



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Isabel Margarida da Costa Monteiro de Barros
Coelho

**Sistema de gestão de recursos humanos e
julgamentos de justiça**



Universidade do Minho
Escola de Psicologia

Isabel Margarida da Costa Monteiro de Barros
Coelho

**Sistema de gestão de recursos humanos e
julgamentos de justiça**

Dissertação de Mestrado

Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor José Bernardo Bicudo Azeredo Keating

DECLARAÇÃO

Nome: Isabel Margarida da Costa Monteiro de Barros Coelho

Endereço eletrónico: a65537@alunos.uminho.pt

Número do Cartão de Cidadão: 14358801

Título da Dissertação: Sistema de gestão de recursos humanos e julgamentos de justiça

Orientador: Professor Doutor José Bernardo Bicudo Azeredo Keating

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPORMETE;

Universidade do Minho, ___/___/___

Assinatura: _____

Índice

Lista de Acrónimos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
Introdução.....	6
Enquadramento teórico	9
“Processo” na GRH.....	9
Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	9
Justiça	11
Justiça Organizacional.....	11
Justiça Distributiva	12
Justiça Processual	13
Justiça Relacional	14
Objetivos e Hipóteses.....	14
Metodologia	15
Participantes	15
Instrumentos	15
Procedimento.....	16
Resultados	17
Discussão.....	26
Limitações do estudo.....	28
Referências	29

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1	9
Tabela 2	10
Tabela 3	10
Tabela 4.....	18
Tabela 5	20
Tabela 6.....	23
Tabela 7	24

Lista de Acrónimos

D – Distintividade

CA – Consistência

CO - Consenso

GRH – Gestão de Recursos Humanos

JD – Justiça Distributiva

JO – Justiça Organizacional

JP – Justiça Processual

JR – Justiça Relacional

RH – Recursos Humanos

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

Acronyms list

HRM – Human Resources Management

HRMS – Human Resources Management System

OJ – Organizational Justice

PJ – Procedural Justice

Sistema de gestão de recursos humanos e julgamentos de justiça

Resumo

Ao longo dos últimos anos, a gestão de recursos humanos (GRH) tem adquirido cada vez maior notoriedade no contexto organizacional conferindo vantagens competitivas e estratégicas. A presente investigação visa explorar a força do sistema de gestão de recursos humanos (SGRH) e a forma como ela modula a reação moral dos indivíduos, dependendo dos diferentes tipos de justiça organizacional percebidos com base no modelo de Bowen & Ostroff (2004). Duzentos e seis sujeitos responderam a um questionário composto por duas escalas que avaliavam a percepção do SGRH e a percepção de justiça organizacional (JO). Os resultados indicam uma relação positiva entre força do SGRH e percepção de JO, destacando-se o papel da justiça processual (JP). Outro dado relevante e inesperado é que a força da função também tem um efeito positivo na percepção de justiça relacional. Também se evidencia a distintividade, componente do SGRH, por apresentar correlações mais significativas com as três variáveis de JO.

Palavras-Chave: sistema de gestão de recursos humanos, justiça organizacional, comportamentos laborais

Human resources management system and justice judgements

Abstract

Over the last few years, human resources management (HRM) has become increasingly prominent in the organizational context, giving competitive and strategic advantages. The present research aims to explore the relationship between human resources management system (HRMS) strength and how it will moderate the moral reaction of subjects, depending on different types of organizational (in)justices perceived, based on the Bowen & Ostroff (2004) model. A total of 206 individuals participated in a survey composed by two scales that evaluated perceived HRMS and perceived organizational justice (OJ) based on a *Likert* scale. Results indicate that there is a positive relationship between HRMS and perceived OJ, highlighting the role of procedural justice (PJ). Other relevant and unexpected data is that the function of the strength also has a positive effect on the perception of relational justice. Additionally, distinctiveness, component of the HRMS, is evidenced, as it presents more significant correlations with the three variables of OJ.

Keywords: human resources management system, organizational justice, labor behaviors

*“Justice denied anywhere diminishes justice everywhere –
Injustice anywhere is a threat to justice everywhere.”*

(Martin Luther King)

“Employees are seldom passive observers of the events that occur in the workplace. They form impressions of others and the events that affect them and cognitively or behaviorally respond based on their positive or negative evaluation.”

(Mowday)

Introdução

O mundo, nos seus diversos domínios, tem sofrido constantes transições e metamorfoses. O mundo do trabalho também não é exceção. Nos dias de hoje e, com especial incidência no contexto organizacional, a concorrência e competitividade globais, a busca incessante por resultados positivos, o decréscimo dos postos de trabalho, resultante do crescimento exponencial da produção digital e inovação tecnológica, têm influenciado direta e indiretamente as relações laborais (Mendonça & Mendes, 2005). A volatilidade e imprevisibilidade desta conjuntura cria a necessidade de compreender melhor a evolução das relações de trabalho estabelecidas entre os vários *stakeholders* e na própria organização, onde a função de Recursos Humanos (RH) tem adquirido um lugar de destaque.

Também o conceito GRH tem sofrido mutações relevantes, na medida em que deixa de se restringir somente a áreas de cariz funcional, passando a ter um papel global voltado para questões de monitorização, definição de estratégias e objetivos organizacionais (Ferris, Buckley, Harrell-Cook, Frink & Hochwarter, 1999).

Michael Porter (1985, cit in. Çaliskan, 2010) define o termo vantagem competitiva para explicar a criação de valor presente numa organização que lhe permite ser única e exclusiva através da diferenciação das suas práticas. Esta diferenciação contribui indubitavelmente para a salvaguarda do seu êxito, excluindo possibilidades de eventuais replicações. Alguns teóricos (Wielemaker & Flint, 2005; Huselid, 1995) defendem o enobrecimento dos RH através da atuação estratégica da GRH no desenvolvimento, implementação e alinhamento de políticas e práticas harmónicas com o intuito de obter supremacia competitiva sustentável.

É inegável a importância do ser humano no desenvolvimento de uma organização, dado que constitui o “capital”, a “substância” e os “blocos de construção” em que a mesma assenta. Podemos, de certa forma, inferir que o sucesso de uma organização é concomitantemente partilhado pelo sucesso dos seus colaboradores (Cropanzano, 1993).

Por tudo isto, é indiscutível o papel que a GRH apresenta numa organização, tanto ao nível do desenvolvimento do capital humano como ao nível da concepção de uma visão estratégica que culmine na excelência e eficácia dos seus processos. Nessa perspetiva, podemos olhar para as pessoas que incorporam uma organização como um “recurso” valioso, insubstituível e raro para o sucesso da mesma. Como tal, devem ser adotadas diretrizes que permitam o progresso individual e grupal dos mesmos (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). Não obstante, as competências, conhecimentos e potencialidades técnicas adquiridas na organização não representam condições *sine qua non* para atingir o êxito. A gestão de qualquer organização não depende exclusivamente das *hard skills*, uma vez que estas não contemplam as dimensões sociais, como a JO, que a investigação tem vindo a revelar um aspeto fundamental no campo organizacional (Cropanzano & Ambrose, 2015). Consequentemente, muitas das intervenções dos RH têm sido repensadas no âmbito da justiça organizacional, sobretudo, ao nível da avaliação de desempenho, sanções disciplinares, sistemas remuneratórios, entre outros. Assim, o paradigma de justiça visa não só oferecer uma visão complementar dos processos produtivos inerentes a cada entidade, bem como olhar para as preocupações pessoais, desejos e necessidades de cada membro, permitindo que as organizações sejam mais eficazes e humanas (Cropanzano, 1993).

