

# **O alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de Recursos Humanos e as perceções dos militares do Exército quanto às práticas de Recursos Humanos**

Tenente-coronel  
Helga Santa Comba Lopes



Professor Catedrático  
Jorge Gomes



# 1. Introdução

Com o decorrer dos anos, tem sido visível que as organizações têm necessidade de enfrentar inúmeros desafios que, para além de serem de natureza diversificada, são exigentes, o que leva os gestores a elevarem o seu grau de preocupação com a qualidade dos seus recursos humanos, pois só desta forma é possível alcançar os objetivos estratégicos definidos.

O objetivo deste artigo é dar a conhecer, de forma simplificada, os resultados que derivaram da tese de doutoramento intitulada “O alinhamento entre estratégia, políticas e práticas de Recursos Humanos e as perceções dos militares do Exército quanto às práticas de Recursos Humanos”.

A importância do alinhamento é fundamental, uma vez que permite facilitar a realização de mudanças estratégicas e enfrentar desafios organizacionais (Tichy, 1982). Permite igualmente verificar o impacto da estratégia no sucesso organizacional, quando existe alinhamento entre os fatores externos e internos (Meier, O’Toole, Boyne, Walker & Andrews, 2010), potenciando-o (Huselid, 1995). Desta forma, se as políticas e práticas de Recursos Humanos (RH) das organizações estiverem devidamente alinhadas, consistentes e implementadas, facilmente se conseguirão alcançar os resultados pretendidos (Guerci, Radaelli, Battisti & Siletti, 2017; Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006).

Desta forma, constituiu-se como Questão Central à investigação: “O que é, e o que se entende por alinhamento organizacional de recursos humanos, tendo em consideração a estratégia, as políticas, e as práticas de recursos humanos por um lado, e as perceções dos colaboradores por outro?”

Tendo-se formulado as seguintes questões de investigação:

QI1: Como é refletida a visão estratégica nas políticas de recursos humanos?

QI2: Como estão alinhadas as políticas com as práticas de recursos humanos implementadas no Exército Português?

QI3: Qual é o grau de convergência existente entre as perceções dos colaboradores e as práticas de recursos humanos implementadas?

QI4: O que se entende por alinhamento de recursos humanos?

Procedeu-se à concretização da investigação através do emprego de uma metodologia mista, com apoio de inquéritos por entrevista e de inquéritos por questionário que abordaremos mais a frente.

Assim, importa perceber como está organizada a estrutura de recursos humanos no Exército.

## **2. Responsabilidades no Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

Para que se possa entender as responsabilidades no sistema de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no Exército, há necessidade de abordar o Ministério da Defesa Nacional (MDN) como departamento governamental que, entre outras missões, assegura e supervisiona a administração das Forças Armadas bem como outros serviços e departamentos nela integrados. Das diversas missões que lhe estão atribuídas, uma delas é “definir, executar e coordenar as políticas dos recursos humanos, materiais e financeiros” (MDN, 2014a: 6376).

Esta missão é apoiada pela Direção-Geral de Recursos da Defesa Nacional (DGRDN), cuja missão, entre outras, é de “conceber, desenvolver, coordenar e implementar as políticas de recursos humanos, armamento, equipamentos, património e infraestruturas necessários à defesa nacional” (MDN, 2014a: 6378). Tem também, entre outras atribuições, “estudar, propor e emitir pareceres e monitorizar a execução das medidas de política de recursos humanos - militares, militarizados e civis, nomeadamente as relativas a estatutos, vínculos, carreiras e remunerações” (MDN, 2014a: 6378).

No Exército Português, o comandante é o Chefe de Estado-Maior do Exército (CEME), que ao nível da GRH tem apoio de duas entidades setoriais: Comando do Pessoal (um dos órgãos centrais de administração e direção); e Estado-Maior do Exército (EME). Uma das responsabilidades dos “Órgãos Centrais de Administração e Direção” (OCAD) é assegurar a direção e execução da GRH, através do Comando de Pessoal que tem como missão “assegurar as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos humanos, da formação e da saúde, de acordo com os planos e as diretivas superiores” (MDN, 2014b: 6409).

No que diz respeito ao EME, dispõe da Divisão de Recursos na sua dependência que, entre outras funções, “realiza e apoia estudos no domínio da estratégia genética, propondo medidas e coordenando a atividade do Exército em matéria de recursos humanos”.

Com base na documentação legal analisada, a estrutura de influência do sistema de GRH é definida conforme a figura 1.

