Enquadramento	Chefia	-,3405 [*]	,05043	,000	-,5203	-,1608
		Técnica / Assessoria	-,0238	,04008	,999	-,1666	,1191
		Aconselhamento a Cliente	,0144	,03159	1,000	-,0982	,1270
		Caixa	,0195	,02918	,998	-,0845	,1235
		BackOffice	-,0235	,03001	,996	-,1305	,0835
		Estagiário	-,0871	,06376	,931	-,3143	,1402
		Enquadramento	,3405 [*]	,05043	,000	,1608	,5203
	Chefia	Técnica / Assessoria	,3167 [*]	,05588	,000	,1176	,5159
		Aconselhamento a Cliente	,3550 [*]	,05014	,000	,1762	,5337
		Caixa	,3600 [*]	,04866	,000	,1866	,5335
		BackOffice	,3170 [*]	,04916	,000	,1418	,4923
		Estagiário	,2535	,07470	,076	-,0128	,5198
		Técnica / Assessoria	,0238	,04008	,999	-,1191	,1666
		Chefia	-,3167 [*]	,05588	,000	-,5159	-,1176

	Aconselhamento a Cliente	,0382	,03971	,988	-,1033	,1798
	Caixa	,0433	,03783	,971	-,0916	,1781
	BackOffice	,0003	,03847	1,000	-,1368	,1374
	Estagiário	-,0633	,06815	,990	-,3062	,1796
	Enquadramento	-,0144	,03159	1,000	-,1270	,0982
	Chefia	-,3550	,05014	,000	-,5337	-,1762
Aconselhamento a Cliente	Técnica / Assessoria	-,0382	,03971	,988	-,1798	,1033
	Caixa	,0051	,02868	1,000	-,0972	,1073
	BackOffice	-,0379	,02952	,949	-,1432	,0673
	Estagiário	-,1015	,06353	,862	-,3279	,1250
	Enquadramento	-,0195	,02918	,998	-,1235	,0845
	Chefia	-,3600	,04866	,000	-,5335	-,1866
Caixa	Técnica / Assessoria	-,0433	,03783	,971	-,1781	,0916
	Aconselhamento a Cliente	-,0051	,02868	1,000	-,1073	,0972
	BackOffice	-,0430	,02694	,863	-,1390	,0531
	Estagiário	-,1065	,06237	,819	-,3288	,1158
	Enquadramento	,0235	,03001	,996	-,0835	,1305
	Chefia	-,3170	,04916	,000	-,4923	-,1418
BackOffice	Técnica / Assessoria	-,0003	,03847	1,000	-,1374	,1368
	Aconselhamento a Cliente	,0379	,02952	,949	-,0673	,1432
	Caixa	,0430	,02694	,863	-,0531	,1390
	Estagiário	-,0636	,06276	,984	-,2873	,1601
	Enquadramento	,0871	,06376	,931	-,1402	,3143
	Chefia	-,2535	,07470	,076	-,5198	,0128
Estagiário	Técnica / Assessoria	,0633	,06815	,990	-,1796	,3062
	Aconselhamento a Cliente	,1015	,06353	,862	-,1250	,3279
	Caixa	,1065	,06237	,819	-,1158	,3288
	BackOffice	,0636	,06276	,984	-,1601	,2873
	Chefia	-,3405	,10204	,040	-,6705	-,0106
Enquadramento	Técnica / Assessoria	-,0238	,03617	,994	-,1329	,0853
	Aconselhamento a Cliente	,0144	,02819	,999	-,0699	,0987
	Caixa	,0195	,02901	,994	-,0671	,1061
	BackOffice	-,0235	,02915	,984	-,1105	,0635
Games-Howell	Estagiário	-,0871	,07134	,875	-,3314	,1573
	Enquadramento	,3405	,10204	,040	,0106	,6705
	Técnica / Assessoria	,3167	,10320	,069	-,0156	,6491
Chefia	Aconselhamento a Cliente	,3550*	,10068	,028	,0278	,6821
	Caixa	,3600	,10091	,025	,0324	,6877
	BackOffice	,3170	,10095	,062	-,0107	,6448
	Estagiário	,2535	,12013	,372	-,1251	,6320