Assente nesta linha orientadora, foi considerado para este estudo o modelo de Bowen & Ostroff (2004) que pretende compreender a importância da força do SGRH e como as suas práticas fomentam a *performance* organizacional, tendo em conta que a perceção das práticas e políticas da organização são essenciais para os colaboradores exibirem comportamentos e atitudes que vão ao encontro dos objetivos organizacionais traçados.

Atualmente, as organizações estão mais vocacionadas para o(s) indivíduo(s) porque os superiores têm maior consciência que, indivíduos tratados justamente, motivados e bem relacionados, aumentam a produtividade e a competitividade entre os mesmos, envolvem-se em menos conflitos e apresentam baixo *turnover* e comportamentos contraproducentes, revelando uma maior satisfação e maiores níveis de confiança para com a sua chefia (Paré & Tremblay, 2007; Cropanzano & Rupp, 2003; Rego, 2001). Podemos então dizer que a justiça mantém as pessoas unidas, ao passo que o contrário promove a sua separação (Folger & Cropanzano, 1998).

A importância da força do SGRH advém do facto do seu papel ser interventivo e preponderante no alcance de resultados organizacionais profícuos através da existência de RH idóneos, justos e motivados (Caetano & Vala, 2007). Isto pode promover o sucesso estratégico e sustentado de toda a organização, possibilitando um *upgrade* dos comportamentos dos colaboradores e dos processos organizacionais (Gomes, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso & Marques, 2008).

Também a maior aceitabilidade das práticas e políticas da GRH quando as perceções de justiça experienciadas são consideradas positivas, traduz-se numa maior aquiescência e valorização das atividades da GRH e da sua capacidade para influenciar as atitudes dos seus colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004; Bowen, Gilliland & Folger, 1999).

Uma das questões mais destacadas na atualidade prende-se com a compreensão da justiça processual e da sua influência nos comportamentos dos colaboradores. Esta conjuga-se como um determinante crucial na gestão e é considerada por alguns teóricos como a principal vertente relativa à justiça que catalisa os comportamentos sinérgicos e os desempenhos laborais (He, Zhu & Zheng, 2014).

A justiça processual está ligada aos processos e a sua principal função consiste na intenção de simplificar e atenuar os conflitos intergrupais (Mendonça & Mendes, 2005). Cohen-Charash & Spector (2001) consideram que esta valência de justiça tem impacto nas respostas cognitivas, afetivas e comportamentais quando as situações vivenciadas são percebidas como positivas ou negativas. As avaliações positivas de justiça processual podem incrementar os comportamentos de *engagement* porque os colaboradores confiam que serão valorizados pelos seus superiores e pelo sistema do qual fazem parte (Cloutier, Vilhuber, Harrison & Béland-Ouellette, 2017; Cropanzano & Greenberg, 1997) e investirão mais e em melhor trabalho. Dado que este investimento é fortemente condicionado por esta expectativa, hipotetizamos que esta componente de justiça constituir-se-á fundamental para a avaliação dos processos e para a valorização da função RH.

A justiça representa uma das preocupações primárias da sociedade de hoje (Martins, 2012), podendo ser considerada um valor fundamental que define a identidade de uma organização (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007) e uma variável indispensável para compreender os comportamentos no trabalho (Cropanzano & Rupp, 2003).

Com o presente estudo almejamos contribuir para explicar o SGRH e a justiça organizacional de uma forma mais abrangente, visto representarem áreas com questões de grande relevância para o funcionamento e eficácia das organizações.

Enquadramento teórico

“Processo” na GRH

O presente estudo foca-se nos processos atinentes à GRH. Entende-se como processo a forma, na qual um SGRH pode ser eficientemente estruturado e orientado através da partilha de informação sobre os comportamentos desejáveis pelos colaboradores com o propósito de promover um desempenho organizacional eficaz (Sanders, Shipton & Gomes, 2014; Bowen & Ostroff, 2004).

Sistema de gestão de recursos humanos

A GRH engloba todas as atividades relacionadas com a gestão do trabalho e dos indivíduos (Boxall & Purcell, 2011). Tradicionalmente, este fenómeno organizacional é traduzido como um conjunto de dinâmicas e práticas que, pontualmente, procura resolver problemáticas relativas aos agentes organizacionais (Min, Bambacas & Zhu, 2017).

Mais recentemente, Pereira & Gomes (2012) afirmaram que o SGRH se baseia em mecanismos de comunicação estabelecidos entre colaboradores e organização e pela forma como as mensagens são transmitidas e interpretadas.

Esta nova forma de pensar a GRH e a sua crescente importância nas estruturas internas da organização denota a vantagem estratégica da mesma. Para alcançar tal desiderato, é necessário um alinhamento constante, quer horizontal quer verticalmente, entre as práticas de GRH e entre estas e a estratégia organizacional, respetivamente (Lee, Pak, Kim & Li, 2016; Li, Frenkel & Sanders, 2011).

Nesse sentido, Bowen & Ostroff (2004) propuseram um modelo que descreve as especificidades em que assenta um SGRH forte que resultaria da existência de um clima organizacional forte e que procurava explicar como os processos de atribuição individual poderiam influenciar a eficácia da organização. Como tal, estes autores basearam-se na teoria da atribuição (Kelley, 1973) para compreender os processos pelos quais as mensagens são enviadas e identificar aspetos fundamentais que possibilitem que estas sejam comunicadas de forma homogénea, consistente e não ambígua entre os sujeitos. Desta forma, a realização das metas está dependente da competência do SGRH em influenciar as perceções e atitudes dos indivíduos (Bentes, Correia & Gomes, 2009). Segundo ainda este modelo, a força do SGRH assenta em três pressupostos: distintividade, consistência e consenso.

Podemos definir distintividade como a capacidade de direcionar o foco dos colaboradores, permitindo-lhes a identificação e aceitação espontânea das atividades propostas

pela GRH (Coelho, Cunha, Gomes & Correia, 2015). Divide-se em quatro características: visibilidade, compreensibilidade, legitimidade da autoridade e relevância (Tabela 1).

Tabela 1 *Atributos da distintividade*

Visibilidade	Saliência e facilidade em observar as práticas da GRH.
Compreensibilidade	Uniformidade, homogeneidade e clareza das atividades dos RH.
Legitimidade da autoridade	Percepção da importância real, objetiva e mensurável, bem como da credibilidade e <i>status</i> da força da GRH.
Relevância	Percepção da relevância da GRH através do incentivo dos objetivos individuais e organizacionais.

Já a consistência refere-se às características que permitem a constância das relações ao longo do tempo quer ao nível do contexto quer ao nível interpessoal (Bentes, Correia & Gomes, 2009). É composta pela instrumentalidade, validade e consistência das mensagens da GRH (Tabela 2).

Tabela 2 *Atributos da consistência*

Instrumentalidade	Estabelece relações diretas entre comportamentos desejados e <i>performance</i> organizacional.
Validade	Os procedimentos levados a cabo pela GRH devem ser consonantes e congruentes com o que é realizado na prática.
Consistência das mensagens	Coerência e constância das mensagens comunicadas pelas práticas de GRH.

O consenso verifica-se quando existe equidade do SGRH e consonância entre as autoridades legítimas relativamente às percepções das temáticas que envolvem a organização (Tabela 3).

Tabela 3 *Atributos do consenso*

Concordância entre os principais decisores	Alinhamento entre as chefias de topo e a GRH, com o intuito de proporcionar maior consenso das mensagens transmitidas aos colaboradores.
Justiça	Percepção de que as práticas de GRH são equitativas, sendo constituída por três dimensões de justiça: distributiva, processual e relacional.

