

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Jorge Valdemar Monteiro Pereira Gonçalves

Descentralização e Flexibilidade Organizacional: Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

Jorge Valdemar Monteiro Pereira Gonçalves **Descentralização e Flexibilidade Organizacional: Implicações para a Gestão de Recursos Humanos**

UMinho | 2016

janeiro de 2016



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Jorge Valdemar Monteiro Pereira Gonçalves

**Descentralização e Flexibilidade
Organizacional: Implicações para
a Gestão de Recursos Humanos**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Machado

Declaração

Nome: Jorge Valdemar Monteiro Pereira Gonçalves

Endereço eletrónico: pg22158@alunos.uminho.pt

Telemóvel: 916852909

Número do Bilhete de Identidade: 13602505

Título da dissertação: Descentralização e Flexibilidade Organizacional: Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Professora Doutora Carolina Machado

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Estudos de Gestão

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ___/___/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Este trabalho é o resultado de uma importante, decisiva e única etapa da minha vida acadêmica, representando o árduo esforço de uma grande caminhada repleta de emoções fortes, desde momentos recheados de alegrias e tristezas, de grande satisfação e sacrifício. Decorreram anos de dedicação e entrega totais, sendo que este grande desafio proporcionou uma aprendizagem e convivência que jamais serão esquecidas.

No entanto, a realização desta caminhada apenas foi possível com o apoio de diversas pessoas, que de forma direta ou indireta, transmitiram confiança, coragem e força indispensáveis e insubstituíveis para a vitória sobre inúmeros obstáculos surgidos durante este período. Assim, pelo papel que estas representaram, constitui meu dever e obrigação expressar a minha sincera gratidão.

Aos meus Pais e Irmãos pelo esforço, compreensão, auxílio e cooperação demonstrados ao longo deste percurso.

À Orientadora, Doutora Carolina Machado, pela disponibilidade, rigor e competência manifestadas ao longo da realização deste trabalho, cujos conselhos e propostas contribuíram decisivamente para uma melhor preparação do mesmo.

Às Organizações que contribuíram eficazmente para a realização deste trabalho, pois sem a sua inestimável colaboração afigurava-se impossível a sua concretização.

A todas as pessoas que de qualquer forma ajudaram a finalizar este percurso e que compartilharam todos os momentos desta determinante etapa.

Resumo

A descentralização e flexibilidade organizacional ao longo dos tempos afirmaram-se de forma perentória como um dos instrumentos de gestão essenciais para fomentar o desenvolvimento da gestão organizacional.

No presente estudo procede-se à análise e avaliação das implicações da descentralização e flexibilidade na gestão de recursos humanos, pretendendo-se demonstrar a importância que estas assumem para o eficiente e eficaz funcionamento dos recursos humanos e das organizações. Para a prossecução deste objetivo aborda-se de forma concreta e esclarecedora, entre outros aspetos, a contextualização histórica e o conceito de descentralização e flexibilidade, os diferentes tipos existentes, os procedimentos para a sua implementação e as suas implicações na gestão de recursos humanos.

No âmbito do tema selecionado, tornou-se fulcral o desenvolvimento de um método de investigação que possibilita a análise da relação existente entre o tema objeto de análise e inúmeras variáveis, destacando a produtividade, eficiente e eficaz aplicação, capacidade de inovação, aumento de competências, delegação de responsabilidades, comprometimento, ambiente competitivo, capacidade de aprendizagem e as políticas de controlo interno da organização, perfazendo dez hipóteses de pesquisa.

A metodologia utilizada neste estudo sustentou-se na aplicação de um questionário em várias organizações, cuja atuação incide sobre o setor da indústria têxtil e vestuário, encontrando-se localizadas na região do Minho. Por conseguinte, a aplicação do questionário recaiu sobre a totalidade dos colaboradores das organizações, respeitantes a todos os níveis hierárquicos.

Assim, este estudo contribuiu para a análise da relação existente entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a gestão de recursos humanos. No seguimento de tal análise foram obtidos resultados que culminaram com a apresentação das respetivas implicações, tendo como objetivo essencial o de destacar as políticas que possam estimular o desenvolvimento das organizações e de todos os seus colaboradores.

Palavras-chave: Descentralização, Flexibilidade, Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

The organizational decentralization and flexibility affirmed themselves peremptorily over time as an essential management instrument to instigate the development of organizational management.

The present study proceeds to the analysis and evaluation of the implications of decentralization and flexibility in human resource management, intending to demonstrate the importance that it takes for the efficient and effective functioning of human resources and organizations. To achieve this objective, it is approached in an actual and instructive manner, between other aspects, the historical contextualization and the concept of decentralization and flexibility, the different existing kinds, the procedures for its implementation and its implications in the human resource management.

In the context of the selected theme, it became essential the development of a research method that enables the analysis of the relationship between the theme object of analysis and countless variables, highlighting the productivity, efficient and effective implementation, innovation, upgrading skills, delegation of responsibility, commitment, competitive environment, learning ability and the organization's internal control policies, that finished in the presentation of ten research hypotheses.

The methodology used in this study was held on the application of a questionnaire in various organizations, whose activity focuses on the sector of the textile and clothing industry, located in Minho region. Therefore, the questionnaire was applicate on all of the employees of organizations, concerning all hierarchy levels.