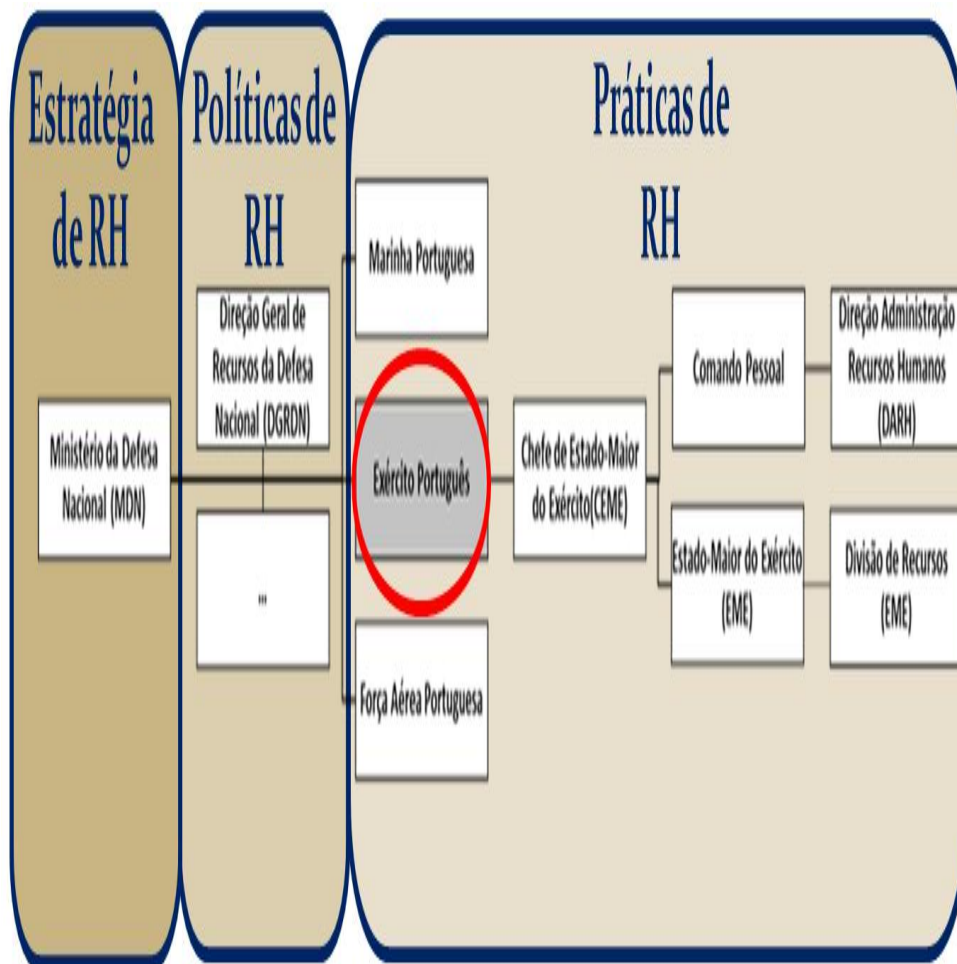


Figura 1 - Estrutura de influência e componentes do Sistema de Recursos Humanos no Exército Português.

Fonte: Autor

A estratégia de RH a aplicar nas Forças Armadas é definida pelo MDN, sendo as políticas decorrentes da estratégia definidas pela DGRDN. Tanto a estratégia como as políticas são comuns a todos os ramos das Forças Armadas. O Exército, por sua vez, cria as condições necessárias para aplicação das políticas de RH definidas, criando práticas de RH para dar corpo às políticas definidas.

Aferidas as responsabilidades atribuídas no que diz respeito ao sistema de GRH, e à sua hierarquização, importa referir que com base numa análise aos documentos estruturantes do Exército foram definidas áreas de estudo que vão ser alvo de análise ao longo do estudo no âmbito da estratégia, das políticas, das práticas e das perceções das práticas de RH: Recrutamento e Seleção; Acolhimento e Integração; Sistema de Recompensas; Avaliação e Gestão de desempenho; Formação e desenvolvimento (Treino); Equilíbrio vida pessoal/profissional; Segurança e apoio à saúde; Valores e Princípios; Comunicação e liderança.

### 3. Opções metodológicas à investigação

De forma sucinta, a corrente ontológica e epistemológica adotada na investigação foi o pragmatismo, tendo-se optado por uma metodologia mista, através do emprego de métodos qualitativos, seguido de métodos quantitativos. A abordagem à investigação, ou raciocínio desenvolvido é o abduutivo, e nos métodos e técnicas é explorada a triangulação de dados, por forma a dar resposta às questões de investigação.

A investigação foi desenvolvida em 3 fases, procurando-se, numa primeira fase, aferir o alinhamento existente as políticas de RH e a estratégia de RH, numa segunda fase, o alinhamento entre as práticas de RH e as correspondentes políticas, e, numa última fase, o alinhamento entre as perceções dos militares do Exército relativamente às práticas de RH aplicadas e uma clarificação do conceito de alinhamento de RH.