Assim, quando estamos perante uma situação forte, a variabilidade das percepções idiossincráticas entre os indivíduos será menor, levando à partilha de expectativas, atitudes e comportamentos que vão ao encontro dos padrões exigidos pelas organizações; contrariamente, SGRH com níveis de distintividade, consistência e consenso baixos, os colaboradores manifestam padrões de conduta, empenho e desempenho diferenciados, pelo que tanto as suas *performances* individuais como as organizativas serão dificilmente ressaltadas, induzindo em menor grau estes comportamentos (Bentes, Correia & Gomes, 2009; Bowen & Ostroff, 2004).

Justiça

Indubitavelmente, a justiça perpetua-se como um elemento fundamental das democracias humanas. As percepções de justiça são baseadas em normas, valores e regras socialmente construídas que permitem a regulação dos indivíduos, sendo um meio através do qual dão sentido às suas palavras, isto é, à forma como avaliam, interpretam e consideram um evento (Greenberg, 2001; Folger & Cropanzano, 1998). Neste seguimento, há o desencadear de respostas emocionais sempre que o indivíduo percebe algo como injusto ou inapropriado. Estas respostas transmitem ao transgressor a desaprovação social da sua conduta e tenta fomentar a constância de comportamentos de colaboração e reciprocidade (Gollwitzer & Van Prooijen, 2016; Wenzel & Okimoto, 2016).

As questões relacionadas com esta área parecem, de facto, sensibilizar e preocupar o indivíduo. Por isso, podemos afirmar que as emoções têm um papel central e ubíquo na experiência humana e moldam a forma como vivenciamos um acontecimento e, nesse sentido, nos processos e comportamentos daí decorrentes (Fineman, 2003). A título de exemplo podemos referir que, no caso de dois indivíduos com funções e tarefas iguais, mas em que um deles é mais esforçado e trabalha mais e, conseqüentemente, proporciona maior rendimento à organização, deveria ser recompensado numa melhor avaliação. Todavia, ambos recebem o mesmo vencimento. Esta situação iria despoletar um sentimento de injustiça no sujeito comparando o trabalho efetuado com o do seu colega.

Este estudo incidirá nos julgamentos de justiça percebidos pelos colaboradores nas organizações da qual nos iremos agora debruçar.

Justiça Organizacional

Foi a partir da década de 60 que esta temática começou a ser estudada no contexto das organizações de trabalho (Kanan & Zanelli, 2012; Assmar, Ferreira & Souto, 2005). Os estudos

sobre concepções, percepções e reações à in(justiça) por parte dos colaboradores relativamente à entidade patronal foram compilados, a partir de 1987, com a denominação de justiça organizacional. Esta compreende os julgamentos sobre o que é justo e injusto, sobre o que está certo e errado e que estão na base dos valores, sentimentos, crenças, atitudes e comportamentos nas relações de trabalho (Assmar, Ferreira & Souto, 2005).

Segundo Rousseau (1995, cit. in Schuster, Dias & Battistella, 2014) a percepção dos colaboradores sobre a justiça organizacional é desenvolvida a partir das suas experiências diárias dentro da organização, julgando o tratamento recebido, as recompensas, os processos organizacionais e a forma como as informações são compartilhadas.

As práticas atuais mostram que uma boa remuneração apesar de ser um dos grandes potenciadores do processo organizacional, não constitui uma condição *per si* (Oliveira, 2013), pois os indivíduos primam as condições que estão voltadas para a valorização e auto-realização dos colaboradores no local de trabalho (Voigtlaender, Beiler & Walkowski, 2011).

Todavia, e apesar da vasta obra literária acerca da justiça organizacional, ainda se verificam lacunas na aferição dos julgamentos de justiça dos indivíduos na organização de uma forma global (Beugré & Baron, 2001).

Neste sentido e, para melhor compreender a formação das percepções de justiça que os indivíduos perfilham, bem como reagem a elas, torna-se importante abordar estas componentes da justiça organizacional (distributiva, processual e relacional).

Neste estudo iremos focar-nos nas componentes supra citadas e ainda considerar as dimensões de justiça distributiva em recompensas e justiça distributiva de tarefas, as quais foram abordadas por Rego (2001).

Justiça Distributiva

Esta dimensão da justiça organizacional foi, primeiramente, abordada por Homans (1961). Este defendia que as relações de troca entre indivíduos implicavam recompensas ou lucros proporcionais aos seus investimentos, ou seja, a distribuição somente é justa quando é proporcional às contribuições do indivíduo. Todavia, foi graças à teoria da equidade proposta por Adams (1965) que se deu a transposição do mesmo para o domínio organizacional.

Nesta teoria é visível a relação entre a razão dos *outputs* (e.g., salário, avaliação de desempenho, promoção, *status*) e *inputs* do indivíduo (e.g., nível de esforço, senioridade, inteligência, habilidade, experiência). Ou seja, os indivíduos comparam os seus rácios com outros sujeitos. Rácios iguais desencadeiam sentimentos positivos e satisfatórios. O inverso

produz sentimentos de injustiça, revolta e insatisfação, capazes de comprometer o seu desempenho (Rego, 2000).

Todavia, este modelo acabou por revelar-se insuficiente na capacidade de explicar as reações de injustiça percebidas pelos indivíduos, uma vez que se foca exclusivamente na recompensa auferida, sem valorizar os aspetos sociais que dizem respeito ao indivíduo (Kanan & Zanelli, 2012).

Justiça Processual

O conceito de justiça processual começou por ser abordado por Thibaut & Walker (1975). Esta perceção de justiça está intimamente associada aos meios de resolução de conflitos e aos procedimentos e regras utilizados numa dada distribuição e que regulam o processo de tomada de decisão entre as partes envolvidas (Assmar, Ferreira & Souto, 2005). A ideia subjacente é que, independentemente dos resultados, a situação é considerada justa se os procedimentos de decisão forem justos (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Mendonça & Mendes, 2005).

Leventhal (1980), um dos teóricos que estendeu este conceito ao domínio organizacional, propôs um modelo constituído por seis componentes estruturais distintos: consistência (as regras e normas adotadas devem ser aplicadas ao longo do tempo); conformidade (aquando da tomada de decisão os procedimentos devem utilizar informação rigorosa); congruência (existência de mecanismos que permitam retificar más decisões); representatividade (os processos decisórios devem ter em conta os pareceres dados pelos indivíduos implicados no mesmo); supressão de vieses (os indivíduos que formulam os procedimentos devem ser isentos e não colocar os seus interesses à frente dos interesses do grupo) e a moral (os processos devem ser geridos pelas normas deontológicas, ou seja, os padrões éticos e morais devem estar sempre presentes na tomada de decisão).

Gollwitzer & Van Prooijen (2016) defendem que os indivíduos consideram os processos e metodologias de tomada de decisão mais justas se as suas apreciações puderem ser expostas e estimadas na sua interação do que quando é negada essa possibilidade.

Alguns autores (Van Gramberg & Teicher, 2006; Bowen, Gilliland & Folger, 1999; Kim & Mauborgne, 1997) referem ainda que processos justos parecem ser mais importantes relativamente aos resultados justos. A confiança depositada pelo subordinado na chefia é baseada na implementação de processos justos percebidos. Por isso, colaboradores que avaliem os processos como justos apresentam uma maior aceitação das decisões mesmo quando os resultados não são positivos. Belwalkar & Limaye (2012) referem mesmo que um indivíduo

que não foi promovido pode compreender esta decisão como legítima se estiver consciente que o sistema decisório foi sólido, transparente e livre de vieses.