	Enquadramento	,0238	,03617	,994	-,0853	,1329
	Chefia	-,3167	,10320	,069	-,6491	,0156
Técnica / Assessoria	Aconselhamento a Cliente	,0382	,03213	,896	-,0596	,1360
	Caixa	,0433	,03285	,842	-,0564	,1430
	BackOffice	,0003	,03297	1,000	-,0998	,1003
	Estagiário	-,0633	,07299	,972	-,3102	,1837
	Enquadramento	-,0144	,02819	,999	-,0987	,0699
	Chefia	-,3550	,10068	,028	-,6821	-,0278
Aconselhamento a Cliente	Técnica / Assessoria	-,0382	,03213	,896	-,1360	,0596
	Caixa	,0051	,02379	1,000	-,0658	,0759
	BackOffice	-,0379	,02395	,694	-,1093	,0335
	Estagiário	-,1015	,06938	,760	-,3433	,1404
	Enquadramento	-,0195	,02901	,994	-,1061	,0671
	Chefia	-,3600	,10091	,025	-,6877	-,0324
Caixa	Técnica / Assessoria	-,0433	,03285	,842	-,1430	,0564
	Aconselhamento a Cliente	-,0051	,02379	1,000	-,0759	,0658
	BackOffice	-,0430	,02491	,600	-,1170	,0311
	Estagiário	-,1065	,06971	,725	-,3488	,1357
	Enquadramento	,0235	,02915	,984	-,0635	,1105
	Chefia	-,3170	,10095	,062	-,6448	,0107
BackOffice	Técnica / Assessoria	-,0003	,03297	1,000	-,1003	,0998
	Aconselhamento a Cliente	,0379	,02395	,694	-,0335	,1093
	Caixa	,0430	,02491	,600	-,0311	,1170
	Estagiário	-,0636	,06977	,964	-,3059	,1787
	Enquadramento	,0871	,07134	,875	-,1573	,3314
	Chefia	-,2535	,12013	,372	-,6320	,1251
Estagiário	Técnica / Assessoria	,0633	,07299	,972	-,1837	,3102
	Aconselhamento a Cliente	,1015	,06938	,760	-,1404	,3433
	Caixa	,1065	,06971	,725	-,1357	,3488
	BackOffice	,0636	,06977	,964	-,1787	,3059

Based on observed means.

The error term is Mean Square(Error) = ,043.

*. The mean difference is significant at the ,05 level.

Fonte: Dados de pesquisa

Os testes realizados *a posteriori* apontam para que apenas haja uma diferença nas PGRH de Compromisso quando se realiza uma comparação dos cargos de Estagiário e Chefia com todos os outros identificados.

Anexo 6 - Teoria subjacente à elaboração do questionário referente as perguntas Q_1 a Q_67, secção B e C.