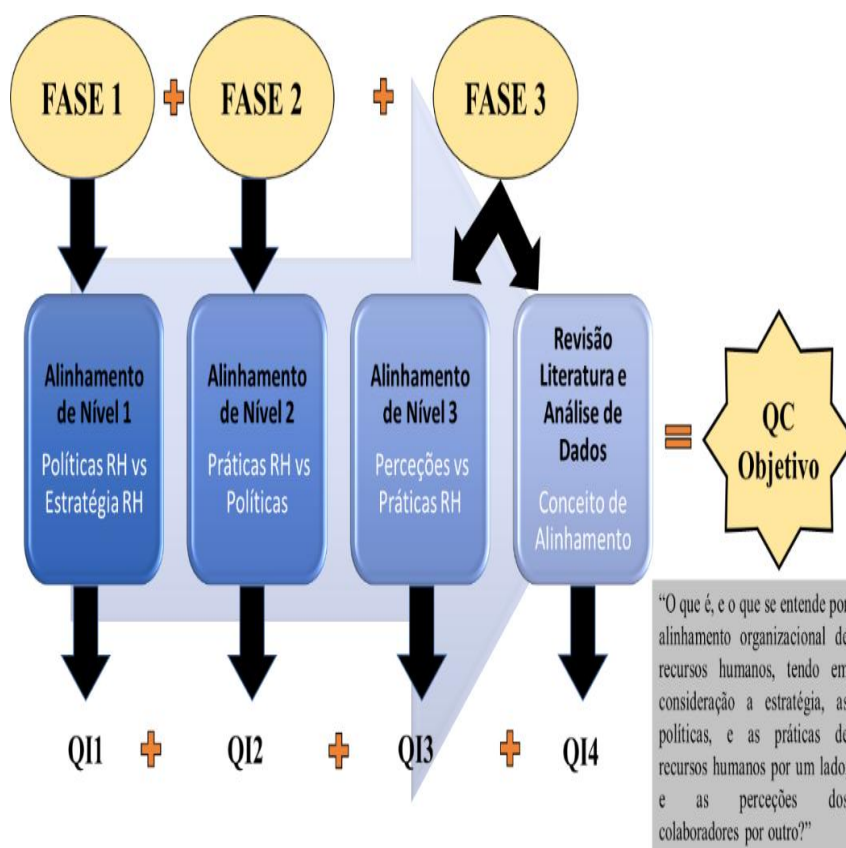


Figura 2 - Desenho da investigação.

Fonte: Autor

A fim de concretizar a investigação, foram aplicados inquéritos por questionário a 27 entidades com experiência nestas áreas, e um inquérito por questionário aplicado a 923

militares do Exército Português (Praças, Sargentos e Oficiais).

## **4. Resultados: Alinhamento entre Políticas e Estratégia de RH**

Com o objetivo de compreender o alinhamento entre políticas e estratégia de RH, importa referir que os resultados se referem única e exclusivamente às perceções dos participantes. Em estudos de alinhamento, a análise deve ser efetuada de forma inversa ao funcionamento corrente, ou seja, avalia-se a estratégia através da observação das políticas de RH (Sousa & Leite, 2017).

Com base nestes pressupostos, verificou-se que existe uma ligação ascendente próxima entre a DGRDN (entidade responsável pela criação das políticas de RH) e o MDN (entidade responsável pela estratégia de RH) (entrevistado 3). Apesar da proximidade apontada, alguns entrevistados manifestaram sentir falta de linhas orientadoras para criação de políticas de RH (entrevistado 2, 4), devendo ser salvaguardado o desconhecimento dos participantes relativamente à estratégia de RH, de onde derivam as diretrizes que sustentam as políticas.

Por outro lado, verificou-se que a maioria das problemáticas são suscitadas pela DGRDN que, após elaboração de estudos sustentados, são apresentadas ao MDN as problemáticas com as possíveis propostas de resolução, para que o MDN possa autorizar (entrevistado 2, 4) no todo ou parcialmente, sendo criado posteriormente o documento legal que representa a política de RH, o que representa um trabalho efetuado conjuntamente entre a DGRDN e o MDN (figura 3).

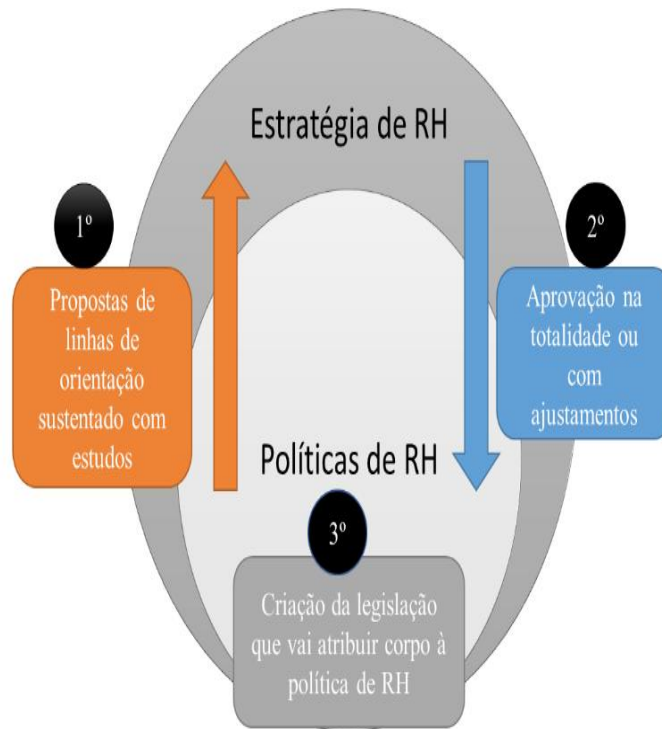


Figura 3 – Processo de funcionamento conjunto de estratégia e políticas de RH.

Fonte: Autor

Com base nas observações, fica clara alguma fragilidade no papel da estratégia de RH, revelada por um fraco conhecimento por parte dos entrevistados, apesar dos participantes majoritariamente afirmarem existir convergência entre as duas componentes do sistema de GRH, justificando que contribuem conjuntamente para o cumprimento da missão (entrevistado 1, 2, 4).

Face ao exposto, poderá ser dada resposta à QI1 (Como é refletida a visão estratégica nas políticas de recursos humanos?), que permite aferir o alinhamento de nível 1 definido na investigação, cujo objetivo é compreender o alinhamento entre as políticas e a estratégia de RH.