Justiça Relacional

Segundo Bies & Moag (1986), a justiça relacional está intimamente ligada com as interações decorrentes com os decisores, estando, implícito uma ação recíproca entre chefia e subordinados. Estes autores designaram quatro parâmetros para a justiça relacional: respeito, justificação, retidão e honestidade. O respeito refere-se ao tratamento digno, tendo por base, todos os direitos dos colaboradores; a justificação à resposta às necessidades pessoais; a retidão ao tratamento imparcial e equitativo perante todos; e a honestidade valoriza o que é verdadeiro e sincero.

A vasta natureza de aspetos que envolve esta dimensão permitiu delinear duas facetas: justiça interpessoal e justiça informacional. A primeira diz respeito ao grau que o superior trata dignamente e com respeito os seus subordinados. Quando isto acontece, a justiça percebida e a aceitação das decisões aumentam e, conseqüentemente, as próprias condutas reveladas pelos sujeitos no ambiente de trabalho. Na segunda está subjacente o fornecimento de *feedback* atempado e a explanação e esclarecimento das decisões tomadas. A sua importância assenta na explicação lógica, exata e sincera das razões que motivaram a chefia a tomar decisões sobre os subordinados, em particular quando esses resultados são pouco positivos. A comunicação e clarificação aberta e respeitosa destas justificações atenuam possíveis reações negativas que possam advir de resultados desfavoráveis ou conceções de injustiça percebidas (Rego, 2001).

Objetivos e Hipóteses

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada, este estudo pretende analisar as relações existentes entre os constructos SGRH e justiça organizacional, definindo-se, assim, as seguintes hipóteses:

- A perceção da força do SGRH influencia, ou pelo menos está fortemente associada à perceção de justiça organizacional, i.e, quanto mais forte for a força da função mais positivas serão as perceções de justiça organizacional.
- Dado que a avaliação da força do SGRH se faz fundamentalmente através dos processos organizacionais, esta associação será mais forte relativamente à justiça processual.

Metodologia

O presente estudo visa compreender a relação do binómio força do SGRH e percepção de justiça organizacional.

Participantes

Este estudo contou com a participação de 206 colaboradores (122 mulheres e 84 homens). A amostra incluiu, na sua maioria, sujeitos pertencentes à rede de contactos da investigadora (subamostra um), conhecidos de relações anteriores, e profissionais de uma instituição hospitalar (subamostra dois). A idade dos participantes era compreendida por categorias, sendo a mais representada pertencente à faixa dos 41 aos 50 anos (*média ponderada*= 41.40, *desvio padrão ponderado*= 10.59). Quanto às habilitações académicas, grande parte da amostra caracterizava-se por apresentar formação superior (85.9%) e 14.1% com formação ao nível do 2º e 3º ciclo do ensino básico e ensino secundário. Considerando os níveis hierárquicos, 65.5% dos inquiridos não tinham ou nunca exerceram cargos de chefia. Relativamente às funções desempenhadas, 72.8% dos inquiridos desempenhavam funções de produção ou prestação de serviços, 21.8% ocupavam funções de apoio e suporte e 5.7% dos colaboradores exerciam funções relacionadas com a área de RH.

Instrumentos

Escala de percepção do SGRH

A força do SGRH foi medida através da versão proposta por Delmotte, De Winne & Sels (2011), a qual foi baseada no modelo de Bowen & Ostroff (2004). Para este estudo fizemos a adaptação deste instrumento através da tradução dos itens, formulando uma versão portuguesa do mesmo. Esta versão foi aplicada na amostra do estudo e realizada uma análise fatorial exploratória. Algumas designações sofreram alterações de natureza semântica para ficarem semelhantes às expressões que são normalmente utilizadas na língua portuguesa. Dos nove atributos que constituem o constructo, somente foram considerados sete uma vez que nenhum item da compreensibilidade (atributo da distintividade) apresentou valores de saturação significativos e porque a escala de justiça proposta pelos autores apenas media a justiça distributiva e a justiça processual. Foi utilizada uma versão composta por 24 itens que apresentavam seis alternativas de resposta (1 - completamente falso a 6 - completamente verdadeiro), que foram apresentados a partir de uma escala de *Likert*. Esta escala não é a mesma que os autores consideraram no seu estudo (de cinco pontos). Optámos por uma escala de seis pontos por duas razões: para ser idêntica à escala de percepção de justiça organizacional e por

não apresentar pontos médios de intervalo. A escala apresenta coeficientes *Alfas de Cronbach* iguais ou superiores a 0.70 nas diferentes subescalas.

Escala de percepção de Justiça Organizacional

Este instrumento, validado em amostras portuguesas, foi desenvolvida por Rego (2001) para avaliar as várias vertentes de justiça organizacional, sendo constituída por 17 itens distribuídos por cinco categorias: justiça distributiva de recompensas, justiça distributiva de tarefas, justiça processual, justiça informacional e justiça interpessoal. Os itens do questionário foram medidos através de uma escala de *Likert* de seis pontos (1 – completamente falsa a 6 – completamente verdadeira). Os coeficientes de consistência interna são bons e os *Alfas de Cronbach* são sempre elevados e superiores a 0.70 para todas as subescalas.

Procedimento

A investigação propriamente dita apresenta uma variável independente (força do SGRH) e uma variável dependente (avaliação de justiça).

A operacionalização das variáveis em estudo foi efetuada através da administração de duas escalas referentes ao SGRH e à justiça organizacional. O questionário estava dividido em duas partes. A primeira consistiu, para além das instruções e objetivos, na recolha de algumas medidas sociodemográficas (idade, sexo, habilitações literárias, função desempenhada, antiguidade, vínculo à organização, exercício de cargos de chefia, formação prévia em gestão de pessoas) de forma a caracterizar a amostra. A segunda apresentou uma série de processos e situações que procuravam medir as percepções do SGRH e de justiça organizacional.

Dos oito hospitais contactados e convidados a participar no estudo, sete declinaram ou não responderam *a priori* ao pedido formal endereçado por *email*. Apenas uma estrutura hospitalar aceitou participar no estudo. Uma vez que a taxa de participação do universo hospitalar se revelou insuficiente ao nível da representatividade da população inquirida, recorremos a indivíduos com experiência de trabalho em geral, através dos contactos da investigadora, com a finalidade de tornar a amostra significativa.

Antes da aplicação do questionário, alguns sujeitos responderam previamente ao mesmo para averiguar possíveis lacunas, dar sugestões de melhoria da apresentação dos objetivos/conteúdos e detetar potenciais erros a fim de permitir a sua distribuição pelos inquiridos.

Os sujeitos incluídos no estudo apresentavam experiência laboral mínima de seis meses. Este limite temporal foi estabelecido, previamente, para permitir que os indivíduos se inteirassem das práticas de GRH atinentes à organização e como isso iria modular as suas

percepções de justiça organizacional. Todos os participantes eram trabalhadores por conta de outrem.

Os itens das duas escalas foram *randomizadas* por blocos e também foram alteradas as ordens de apresentação dos instrumentos, de forma a controlar efeitos de ordem e o possível enviesamento dos dados.

A experiência teve uma duração aproximada de dez minutos. Todos os inquiridos deram o seu aval para participar no estudo através da validação do consentimento informado *online*.