P	Indicadores – GRH	Autor (Ano)
1	Nível da sua lealdade ao banco	Paauwe & Ricarddson (1997); Ahmad e Chroeder (2003); Wikjk (2007)
2	Nível de segurança de emprego	Ichniowski et al. (1997); Ahmad & Schroeder (2003); Lee-Lee (2007); Wijk (2007).
3	Frequência das contratações na sua área	Husselid (1995);
4	Nível das demissões na sua área	Husselid (1995).
5	Frequência do recrutamento interno	Husselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Kundu et al., 2007;
6	Frequência de programas de integração	Teseema e Soeters (2006).
7	Frequência de reconversão nas reestruturações da sua área	Wijk (2007).
8	Frequência da efetivação dos estagiários	Teseema & Soeters (2006).
9	Nível de competência de liderança da sua chefia	Ahmad e Schroeder (2003).
10	Frequência das promoções por mérito na sua área	Husselid (1995); Park et al. (2003).
11	Nível do seu salário-base	Ahmad & Schroeder (2003); Frye (2004); Teseema & Soeters (2006); Wijk (2007).
12	Nível dos seus benefícios e comissões	Husselid (1995); Ichniowski et al., (1997); Ahmad & Schroeder (2003); Teseema & Soeters (2006); Wijk (2007).
13	Nível de sua motivação com a carreira	Paauwe & Richardson (1997); Ahmad & Schroeder (2003); Moore et al. (2004); Wijk (2007).
14	Frequência da avaliação de desempenho	Husselid (1995); Brown e Heywood (2005); Teseema e Soeters (2006); Kundu et al. (2007); Lee-Lee (2007).
15	Frequência da progressão interna, na sua área, devida à avaliação de desempenho	Brown & Heywood (2005); Teseema & Soeters (2006).
16	Frequência da auto-avaliação de desempenho	Husselid (1995); Brown & Heywood (2005).
17	Frequência da alternativa de recorrer da avaliação de desempenho	Brown & Heywood (2005).
18	Frequência de avaliação do ambiente de trabalho (clima e cultura organizacional)	Guthrie (2001).
19	Frequência de oportunidades na carreira	Guthrie (2001).
20	Nível de responsabilidade e de remuneração da carreira oferecida	Teseema & Soeters (2006).

21	Frequência do apoio do banco na sua formação académica	Guthrie (2001); Teseema & Soeters (2006).
22	Nível do apoio do banco na sua formação académica	Teseema & Soeters (2006).
23	Frequência de participação em equipa na área	Husselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Guthrie (2001); Lee-Lee (2007).
24	Nível de participação em equipa na sua área	Husselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Guthrie (2001); Lee-Lee, (2007).
25	Frequência de participação em formações	Husselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Ahmad & Schroeder (2003); Moore et al. (2004); Lee-Lee (2007).
26	Nível das formações	Husselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Ahmad & Schroeder (2003); Moore et al. (2004); Lee-Lee (2007).
27	Frequência de acesso às informações	Guthrie (2001); Park et al. (2003).
28	Nível das informações disponíveis	Guthrie (2001); Park et al. (2003).
29	Nível da sua satisfação em trabalhar no banco	Paauwe & Richardson (1997) Ahmad & Schroeder (2003); Moore et al. (2004); Wijk (2007).

P	Indicadores – Indicadores DO	Autor/ (Ano)
30	Frequência com que recebe orientações e diretrizes para desempenhar a sua função	Huselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Shaw & Dess (2001); Teseema & Soeters (2006).
31	Nível do aproveitamento das orientações e diretrizes recebidas para a sua função	Huselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Shaw & Dess (2001); Teseema & Soeters (2006).
32	Nível de complexidade nos procedimentos da sua função	Horton & Farnham (1996); Shaw e Dess (2001).
33	Nível de reclamações da sua área com os procedimentos definidos pelo Banco em relação aos serviços da sua área	Horton & Farnham (1996); Appelbaum et al. (2000).
34	Nível de inovação dos procedimentos dos serviços da sua área	Horton & Farnham (1996); Appelbaum et al. (2000); Shaw & Dess (2001); Sels et al. (2006).
35	Avaliação dos equipamentos utilizados, na sua área	
36	Frequência com que os equipamentos ficam inoperantes na sua área	Horton e Farnham (1996); Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001).
37	Frequência com que recebe orientações e diretrizes para a redução de despesas da tua área	Huselid, 1995; Ichniowski et al., (1997); Shaw & Dess (2001).
38	Frequência de reclamações de clientes sobre o atendimento de algum funcionário da sua área	Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001); Clark et al. (2002); Wijk (2007).
39	Frequência de reclamações de clientes sobre algum produto ou serviço bancário da sua área	Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001); Wijk (2007).
40	Avaliação dos produtos e serviços bancários da sua área	Shaw & Dess (2001); Southey & Murphy (2003); Lee-Lee (2007).
41	Nível de inovação dos produtos e serviços	Appelbaum et al. (2000); Shaw &