Se, por um lado, a estratégia de RH é fundamental na definição de diretrizes a serem aplicadas a cada uma das áreas de GRH e fruto dessas orientações derivam as políticas de RH (Armstrong, 2010), por outro lado, Katou e Budhwar (2008) consideram que a estratégia e as políticas de RH podem ser desenvolvidas conjuntamente, com o objetivo de minimizar os desvios existentes entre as duas dimensões.

Assim, a visão estratégica, através da forma como foi descrita pelos participantes, resultante do modelo aplicável de trabalho à data da recolha dos dados entre a DGRDN e o MDN, está refletida nas políticas de RH, devido ao trabalho efetuado conjuntamente entre os dois organismos.

Concretizando, o facto da DGRDN ter acesso a um elevado número de informações derivado à diversidade de departamentos que gere, torna mais simples a deteção de áreas sensíveis ou problemáticas. Detetadas as áreas, são constituídos grupos de trabalho (que podem incluir elementos de departamentos diferenciados, no caso da problemática ser comum) que focam a sua atenção nos problemas, estudam e procuram soluções para resolução da problemática em causa. Terminado o estudo, o mesmo é apresentado ao MDN, com uma ou várias soluções, com vista a ser sancionado pelo MDN. Resultante dessas decisões são criados documentos legais pela DGRDN (apoiados pela área técnica correspondente e pela área jurídica), que se traduzem em políticas de RH.

A facilidade de comunicação existente entre a DGRDN e o MDN, a convergência apontada pelos participantes entre políticas e estratégia, a par do processo de funcionamento descrito, permite pressupor que a estratégia e as políticas são construídas maioritariamente de forma conjunta, traduzindo implicitamente alinhamento entre as duas componentes do sistema de GRH.

O facto de as políticas serem desenvolvidas conjuntamente com a estratégia apresenta benefícios, de acordo com Katou e Budhwar (2008), uma vez que permite minimizar os desvios existentes entre as duas dimensões. Quanto menor for o desvio existente entre as políticas e a estratégia, maior é o alinhamento entre elas.

Discriminando por áreas, importa referir que as maiores preocupações do MDN no que respeita à estratégia de RH estão focadas principalmente nos militares em regime de voluntariado e contrato (RV/RC), sendo as áreas mais valorizadas, atualmente, o recrutamento, a componente formativa, e o sistema de recompensas. Essas áreas são igualmente as áreas mais valorizadas pela DGRDN, demonstrando convergência de prioridades.

As áreas referenciadas (recrutamento, componente formativa e sistema de recompensas), bem como o grupo de militares (RV/RV) alvo de maior relevância por parte do MDN e DGRDN está relacionado com a conjuntura em que as Forças Armadas vivem atualmente (com especial relevância o Exército, derivado à sua missão e dimensão), manifestando dificuldades de atratividade e retenção de pessoal. Esta conjuntura resulta dos problemas demográficos que o País enfrenta, alteração dos interesses motivacionais dos jovens pelas Forças Armadas e os baixos níveis salariais praticados (Coelho, 2018).

Resultante destas preocupações, os participantes referem que deveriam ser melhoradas algumas áreas nos três ramos das Forças Armadas. Foi relevado o acolhimento e integração, uma vez que consideram que deveriam ser melhoradas as condições em que recebem os militares, essencialmente habitacionais. A melhoria da comunicação, essencialmente externa, a fim de se conseguir transmitir aos jovens mensagens de confiança nas Forças Armadas, a par de melhorias no sistema de recompensas aumentando os níveis salariais, essencialmente nos postos mais baixos.

Em suma, fruto das entrevistas efetuadas e da revisão da literatura, verifica-se existir alinhamento entre as políticas e a estratégia de RH, em virtude de maioritariamente as



mesmas serem construídas conjuntamente, permitindo minimizar o desvio entre as duas componentes do sistema de GRH. Verificou-se igualmente que existe alinhamento também nas prioridades estabelecidas entre a DGRDN e o MDN, demonstrando a comunicação ser um elemento fundamental nesta relação.

## **5. Resultados: o alinhamento entre as práticas e as políticas de RH**

A necessidade de alinhamento entre as práticas e as políticas de RH é essencial, uma vez que as políticas são normalmente pensadas e elaboradas por elementos que normalmente tem a capacidade de tomada de decisão dentro da organização, sendo vulgarmente transformadas em práticas de RH por elementos diferentes, normalmente gestores de RH, podendo suscitar diferenças entre elas (Lepak & Snell, 2002).

No que diz respeito ao Exército, a DGRDN é o organismo com capacidade para criar as políticas de RH, sendo as mesmas transformadas em práticas dentro de cada um dos ramos das Forças Armadas, por forma a dar cumprimento às diretrizes emanadas.

Desta forma, para concretização do segundo objetivo desta investigação que se traduz na compreensão do alinhamento entre as práticas e as políticas de RH, há necessidade de efetuar cruzamento de dados entre os respondentes dos Guiões A e Guiões B/C de inquéritos por entrevista efetuados, apoiado na revisão de literatura.

Neste sentido, para que seja mais esclarecida a relação existente entre os dois organismos, foi necessário aferir como a DGRDN entende e se relaciona com o Exército, nomeadamente na implementação das políticas, a par da análise da relação inversa (do Exército para a DGRDN) (figura 4).