A recolha de dados foi realizada *online*, recorrendo ao *software Qualtrics*, versão 2015 do *Qualtrics Research Suite* (www.qualtrics.com). A preferência por este programa possibilitou que a recolha e análise dos itens se fizesse de uma forma mais célere e simplificada.

Resultados

Numa fase inicial, os dados dos participantes foram extraídos do *software Qualtrics* e transpostos para uma folha de *Excel* para se proceder à organização dos mesmos por categorias e, posteriormente, a sua possível inserção no programa informático, designado *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, versão 24.0, para finalizar o tratamento estatístico da informação recolhida.

Estes resultados englobam a análise exploratória de dados e inferência estatística, recorrendo para isso a resenhas de análise de correlação e regressão entre os dois constructos estudados.

Validação da escala

Dos 261 participantes que responderam ao questionário, 55 não concluíram o mesmo, tendo, por esse motivo, sido excluídos da análise, perfazendo, assim um total de 206 respostas válidas.

Aquando da análise fatorial exploratória usámos o conjunto das duas subamostras, uma vez que quando testámos a análise separadamente obtivemos algumas alterações nos *scores*, porventura pelo facto do número de participantes ser reduzido em cada uma delas.

Preliminarmente foram inversamente codificadas as respostas dos participantes aos itens formulados na negativa. Estas respostas foram então consideradas na análise fatorial para aferir os *scores* dos atributos do SGRH e domínios de justiça organizacional separadamente e medidas as correlações entre ambos.

Optámos por recorrer a profissionais de diversas áreas com tarefas distintas pertencentes a organizações diferenciadas para fazer a aferição da escala do SGRH porque a proveniência

dos participantes é diversificada, conferindo validade adicional ao instrumento, permitindo-nos examinar com maior detalhe se as propriedades psicométricas do instrumento são consistentes e aplicáveis tanto a uma única entidade como a vários universos organizacionais (Delmotte, De Winne & Sels, 2011).

Apesar do tamanho da amostra ($N= 206$) não seguir os critérios quanto ao número de participantes, pois seriam necessários 10 sujeitos para cada item do instrumento para a validação da escala do SGRH (Field, 2009), esta foi considerada na análise que seguidamente expomos.

Análise fatorial de componentes principais

Tabela 4

Matriz de componentes principais da escala de justiça organizacional

Itens	Escala original	F 1	F 2	F 3	Itens removidos
Os meus superiores enquadram as relações de serviço que mantêm comigo com base na sinceridade.	Interpessoal	0.871	0.225	0.157	
Os meus superiores têm uma relação deontológica e institucionalmente correta comigo.	Informacional	0.841	0.204	0.124	
Quando tomam decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores, na medida do possível, tentam clarificar comigo as implicações dessas decisões.	Informacional	0.837	0.331	0.12	
Nas suas decisões, os meus superiores revelam interesse em serem justos comigo.	Interpessoal	0.829	0.257	0.008	
Quando tomam as decisões sobre o meu trabalho, os meus superiores dão-me explicações com sentido para mim.	Informacional	0.809	0.318	0.162	
Antes de tomarem decisões sobre questões de serviço em que eu esteja envolvido, e por princípio, os meus superiores procuram ouvir os meus pontos de vista.	Informacional	0.79	0.238	-0.078	
As tarefas são-me distribuídas, além da	Distributiva de Tarefas	0.74	0.417	0.042	

determinante operacional, também com base em critérios de justiça.					X
O serviço é-me distribuído de forma justa.	Distributiva de Tarefas	0.726	0.348	0.081	X
As decisões são tomadas de modo consistente para todos.	Processual	0.647	0.387	0.161	
Os procedimentos da minha instituição asseguram que as decisões são tomadas sem favorecimentos pessoais.	Processual	0.605	0.412	-0.09	
Considerando o meu esforço, as recompensas que recebo são justas.	Distributiva de Recompensas	0.286	0.894	0.013	
Tendo em conta o rigor com que faço o meu trabalho, considero que as recompensas que recebo são justas.	Distributiva de Recompensas	0.300	0.873	0.022	
Considerando o <i>stress</i> e pressões da minha atividade profissional, as recompensas que recebo são justas.	Distributiva de Recompensas	0.284	0.867	-0.009	
Considerando as minhas responsabilidades, as recompensas que recebo são justas.	Distributiva de Recompensas	0.332	0.861	0.07	
Tendo em conta a minha experiência, considero que as recompensas que recebo são justas.	Distributiva de Recompensas	0.288	0.858	0.024	
Os critérios usados para as promoções são justos.	Processual	0.461	0.672	0.121	
Tendo em conta as condições de trabalho que me são facultadas, considero injustas as tarefas que me são exigidas. (I)	Distributiva de Tarefas	0.154	0.036	0.974	
<i>N</i> = 205					

(I) A pontuação neste item foi invertida; F1 – Fator 1; F2 – Fator 2; F3 – Fator 3; Um *missing value*

Os dados referentes às perceções de avaliação de justiça foram sujeitos a uma análise de componentes principais com rotação *Varimax*. A análise dos resultados confirmou a favorabilidade alta da matriz ($KMO = 0.94$; teste de esfericidade de *Bartlett* = 3363.72, $p = .000$). Atendendo à sua estrutura fatorial foram adotados os seguintes critérios: o número de fatores considerados teve por base o *scree plot* resultante da análise; para cada fator foram apenas selecionados os itens com saturações superiores a 0.50 e removidos os itens que saturavam em

outros domínios do constructo para obter soluções mais significativas. Sem embargo, os itens respeitantes à justiça processual foram mantidos na análise porque foi essa componente que quisemos estudar.

Esta matriz mostra a existência de três fatores principais, sendo que o primeiro fator está relacionado com a justiça relacional, na qual são eliminados dois itens relativos à justiça distributiva de tarefas e mantidos dois itens da justiça processual; o segundo fator refere-se à vertente da justiça distributiva de recompensas, sendo que um item da justiça processual embora sature neste fator é considerado válido. Já o terceiro fator abrange apenas um único item da justiça distributiva de tarefas. Este item foi inversamente codificado.

Dos 17 itens considerados na análise, foram selecionados 15 que mostraram níveis de saturação satisfatórios.

Tabela 5

Matriz de componentes principais da escala do SGRH

Itens	Escala original	F 1	F 2	F 3	Itens removidos
Os efeitos pretendidos e os efeitos reais das iniciativas de Recursos Humanos são muito diferentes. (I)	Validade	0.775	0.04	0.013	
As mudanças sucessivas introduzidas pelo Departamento de Recursos Humanos são, muitas vezes, contraditórias. (I)	Consistência das mensagens	0.769	0.139	0.133	
As diferentes políticas e iniciativas dos Recursos Humanos dão sinais contraditórios. (I)	Consistência das mensagens	0.76	0.223	0.183	
As práticas implementadas pelos Recursos Humanos desta organização parecem boas na teoria, mas não funcionam na prática. (I)	Validade	0.693	-0.028	0.086	
As atividades do Departamento de Recursos Humanos desta organização não contribuem para a motivação dos colaboradores. (I)	Instrumentalidade	0.666	0.271	0.061	
A avaliação de desempenho desenvolvida pelo Departamento de Recursos	Validade	0.629	-0.021	-0.079	