	bancários da sua área	Dess (2001); Southey e Murphy (2003); Sels et al. (2006); Lee-Lee (2007).
42	Nível de competitividade dos produtos e serviços bancários da sua área	Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001); Southey & Murphy (2003); Lee-Lee (2007).
43	Avaliação das informações dos produtos e serviços bancários da sua área, que vêm dos sistemas informáticos do Banco e que são veiculadas aos clientes.	Appelbaum et al. (2000); Southey e Murphy (2003); Lee-Lee (2007).
44	Frequência de reclamações da chefia sobre o serviço de algum funcionário da sua área	Ichniowski et al. (1997); Appelbaum et al. (2000).
45	Frequência com que são cumpridas as metas da sua área	Huselid (1995); Shaw & Dess (2001); Lee-Lee (2007).
46	Venda mensal de produtos ou serviços bancários na sua área	Huselid (1995); Appelbaum et al. (2000); Guthrie (2001); Ivery & Gelade (2003).
47	Frequência com que recebe orientações e diretrizes para aumentar a lucratividade da sua área	Appelbaum et al. (2000).
48	Frequência com que as metas de atendimentos aos clientes são cumpridas	Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001); Wijk (2007).
49	Procura mensal de produtos ou serviços bancários pelos clientes	Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001); Wijk (2007).
50	Frequências com que as metas exigidas são superiores às metas cumpridas anteriormente	Huselid (1995); Shaw & Dess (2001); Lee-Lee (2007).

	Indicador	Autor/ (Ano)
51	Nível atual das metas globais a serem cumpridas	Huselid (1995); Shaw & Dess (2001); Lee-Lee (2007).
52	Nível de capacidade da sua área para atingir as metas	Shaw & Dess (2001); Lee-Lee (2007).
53	Número de colaboradores na sua área	Huselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Sels et al. (2006); Teseema e Soeters (2006).
54	Frequência com que a sua área utiliza programas de qualidade de padrão internacional	Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001).
55	Nível de participação de estagiários que prestam os mesmos serviços que os funcionários na sua área	Ichniowski et al. (1997); Appelbaum et al. (2000); Shaw & Dess (2001).
56	Nível de melhorias a serem implantadas na sua área, para atender melhor os clientes	Guthrie (2001); Clark et al. (2002).
57	Quantidade de funcionários especializados nos produtos e serviços	Huselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Appelbaum et al. (2000); Guthrie (2001); Shaw & Dess (2001); Sels et al. (2006); Teseema e

	bancários da sua área	Soeters (2006).
58	Frequência com que ocorre a reavaliação de metas a serem cumpridas, para níveis inferiores	Appelbaum et al. (2000).
59	Frequência com que a sua área recebe elogios ou prémios de produtividade devido ao bom desempenho	Huselid (1995); Ichniowski et al. (1997); Appelbaum et al. (2000); Teseema & Soeters (2006).
60	Nível da sua preferência, em relação ao Banco, onde trabalha para aplicar os seus recursos económicos	Ivery e Gelade (2003).
61	Nível de rendibilidade dos seus recursos económicos aplicados no seu banco	Ivery & Gelade (2003).
62	Frequência com que mantém recursos depositados ou aplicados em outros Bancos	Ivery e Gelade (2003);
63	Frequência com que adquire produtos ou utiliza serviços bancários de outros bancos	Ivery & Gelade (2003).
64	Frequência com que procura pelos clientes, a fim de lhes oferecer produtos ou serviços bancários	Clark et al. (2002); Wijk (2007).
65	Frequência com que atua no pós-venda	Clark et al. (2002); Wijk (2007).
66	Nível da sua confiança no Banco onde trabalha	Shaw e Dess (2001)
67	Frequência com que consegue indicar novos clientes para o Banco onde trabalha	Clark et al. (2002); Wijk (2007).

Fonte: Dados de pesquisa