**Perceção dos Participantes do Guião A sobre a receptividade das Políticas de RH no Exército**

**Perceção dos Participantes do Guião B/C sobre as Políticas implementadas pela DGRDN**

- Dificuldades de comunicação com o Ramo (entrevistado 3);
- O Exército tem dificuldades em gerir os recursos de que dispõe, derivado à elevada dispersão territorial (entrevistado 1);
- Existem áreas onde há mais dificuldades de cumprimento por parte do Exército: Recrutamento (entrevistado 1, 3), formação (entrevistado 2), sistema de recompensas (entrevistados 2, 4);
- Elevada rotatividade nos cargos, provocando por vezes retrocessos nos processos (entrevistado 2).
- Estrutura da DGRDN sobredimensionada face às missões atribuídas (entrevistado 5);
- Políticas de RH muito genéricas e vagas (entrevistados 6, 9, 15, 20, 25, 26);
- Falta de conhecimento ou distorção da realidade, principalmente em operações (entrevistado 5);
- Demasiado foco nos militares RV/RC e pouca relevância dada aos militares do QP (entrevistados 8, 9, 11).

Figura 4 - Resumo entre percepções de participantes entre Organismos.

Fonte: Autor

Assim, na figura 4 são apresentadas as percepções dos participantes do Guião A (DGRDN) no que diz respeito à receitividade das políticas de RH por parte do Exército (esquerda), e as percepções dos militares do Exército (Guião B/C) relativamente às políticas implementadas pela DGRDN. Fruto da análise efetuada às percepções referidas, verifica-se que entre organismos as percepções são maioritariamente negativas, existindo necessidade eventual de ajustamentos nesta relação, que podem não ter impacto direto no alinhamento das práticas para as políticas, mas poderá eventualmente exercer alguma influência indireta.

Relativamente ao alinhamento, a medição deve ser efetuada em sentido ascendente, ou seja, das práticas para as políticas de RH (Sousa & Leite, 2017). Neste sentido e de acordo com a análise efetuada às entrevistas dos participantes do Guião B/C, o facto das políticas de RH estarem vertidas em legislação, permite contribuir e fomentar o próprio alinhamento (entrevistado 7), e embora existam pontos divergentes entre os organismos (entrevistado 5, 10) e dificuldades de cumprimento por parte do Exército (entrevistado 19), existem comunhão de objetivos entre ambos (entrevistado 5, 10).

Ou seja, o Exército concebe as suas práticas de RH com base nas políticas de RH implementadas através de documentos legislativos, promovendo o cumprimento das mesmas sempre que possível, apesar de apresentarem algumas dificuldades no cumprimento de determinadas exigências.

Quando solicitado o nível de convergência aos militares do Guião B/C da convergência das práticas para as políticas numa escala entre 1 (pouco convergente) e 9 (extremamente convergente), a média das suas respostas é de 5,66.

De acordo com a literatura, este dado é relevante, uma vez que as percepções de

alinhamento por parte dos trabalhadores permitem demonstrar a sua predisposição e vontade em investir no seu trabalho (Christian, Garza & Slaughter, 2011), o que neste caso não são muito ambiciosas, pelo que importa entender melhor as razões.

Assim sendo, existem condições de dar resposta à Q12 (Como estão alinhadas as políticas com as práticas de recursos humanos implementadas no Exército Português?), que se traduz no alinhamento nível 2, que permite compreender o alinhamento entre as práticas e as políticas de RH.

O facto das políticas se verterem maioritariamente em legislação suscita uma menor margem para eventuais desvios do objetivo na construção das práticas de RH, muito embora possam existir orientações, que por motivos exteriores ao ramo não possam ser cumpridas. Deste modo, de acordo com os dados analisados, é possível afirmar a existência de alinhamento entre as práticas e as políticas de RH no Exército, ainda que o valor atribuído pelos participantes quanto ao nível de alinhamento, a par das justificações envolvidas ao longo das entrevistas, seja moderado (pouco acima da média).

Discriminando por áreas de estudo, pode afirmar-se que todas apresentaram os requisitos mínimos de alinhamento, à exceção das seguintes: sistema de recompensas; o equilíbrio vida/trabalho; e a comunicação, pelo que necessitam de um maior esforço no sentido de contribuição para melhoria do alinhamento.

A melhoria deste alinhamento entre as práticas e as políticas de RH pode ser efetuada por ambos os organismos através de uma ligação mais próxima (entrevistado 24), fomentando uma maior comunicação entre organismos, a necessidade de criação de novas políticas que permitam apontar novas soluções que minimizem as problemáticas existentes (entrevistado 14), sendo necessária celeridade de resposta política (entrevistado 5), para o efeito.

Assim, através do cruzamento de dados qualitativos apoiados na literatura, foi possível aferir a existência de um alinhamento moderado entre as práticas e as políticas de RH. Considera-se que devem ser fomentadas medidas no sentido de melhorar o alinhamento entre as duas componentes do sistema de RH, a fim de potenciar as vantagens que o alinhamento produz nas organizações.

## **6. Resultados: o alinhamento entre as perceções dos militares e as práticas de RH implementadas**

Por forma a compreender o alinhamento existente entre as perceções dos militares relativamente às práticas de RH implementadas, que se constitui como o terceiro objetivo desta investigação, recorreu-se à análise dos inquéritos por questionário aplicados aos 923 militares do Exército, e a alguns dados recolhidos nas entrevistas (Guião B/C) que permitem avaliar a comunicação das práticas de RH e se as mesmas vão ao encontro das necessidades dos militares, na perspetiva das chefias.