Humanos tem na prática outros efeitos além daqueles que seriam desejáveis. (I)					
O funcionamento atual do Departamento de Recursos Humanos é um mistério para a maioria dos colaboradores. (I)	Visibilidade	0.617	0.217	0.18	X
O Departamento de Recursos Humanos trabalha demasiadamente nos “bastidores”. (I)	Visibilidade	0.604	0.132	0.017	X
Nesta organização, as políticas de Recursos Humanos estão sempre a mudar. (I)	Consistência das mensagens	0.578	0.026	0.189	
Muitas das práticas defendidas pelo Departamento de Recursos Humanos são inúteis. (I)	Relevância	0.54	0.315	-0.105	X
Os colaboradores desta organização ficam muitas vezes na dúvida quanto à utilidade de algumas atividades dos Recursos Humanos. (I)	Relevância	0.499	0.305	-0.145	X
O Departamento de Recursos Humanos, mesmo que queira, não consegue modificar o comportamento dos colaboradores. (I)	Instrumentalidade	0.425	-0.06	-0.161	X
O Departamento de Recursos Humanos acrescenta valor a esta organização.	Relevância	0.180	0.844	0.114	
Nesta organização, os colaboradores consideram as políticas e práticas implementadas pelos Recursos Humanos como relevantes.	Relevância	0.101	0.794	0.223	
O Departamento de Recursos Humanos realiza ações que atendem às nossas necessidades.	Relevância	0.230	0.761	0.208	
Os colaboradores são regularmente informados sobre as iniciativas levadas a cabo pelo Departamento de Recursos Humanos.	Visibilidade	0.228	0.727	0.201	

Em geral, os colaboradores dos Recursos Humanos são bem considerados nesta organização.	Legitimidade	0.195	0.717	0.206	
Nesta organização, é claro o que são e o que não são as tarefas do Departamento de Recursos Humanos.	Visibilidade	0.081	0.688	0.310	
Nesta organização, há uma consistência muito clara entre o que o Departamento de Recursos Humanos diz e o que faz.	Consistência das mensagens	-0.071	0.421	0.227	X
A gestão de Recursos Humanos e as chefias estão no mesmo “comprimento de onda”.	Concordância entre os principais decisores	0.088	0.185	0.856	
Os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos desta organização concordam entre si quanto à forma como os colaboradores são tratados.	Concordância entre os principais decisores	0.148	0.135	0.798	
A gestão de topo e a gestão de Recursos Humanos partilham a mesma visão.	Concordância entre os principais decisores	-0.013	0.298	0.788	
As políticas e procedimentos de gestão de Recursos Humanos nesta organização são estabelecidos por mútuo acordo entre o Departamento de Recursos Humanos e as chefias.	Concordância entre os principais decisores	-0.06	0.312	0.720	
Nesta organização, todas as chefias apoiam e respeitam as políticas e procedimentos dos Recursos Humanos.	Concordância entre os principais decisores	0.035	0.414	0.681	
<i>N=203</i>					

(I) As pontuações nestes itens foram invertidas; F1 – Fator 1; F2 – Fator 2; F3 – Fator 3; Três *missings values*

Também foi utilizada uma análise fatorial das componentes principais com rotação *Varimax* para aferir a escala do SGRH. Os resultados mostram a boa consistência da matriz ($KMO = 0.87$; teste de esfericidade de *Bartlett* = 2562.23, $p = .000$).

A matriz de correlações apresenta três fatores. O primeiro fator refere-se à consistência, pelo que três itens relacionados com a distintividade que saturavam neste atributo foram

excluídos; no segundo fator apenas saturaram características atinentes à distintividade, pelo que nenhum item foi retirado; o terceiro fator corresponde ao consenso incluindo somente itens desse *cluster*.

O item “O funcionamento atual do Departamento de Recursos Humanos é um mistério para a maioria dos colaboradores” relacionado com a visibilidade foi codificado inversamente. Todavia, no artigo original que serviu de base para a adaptação desta escala, não foi assim considerado, porventura por se tratar de um item que na língua inglesa poderá ser interpretado de forma diferente. Apesar da tentativa de contacto efetuada a um dos autores, não conseguimos obter resposta em relação a esta observação.

Posteriormente à análise das matrizes foram calculadas as médias dos itens que ficaram retidos para as componentes do SGRH e domínios de justiça organizacional para cada indivíduo. Assim, para quantificar a força e natureza das relações lineares entre os constructos abordados, serão utilizados métodos de correlação e regressão.

Correlações entre as dimensões de justiça organizacional e da força da função

Tabela 6

Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação bivariada entre variáveis

	<i>Médias (DP)</i>	<i>Alfa de Cronbach (α)</i>	JD	JP	JR	D	CA	CO
JD	17.52 (6.87)	0.9						
JP	8.26 (3.67)	0.81	.724**					
JR	20.37 (7.88)	0.95	.620**	.752**				
D	20.28 (6.48)	0.89	.387**	.503**	.466**			
CA	25.07 (6.85)	0.86	.345**	.423**	.339**	.371**		
CO	16.83 (5.39)	0.88	.294**	.430**	.372**	.541**	.173*	

Notas: * $p < .05$; ** $p < .01$
 $N=206$

Os resultados mostram que os coeficientes de correlação são estatisticamente significativos entre todas as variáveis. Os *scores* das subescalas de cada instrumento são significativamente diferentes, estando os fatores de justiça organizacional altamente correlacionados entre si.

De entre as pontuações obtidas, a distintividade é a que apresenta correlações significativas e mais fortes com as três dimensões de justiça organizacional, sendo que as mesmas vão decrescendo para a consistência e o consenso. Verifica-se, também, que os valores de justiça processual estão mais positivamente relacionadas com todas as características do SGRH, comparativamente com os remanescentes componentes de justiça organizacional. Perante isto podemos aferir que valores mais elevados do SGRH estão associados a maiores percepções de justiça processual.

Os coeficientes dos *Alfas de Cronbach* calculados para cada subescala são sempre superiores a 0.8, mostrando a boa consistência interna das diferentes subescalas dos dois instrumentos.

Como todas as variáveis estão correlacionadas entre si testámos três modelos de previsão das três dimensões de justiça usando as três características do SGRH, recorrendo à análise de regressão.

Análise de regressão linear simples

Tabela 7

Análises de regressão entre as dimensões de justiça organizacional e da força da função

	Justiça Distributiva	Justiça Processual	Justiça Relacional
<i>R</i>	0.456	0.597	0.521
<i>R</i> ² e <i>R</i> ² ajustado	0.208 e 0.197	0.356 e 0.347	0.271 e 0.260
Erro padrão da estimativa	1.02775	0.98834	1.13222
Coeficientes padronizados			
Distintividade	0.228 (p= 0.004**)	0.271 (p= 0.000***)	0.296 (p= 0.000***)
Consistência	0.238 (p= 0.001**)	0.282 (p= 0.000***)	0.198 (p= 0.002**)
Consenso	0.130 (p= 0.083)	0.235 (p= 0.001**)	0.178 (p= 0.014*)

Notas: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Preditores: Distintividade, Consistência, Consenso.

Justiça Distributiva

Qualidade de ajustamento do modelo - O coeficiente de correlação ($R = 0.456$) representa uma relação linear boa entre a justiça distributiva e os indicadores da força da função. Pela observação dos coeficientes de determinação e determinação ajustada ($R^2 = 0.208$; $R^2_{aj} = 0.197$), podemos afirmar que cerca de 21 % da variação da justiça distributiva é explicada pelo modelo (Laureano, 2011).

Análise de variância - Obtivemos um valor de $F(3, 202) = 17.718$, $p < .001$, pelo que podemos aduzir que o modelo é significativo. Perante o exposto, podemos inferir que a justiça distributiva é predita, em certa medida, pelos índices do SGRH.