Para análise do inquérito por questionário, e com o objetivo de se procurar aferir o alinhamento, foram estabelecidos e cumpridos três pressupostos: existir alinhamento entre as diversas categorias de militares (oficiais, sargentos e praças) na observação das práticas de RH; existir alinhamento na comparação das práticas de RH; e o conjunto da força de RH ser suficientemente robusto.

Explicitando, a existência de alinhamento entre as diversas categorias de militares significa que, tal como referido por Bowen e Ostroff (2004), as expectativas de todos os funcionários da organização relativamente às práticas de RH devem ser claras e uniformes. Numa organização hierarquizada, como a que está em estudo, o pressuposto de alinhamento entre as categorias de militares (oficiais, sargentos e praças) é necessário, e justifica-se pelo facto de as perceções dos diferentes grupos relativamente às práticas de RH, independentemente das suas características, sejam observadas pelos militares das três categorias de forma similar.

O segundo pressuposto está relacionado com a existência de alinhamento entre as práticas de RH, ou para melhor compreensão, as diferentes práticas de RH devem ser visualizadas pelos militares da mesma forma, não apresentando uma prática de RH mais relevância do que outra. Este pressuposto de alinhamento refere-se ao facto de as diferentes práticas de RH demonstrarem importância equivalente entre si, resultante da perceção dos participantes.

O último pressuposto de alinhamento está relacionado com o conceito de força do sistema de RH. Este pressuposto está relacionado com as perceções dos militares quanto às práticas de RH, ou seja, as suas perceções estão relacionadas com a forma como a organização lhes transmite estas matérias. Tal como Bowen e Ostroff referem, “se o sistema de gestão de recursos humanos for fraco, as práticas de gestão de recursos humanos enviarão mensagens ambíguas e sujeitas a interpretação individual” (2004: 213), e nesse caso não contribui para o conceito de alinhamento. Logo, para existir alinhamento é conveniente que o sistema de GRH seja forte.

Da análise efetuada, resultante do primeiro pressuposto, através da técnica estatística de análise discriminante, foi possível verificar que entre as três categorias não existem diferenças significativas, quando analisadas as mesmas práticas de RH. Muito embora a análise discriminante permita avaliar as diferenças entre grupos, o que se procurou analisar foi precisamente o oposto, ou seja, a inexistência de diferenças entre os três grupos já previamente definidos.

O segundo pressuposto visava analisar se as práticas de RH são visualizadas com a mesma importância por todos os militares e através da comparação de médias e a correlação de Pearson, verificou-se existir alinhamento com exceção das práticas de RH relacionadas com a legitimidade de autoridade, que de acordo com Bowen e Ostroff (2004) são as práticas que permitem traduzir e avaliar a credibilidade da GRH.

Na análise ao terceiro pressuposto, com o objetivo de medir a força dos RH, através de uma análise fatorial confirmatória com o apoio da ferramenta AMOS, os resultados

apontaram para um ajuste mínimo exigido, sugerindo os valores uma força parcimoniosa.

Analisados os dados resultantes do questionário, importa também aferir alguns dados resultantes do Guião B dos inquéritos por entrevista relacionados com a implementação de práticas de RH, nomeadamente aferir a perceção dos participantes relativamente à comunicação de práticas de RH e averiguar se as práticas de RH vão ao encontro das necessidades e preferências dos militares.

Quando analisada a perceção relativa ao funcionamento da comunicação, numa escala de 1 a 9 (1=extremamente ineficaz; 9=extremamente eficaz), foi solicitado aos participantes que atribuíssem classificação. A média de respostas foi de 6,31 que representa um nível moderado alto, não atingindo o muito eficaz. Através dos comentários dos participantes, verifica-se que existem melhorias a incrementar neste campo, a necessidade de promover uma cultura de comunicação, uma vez que a comunicação interna vai-se perdendo com o incremento dos juízos de valor. Também foram enunciados fatores relativos à mentalidade e elevada conflitualidade organizacional que levam a que comunicação seja pior, sendo sugerida formação externa nesta área, por forma a melhorar este fator.

Quando questionado se são efetuados cruzamentos das prioridades organizacionais com as prioridades pessoais, foi referido que existe essa preocupação, embora nem sempre seja possível. A falta de efetivos tem vindo a prejudicar os militares no cumprimento deste desiderato.

Assim sendo, o cruzamento dos dados qualitativos e quantitativos, quando analisada a comunicação das práticas de RH, permitiu verificar que a perceção das chefias (Guiões B/C) é mais favorável do que demonstrado nos dados recolhidos no questionário aplicado, que revela as perceções dos militares quanto às práticas de RH implementadas (questionário), apesar das chefias reconhecerem algumas limitações.

Concretizando, no questionário aplicado, a média de respostas (2,88) numa escala de 1 a 5 (1=Funciona muito mal; 5=Funciona muito bem) representa uma divisão de opiniões, onde 33,16% dos militares considera que a comunicação no Exército funciona mal e 35,07% considera que funciona razoavelmente, e que somente 3,3% consideram que a comunicação funciona muito bem. Este fator é relevante e deve ser tomado em consideração, uma vez que as perceções dos militares evidenciam os sinais emitidos pela organização (Ostroff & Bowen, 2016).

Quando analisado a funcionalidade do equilíbrio vida/trabalho por parte dos militares, na mesma escala, verifica-se uma média de respostas (2,58), onde 38,91% dos militares considera que funciona mal, 28,39% dos militares considera que funciona razoavelmente e apenas 2,03% considera que funciona muito bem. Cruzando estes dados com os dados recolhidos nas entrevistas é assumido que nem sempre se consegue cumprir esse objetivo, sendo a falta de efetivos um fator que agrava a situação.

Dando cumprimento ao terceiro objetivo da investigação, existem condições para responder à Q13 (Qual é o grau de convergência existente entre as perceções dos colaboradores e as práticas de recursos humanos implementadas?), sendo definido o

alinhamento de nível 3, que se traduz na compreensão do alinhamento das percepções dos militares face às práticas de RH implementadas.

Através da análise dos dados recolhidos e analisados, verifica-se que, genericamente, existe convergência entre as percepções dos militares e as práticas de RH implementadas, apesar dos dados demonstrarem um alinhamento mínimo, havendo necessidade de melhorar as práticas relacionadas com a legitimidade de autoridade, que são práticas que, segundo Bowen e Ostroff (2004), permitem atribuir credibilidade à GRH.

Devem também ser melhorados os níveis de alinhamento no que diz respeito à comunicação (interna e externa), por forma a que as mensagens transmitidas pela organização tenham receptividade por parte dos militares e a melhoria do fator equilíbrio vida/trabalho sempre que possível, não comprometendo a missão.

Assim, o cruzamento dos dados permite aferir um alinhamento mínimo entre as percepções dos militares e as práticas de RH implementadas, à exceção das práticas de RH relacionadas com legitimidade de autoridade. Verificou-se que o fator comunicação e equilíbrio vida/trabalho devem ser alvo de preocupação organizacional sempre que possível, uma vez que ambas as práticas de RH necessitam de ser melhoradas.

## **7. O conceito de alinhamento de GRH**

A investigação centra-se no conceito de alinhamento de GRH, e este constitui-se como o quarto objetivo definido, sendo possível atribuir resposta à QI4 (O que se entende por alinhamento de recursos humanos?).

Decorrente do processo de investigação, pode inferir-se que o alinhamento é essencial para o incremento de eficiência ao sistema de GRH, contribuindo para melhorar a consistência entre as suas componentes (estratégia, políticas, práticas), bem como entre estas e as pessoas, aferindo potencialidades e vulnerabilidades no sistema. Por outras palavras, constitui-se como um processo integrativo que, para além de validar se as componentes superiores necessitam de ajustamentos, permite garantir que os sinais enviados a toda a organização estão a ser transmitidos de acordo com o desejável.

Para assegurar a mensuração do processo de alinhamento, é necessário efetuar uma análise inversa ao funcionamento corrente de GRH (Sousa & Leite, 2007), por forma a garantir que a mensagem transmitida pela componente superior foi cumprida e refletida na componente criada. Por outro lado, a análise por áreas de RH (e.g. recrutamento, avaliação de desempenho, sistema de recompensas), permite a comparação e aferição de medidas a incrementar resultante da análise efetuada.

Cumpridos os objetivos específicos e a resposta às QI, torna-se fulcral proceder à análise da QC: “O que é, e o que se entende por alinhamento organizacional de recursos humanos, tendo em consideração a estratégia, as políticas, e as práticas de recursos

humanos por um lado, e as percepções dos colaboradores por outro?”.

De acordo com o estudo efetuado, o alinhamento de RH constitui-se como um elemento cuja mensuração permite incrementar eficiência e validação do sistema de GRH, contribuindo para melhorar a consistência entre as suas componentes (estratégia, políticas, práticas), bem como entre estas e as pessoas, aferindo potencialidades e vulnerabilidades no sistema.

Complementarmente, através do conceito de força, a possibilidade de uma visão global da percepção dos colaboradores através das dimensões da distintividade das práticas, consistência e o consenso das práticas de RH.

## **8. Considerações Finais**

Esta investigação teve início com uma revisão da literatura sustentada sobre a problemática central focada no alinhamento de RH, no contexto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, como forma de dar resposta ao desafio de diversos investigadores sobre esta temática, bem como a necessidade de procurar compreender, analisar, e atribuir mensuração a um conceito, que por si só se caracteriza pela abstratividade, e que manifestamente demonstra ser benéfico para as organizações.

Tendo o presente estudo sido focado no Exército Português, o objetivo principal da investigação foi compreender o alinhamento das políticas face à estratégia de RH (comum às Forças Armadas), analisar o alinhamento das práticas face às políticas de RH implementadas, e o estudo das percepções dos militares face às práticas de RH executadas. Por último, procurou-se ainda fomentar um melhor esclarecimento do conceito de alinhamento.

Foram realizados 27 inquéritos por entrevista, a fim de serem analisados os objetivos propostos. Resultante da análise qualitativa, numa primeira fase, verificou-se que as políticas apresentam alinhamento com a estratégia de RH, em virtude de os processos serem maioritariamente tratados de forma conjunta. Ou seja, a análise às situações é efetuada no patamar das políticas (DGRDN), sendo estudadas e apresentadas soluções ao MDN. O MDN analisa e autoriza, sendo posteriormente criadas políticas de RH respetivas, constituindo-se como um processo ativo onde a comunicação é um elemento facilitador de processos. A análise pressupõe que as políticas são criadas conjuntamente com a estratégia, o que segundo Katou e Budhwar (2008) se traduz em vantagem uma vez que permite a minimização de desvios.