Coefficientes - Tal como o previsto, a distintividade ($\beta= 0.228, p< .05$) e a consistência ($\beta= 0.238, p< .01$) são os preditores principais da justiça distributiva. Isto pode dever-se à importância de políticas visíveis e consistentes que se traduzem em resultados justos.

Justiça Processual

Qualidade de ajustamento do modelo - A justiça processual apresenta uma relação positiva com os índices da força da função ($R= 0.634$). Relativamente aos coeficientes de determinação e determinação ajustada ($R^2= 0.356; R^2\alpha= 0.197$), podemos predizer que cerca 36% da variação da justiça processual é explanada pelo modelo.

Análise de variância - Foi obtido um valor do teste $F= 37.291, p<.001$, pelo que podemos afirmar que, em termos globais, o modelo é significativo, pelo que as três variáveis são melhores predictoras da justiça processual ao invés da justiça distributiva.

Coefficientes - Todos os preditores são significativos ($\beta= 0.271, p< .001; \beta= 0.282, p< .001; \beta= 0.235, p< .01$), sendo compatível com a segunda hipótese, a qual enfatiza que a força da função é mais importante em termos da justiça processual.

Justiça Relacional

Qualidade de ajustamento do modelo - O coeficiente de correlação indicia uma relação linear boa entre as variáveis ($R= 0.521$). Relativamente aos coeficientes de determinação e determinação ajustada ($R^2= 0.271; R^2\alpha= 0,260$), cerca de 27 % da variação da justiça relacional é explicitada pelo modelo.

Análise de variância - Olhando aos valores da análise, o valor do teste $F (3, 202)= 25.041, p<.001$, indica-nos que o modelo de regressão prediz a justiça relacional.

Coefficientes – Todas as dimensões da força da função predizem significativamente a justiça relacional ($\beta= 0.296, p< .001; \beta= 0.198, p< .01; \beta= 0.178, p< .05$), porque tratando-se de uma forma de justiça mais universal e de perceção global, onde todo o indivíduo almeja um tratamento justo e digno, pode induzir as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Os dados são consistentes com as duas hipóteses. Os resultados das três análises de regressão permitem-nos verificar que as perceções globais das variáveis do SGRH influenciam a justiça organizacional. Além disso, a variância explicada na justiça processual pelas três variáveis é a mais significativa, o que é compatível com a segunda hipótese.

Discussão

O principal propósito deste estudo foi averiguar a relação entre percepção da força do SGRH e percepção da avaliação de justiça organizacional.

Tendo em conta os resultados obtidos podemos afirmar que os mesmos vão no sentido das hipóteses formuladas, que advogam que a maiores percepções de força da função estão associadas maiores percepções de justiça organizacional, sendo que a justiça processual obteve maiores *scores* para as três componentes do SGRH. Estes resultados sugerem que as características do SGRH influenciam as percepções de justiça dos sujeitos e aponta para a importância da percepção de justiça processual nas organizações alvo. Assim podemos afirmar que os julgamentos de justiça são determinados pelas avaliações referentes à força do SGRH, mais incidentalmente, quando esses julgamentos têm por base avaliações processuais.

A transparência e idoneidade das decisões tomadas percebidas pelos trabalhadores parecem, de facto, alavancar maior *engagement* e *drive* e são entendidas pelos mesmos como ações valorativas e respeitadas exercidas por todo o sistema organizacional (Cloutier, Vilhuber, Harrison & Béland-Ouellette, 2017; Cropanzano & Greenberg, 1997).

Os resultados demonstram também que a força da função tem impacto na percepção de justiça relacional. Esta não foi uma hipótese que considerámos, inicialmente, para este estudo, pois achámos que a percepção da força da função estivesse mais focada na justiça processual e não nas duas valências, como se verificou. O efeito na justiça relacional pode ser interpretado com base na delimitação e rigor dos processos dos RH que, através de práticas de diálogo/partilha de informações e de tratamento igualitário e nobre, melhoram as relações interpessoais, contribuindo, para o envolvimento profícuo dos indivíduos, resultante das interações sociais. Posteriormente, constituiria uma mais valia aprofundar os estudos relativamente aos efeitos de justiça na força da função com a finalidade de compreender com maior rigor o seu verdadeiro papel.

Para além disto, os dados evidenciam que, de todas as características do SGRH, a distintividade apresenta correlações mais positivas com as três variáveis de justiça organizacional. Isto pode indicar que as práticas de GRH são percebidas como relevantes, claras, úteis e significativas na realização de objetivos quer individuais quer organizacionais. Neste sentido, se os *stakeholders* consideram as atividades dos RH como distintivas e relevantes, irão perceber o seu desempenho como eficaz e importante e, conseqüentemente, a força do SGRH. Assim, a maiores níveis de relevância e valor percebidos da função RH estão associados maiores índices de legitimidade e credibilidade, fomentando o seu poder e influência no seio organizacional (De Winne, Delmotte, Gilbert & Sels, 2013). Desta forma, se as suas

atividades forem salientes e visíveis, os colaboradores estão mais conscientes das políticas, práticas e mensagens dos RH bem como dos ideais que a GRH defende e pratica (Bowen & Ostroff, 2004), fatores estes que culminam com o aumento da produtividade, vantagem competitiva e comportamentos proativos e inovadores. Quando as mensagens transmitidas pela GRH se revestem de ambivalência geram instabilidade quer nas condutas/ práticas dos colaboradores quer nos resultados obtidos (Bowen & Ostroff, 2004).

Comparando este estudo com o de Rego (2001) podemos afirmar que os sujeitos reconhecem as várias facetas de justiça (incluindo as delimitações pertencentes à justiça distributiva e justiça relacional) porque na análise fatorial exploratória a maioria dos itens apresentam boas saturações tal como acontece com a investigação do autor supra citado.

A investigação da teoria de Bowen & Ostroff (2004) revela-se, ainda nos dias de hoje, ineficaz no que diz respeito à validação de um instrumento que possa aferir os conceitos por eles propostos (Coelho, Cunha, Gomes & Correia, 2015). A exceção chega-nos de Delmotte, De Winne & Sels (2011) através de um instrumento que avalia os conceitos do SGRH. O presente estudo diferencia-se da investigação desenvolvida por estes autores, pelo facto de relacionar a força da função com um modelo mais complexo de justiça organizacional.

Este estudo teve como plano de análise os processos de GRH, mais propriamente a força do SGRH. A escala validada por Delmotte, De Winne & Sels (2011) atenta em variadas utilidades importantes: (1) é um instrumento de diagnóstico que permite avaliar a força do SGRH e aferir a função RH; (2) mede as perceções das mensagens e sinais transmitidos pela GRH; (3) avalia a perceção de vários *stakeholders* relativamente aos mecanismos internos da função RH, fornecendo ao departamento de RH *feedback* sobre as atividades e práticas que foram desenvolvidas para detetar possíveis forças e fraquezas do seu funcionamento interno; (4) os atributos apresentam uma natureza genérica, facilitando a sua aplicabilidade em diversos contextos e em investigações; (5) permite aferir características do espectro vertical e horizontal dos RH (Delmotte, De Winne & Sels, 2011; Delmotte, 2008). Assim, a aferição desta ferramenta pode permitir o diagnóstico organizacional de forma a potenciar os comportamentos dos colaboradores e maximizar os objetivos organizacionais (Demo, Neiva, Nunes & Rozzett, 2012), permitindo a aceitação das práticas dos RH e, conseqüentemente, a sua implementação (De Winne, Delmotte, Gilbert & Sels, 2012).