Quando analisado o alinhamento entre as práticas de RH e as políticas de RH verificou-se que o mesmo é moderado, ou seja, existe um alinhamento mínimo, podendo o mesmo ser potenciado pelos organismos. Quando discriminadas por áreas de estudo, todas as áreas demonstram os requisitos mínimos de alinhamento à exceção das áreas relacionadas com sistema de recompensas, equilíbrio vida/trabalho e comunicação.

Para melhoria destes níveis de alinhamento foram sugeridas melhorias na ligação entre os dois organismos: Exército e DGRDN, bem como a necessidade célere de criação de políticas que respondam às problemáticas existentes.

Quanto à análise das percepções dos militares quanto às práticas de RH implementadas, recolheram-se questionários de 923 militares, tendo sido utilizado o conceito de força dos RH como suporte ao alinhamento. O trabalho de Coelho, Cunha, Gomes e Correia (2015) serviu de base de construção do questionário, com as adaptações necessárias, face ao tipo de organização e às práticas de RH em estudo, usando as dimensões da distintividade, consistência e consenso das práticas de RH e respetivas subdimensões do construto de força do sistema de RH (Bowen & Ostroff, 2004).

Para análise deste alinhamento foram definidos três indicadores: a não existência de diferenças na observação das práticas de RH entre as diferentes categorias de militares (oficiais, sargentos e praças); as práticas de RH serem vistas por todos os militares em conjunto de forma similar; e o modelo de força demonstrar robustez.

Verificou-se não existirem diferenças significativas na análise entre categorias, sendo as práticas de RH visualizadas pelos militares das três categorias de forma similar, sem diferenças significativas. A análise comparativa que permite aferir se as práticas são observadas com a mesma importância por todos os militares foi confirmada em todas as práticas de RH, à exceção das práticas relacionadas com a legitimidade de autoridade. No que respeita à força do sistema de GRH, pode concluir-se existir um nível de ajustamento mínimo exigido.

Face ao exposto, verificou-se haver alinhamento entre as percepções dos militares quanto às práticas de RH implementadas, embora exista necessidade de melhorar a comunicação com os militares do Exército, principalmente no que respeita a práticas relacionadas com legitimidade de autoridade, uma vez que estas práticas de RH são as que permitem atribuir credibilidade à GRH (Bowen & Ostroff, 2004).

Em suma, foi possível atribuir mensuração ao alinhamento aos mais diversos níveis definidos, procurando alcançar um nível em que estes conceitos em ambiente organizacional mantém ainda alguma abstratividade (Sousa & Leite, 2014), a par da preocupação de alcançar a congruência entre políticas, práticas e as necessidades e preferências dos trabalhadores (Daniels, Wang, Lawong & Ferris, 2017), com o objetivo de melhor contribuir para a eficiência organizacional e para o conhecimento no campo da GERH.

## Referências

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*, London and Philadelphia, Kogan Page.



Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.

Christian, M. S.; Garza, A. S. & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.

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.

Coelho, A. A. R. (2018). Prólogo. In Santos, L. A. B. dos & Rijo, F. J. F. (2018). *A Problemática do Recrutamento e da Retenção de Efetivos nas Forças Armadas Portuguesas*, Instituto Universitário Militar, 26, xiii-xix.

Daniels, S. R.; Wang, G.; Lawong, D. & Ferris, G. R. (2017). Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human Resource Management Review*, 27(1), 8-25.

Guerci, M.; Radaelli, G.; Battisti, F. D. & Siletti, E. (2017). Empirical insights on the nature of synergies among HRM policies - An analysis of an ethics-oriented HRM system. *Journal of Business Research*, 71, 66-73.

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.

Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2008). The Effect of Business Strategies and HRM Policies on Organizational Performance: The Greek Experience. *Global Business and Organizational Excellence*, (October), 40-57.

Lepak, D. P.; Liao, H.; Chung, Y. & Harden, E. E. (2006). A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research. *Research in personnel and human resource management*, 25, 217-271.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Meier, K. J.; O’Toole, L. J.; Boyne, G. A.; Walker, R. M. & Andrews, R. (2010). Alignment and Results: Testing the Interaction Effects of Strategy, Structure, and Environment From Miles and Snow. *Administration & Society*, 42(2), 160-192.

Ostroff, C. & Bowen, D. E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41(2), 196-214.

Sousa, H. P. S. & Leite, J. C. S. P. (2014). Modeling Organizational Alignment, Conceptual Modeling. Lecture Notes in Computer Science, Springer, 8824, 407-414.

Sousa, H. P. S. & Leite, J. C. S. P. (2017). Toward an organizational alignment modeling language: the Human Resource competency perspective. 19th Conference on Business Informatics, 277-286.

Tichy, N. M. (1982). Managing Change Strategically: The Technical Political and Cultural Keys. Organizational Dynamic.

### **Legislação**

MDN (LOE). (2014a). Lei Orgânica do Exército, Decreto-Lei n.º 186/2014, Diário da República, 1.a série - N.º 250 - 29 de dezembro, 6406-6413.

MDN (LOBOFA). (2014b). Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas, Lei Orgânica n.º 6/2014, Diário da República, 1.a série - N.º 167 - 1 de setembro, 4597-4611.