A presente investigação é socialmente relevante, uma vez que a GRH constitui um parceiro estratégico indispensável na consecução de resultados individuais e organizacionais positivos. A GRH fora até há pouco tempo uma estrutura subvalorizada voltada para questões administrativas e funcionais com características tradicionais, onde o indivíduo tinha um papel

passivo na tomada de decisão. Atualmente, esta atua em todas as áreas organizacionais e reconhece o capital humano como um ativo primário que é necessário apetrechar, desenvolver e envolver nos processos decisórios com vista a responder afirmativamente aos diversos obstáculos que se lhe atravessarem, pelo que o desenvolvimento deste tipo de instrumentos é extremamente importante.

Limitações do estudo

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser mencionadas e consideradas em investigações futuras.

Em primeiro lugar, apesar da amostra recolhida incorporar um espectro alargado de sujeitos, a mesma não se revela significativa no âmbito deste estudo ($N = 206$), constituindo desse forma um entrave à generalização das perceções dos indivíduos aos dois constructos e na validação da escala do SGRH. Desta forma, seria importante coletar um maior número de respostas que permitissem uma avaliação mais aprofundada das perceções dos sujeitos e uma validação mais fidedigna e rigorosa da escala citada.

Outra das limitações deste estudo prende-se com o facto de não termos conseguimos apurar com exatidão se a subamostra do hospital influenciou os resultados pois, tendencialmente, poderia existir uma maior uniformização das respostas dos indivíduos por estarem confinados à mesma função RH. Assim, não nos foi possível averiguar se houve uma maior homogeneidade da subamostra e, conseqüentemente, um efeito da organização em si.

Uma outra limitação a ressaltar foi a ausência de colaboração por parte das várias instituições contactadas, o que tal impediu a avaliação e comparação da função RH das mesmas, tendo sido considerado como último recurso a inquirição de sujeitos pertencentes à rede de contactos. Assim, o pertinente seria inquirir profissionais que integrassem uma e/ou mais instituições para avaliar o papel e importância da função RH das mesmas.

Referências

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C. & Souto, S. O. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453.
- Belwalkar, S. & Limaye, A. (2012) *Building a Fair Workplace*. Mumbai: Great Place to Work Institute.
- Bentes, L., Correia, A. & Gomes, J. F. S. (2009). À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, 14(3), 77-91.
- Beugré, C. & Baron, R. (2001). Perceptions of Systemic Justice: The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(2), 324-339.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication Criteria of Fairness. In R. J. Lewicki, B.H. Sheppard & M. H. Bazerman. (Eds.), *Research on Negotiations in Organizations* (pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resources management*. (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Bowen, D.E., Gilliland, S. W. & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *The Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processo e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Çaliskan, E. N. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Narval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Cloutier, J., Vilhuber, L., Harrisson, D., & Béland-Ouellette, V. (2018). Understanding the effect of procedural justice on psychological distress. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 283-300.

- Coelho, J. P., Cunha, R. C., Gomes, J. F. S. & Correia, A. G. (2015). Strength of the HRM system: the development of a measure. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1069-1086.
- Cohen-Charash, Y., and Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Cropanzano, R. (1993). *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M. (2015). *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. New York: Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In C. L. Cooper & I. T. Robertson, (Eds.) *International Review Of Industrial And Organizational Psychology* (pp. 317-372), New York: Wiley.
- Cropanzano, R. & Rupp, D. E. (2003). An Overview of Organizational Justice: Implications for Work Motivation. In L. W. Porter, G. A. Bigley & R. M. Steers (Eds.). *Motivation and Work Behavior*. (7th ed.) (pp. 82-95). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C. & Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: evidence from line managers and trade union representatives. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1708-1753.
- Delmotte, J. (2008). *Evaluating the HR Function: Empirical Studies on HRM Architecture and HRM System Strength*. PhD thesis, Katholieke Universiteit Leuven, Faculty of Business and Economics.
- Delmotte, J., De Winne, S. & Sels, L. (2011). Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I. & Rozzett, K. (2012). Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.

- Ferreira, J.M. C; Neves, J & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferris, G., Buckley, M., Harrell-Cook, G., Frink, D., & Hochwarter, W. (1999). Human Resources Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-415.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: Sage Publications.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: Sage Publications.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gomes, J. F S., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gollwitzer, M. & Van Prooijen, J. W. (2016). Psychology of Justice. In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), *Handbook of social justice theory and research* (pp. 61-82). New York: Springer.
- Greenberg, J. (2001). Studying Organizational Justice Cross-culturally: Fundamental Challenges. *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 365-375.
- He, H., Zhu, W. & Zheng, X. (2014). Procedural Justice and Employee Engagement: Roles of Organizational Identification and Moral Identity Centrality. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 681–695.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635–672.
- IBM Corp. Released 2016. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Kanan, L. A. & Zanelli, J. C. (2012). Tratamento, respeito, direitos e sensibilidade: o fenómeno “justiça organizacional” no contexto universitário sob a perspectiva de docentes-gestores. *Revista GUAL*, 5(2), 251-276.

- Kelley, H. H. (1973). The processes of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107–128.
- Kim, W.C., & Mauborgne, R. (1997). Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review*, 75(4), 65-75.
- Laureano, R. M. S. (2011). *Teste de Hipóteses com o SPSS: o meu manual de consulta rápida*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S. & Li, L. (2016). Effects of Human Resource Management Systems on Employee Proactivity and Group Innovation. *Journal of Management*, 1-28.
- Leventhal G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in Theory and Research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Li, X., Frenkel, S. J. & Sanders, K. (2011). Strategic HRM as Process: How HR System and Organizational Climate Strength Influence Chinese Employee Attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1825-1842.
- Martins, A.P.A. (2012). *Mudança Organizacional: Processo de Reestruturação Organizacional dos Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Sociais – Universidade do Minho, Portugal.
- Mendonça, H. & Mendes, A. M. (2005). Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do Estado de Goiás. *Psicologia em Estudo*, 10(3), 489-498.
- Min, M., Bambacas, M. & Zhu, Y. (2017). *Strategic Human Resource Management in China: A Multiple Perspective*. New York: Routledge.
- Oliveira, C. L. (2013). *Percepções de justiça organizacional: Um estudo centrado no sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão – Universidade do Minho, Portugal.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Behavior on

- Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Pereira, C. M. M. & Gomes, J. F. S. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impacto n organisational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 1-18.
- Porter, M. E., (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações: Uma Abordagem Sem Tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 14(2), 285-307.
- Rego, A. (2001). Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sanders, K., Shipton, H. & Gomes, J.F.S. (2014). Guest Editors' Introduction: Is the HRM Process Important? Past, Current, and Future Challenges. *Human Resource Management*, 53(4), 489-503.
- Schuster, M., Dias, V. & Battistella, L. (2014). O estudo da justiça organizacional: Implicações na saúde individual e organizacional. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(1), 28-38.
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Van Gramberg, B. & Teicher, J. (2006). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The dilemma of the HR manager. *Asia Pacific Journal oh Human Resources*, 44(2), 197-210.
- Voigtlaender, K., Beiler, G., Walkowski, M. (2011). Liderança e motivação nas organizações. In *Convibra Administração – VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2-4 Dez. 2011.

Wenzel, M., & Okimoto, T. G. (2016). Retributive justice. In C. Sabbagh, & M. Schmitt (Eds.), *Handbook of social justice theory and research* (pp. 237-256). New York: Springer.

Wielemaker, M. & Flint, D. (2005). Why does HRM need to be strategic? A consideration of attempts to link human resources and strategy. *The Business Review*, 3(2), 259-264.