This study contributed to the analysis of the relationship between organizational decentralization and flexibility and human resource management. Following this analysis were obtained results that culminated with the presentation of their respective implications, with the essential objective to highlight policies that can stimulate the development of organizations and of all its employees.

Keywords: Decentralization, Flexibility, Human Resource Management.

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Ilustrações.....	xii
Índice de Tabelas.....	xii
1. Introdução.....	1
2. Tema de Investigação.....	3
2.1. Justificação e Relevância do Tema.....	3
2.2. Objetivos e Questões da Investigação.....	4
3. Revisão da Literatura.....	5
3.1. Descentralização Organizacional.....	5
3.1.1. Contextualização Histórica.....	5
3.1.2. Conceito.....	6
3.1.3. Descentralização versus Centralização.....	8
3.1.4. Tipos de Descentralização.....	10
3.1.5. Implementação.....	12
3.1.6. Delegação de Responsabilidades.....	13
3.1.7. Importância do Suporte da Gestão de Linha.....	14
3.1.8. Implicações da Descentralização na Gestão de Recursos Humanos.....	15
3.2. Flexibilidade Organizacional.....	18
3.2.1. Contextualização Histórica.....	18
3.2.2. Conceito.....	20
3.2.3. Tipologias de Flexibilidade.....	22
3.2.4. Implementação.....	25
3.2.5. Modelos de Organização Flexível.....	26

3.2.6. Desenho da Organização Flexível.....	28
3.2.7. Implicações da Flexibilidade na Gestão de Recursos Humanos	29
3.3. Descentralização e Flexibilidade Organizacional	31
3.3.1. Contextualização Organizacional.....	31
3.3.2. Estrutura Organizacional Ótima	32
4. Metodologia de Investigação	34
4.1. Modelo Concetual	34
4.2. Hipóteses de Estudo.....	36
4.3. Definição da Amostra	39
4.4. Instrumento de Recolha de Dados	40
4.5. Instrumento de Análise de Dados	42
4.5.1. Consistência Interna.....	42
4.5.2. Teste de Hipóteses.....	43
5. Análise dos Resultados	45
5.1. Análise dos resultados sobre a caracterização da amostra	45
5.2. Análise dos resultados relativos à identificação dos benefícios da descentralização e flexibilidade na gestão das organizações	47
5.3. Análise dos resultados relativos à identificação dos principais fatores que impedem a aplicação da descentralização e flexibilidade nas diversas organizações	53
5.4. Análise dos resultados relativos ao impacto da aplicação das políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aplicação da descentralização e da flexibilidade organizacional	57
6. Discussão dos Resultados.....	80
6.1. Discussão dos resultados sobre a caracterização da amostra.....	80
6.2. Discussão dos resultados relativos à identificação dos benefícios da descentralização e flexibilidade na gestão dos recursos humanos.....	80

6.3. Discussão dos resultados relativos à identificação dos principais fatores que impedem a aplicação da descentralização e flexibilidade nas diversas organizações	84
6.4. Discussão dos resultados relativos à análise do impacto da aplicação das políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aplicação da descentralização e da flexibilidade organizacional	86
7. Conclusão	90
Bibliografia	94
Apêndices	107
Apêndice 1 - Questionário	107
Apêndice 2 - Contacto	113

Índice de Ilustrações

Figura 1 – Modelo Concetual	35
-----------------------------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipos de Descentralização	11
Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da Descentralização.....	17
Tabela 3 - Características na Determinação do Nível de Flexibilidade	28
Tabela 4 - Consistência Interna	42
Tabela 5 - Distribuição da Amostra.....	46
Tabela 6 - Classificação por parte dos participantes sobre a aplicação da descentralização e flexibilidade em Portugal	47
Tabela 7 - Avaliação dos participantes em relação ao nível de participação dos colaboradores durante as fases do processo de tomada de decisão nas organizações em Portugal	47
Tabela 8 - Caracterização por parte dos participantes quanto ao nível de descentralização e flexibilidade da organização onde colaboram	48
Tabela 9 - Tempo que a organização tem vindo a adotar sistema de gestão baseado na descentralização e flexibilidade	48
Tabela 10 - Classificação por parte dos participantes sobre a descentralização e flexibilidade e seus benefícios para os recursos humanos	49
Tabela 11 - Opinião dos participantes sobre os maiores ganhos dos recursos humanos obtidos através da descentralização e flexibilidade na gestão organizacional	49
Tabela 12 - Opinião dos participantes sobre ganhos para os recursos humanos decorrentes de uma maior descentralização e flexibilidade na gestão organizacional	50
Tabela 13 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A qualidade da gestão dos recursos humanos aumenta quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização”	51

Tabela 14 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações aumenta com a descentralização e flexibilidade”	52
Tabela 15 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Os colaboradores possuem maior capacidade de inovação quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão organizacional”	52
Tabela 16 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Os colaboradores reciclam os seus conhecimentos e competências de acordo com as necessidades organizacionais quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização”	53
Tabela 17 - Opinião dos participantes sobre os principais fatores que impedem a descentralização e a flexibilidade organizacional.....	54
Tabela 18 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Um dos fatores que dificulta a descentralização e a flexibilidade é o receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização”	54
Tabela 19 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “As políticas de controlo e de gestão restritas dificultam a descentralização e flexibilidade organizacional”	55
Tabela 20 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A rigidez das culturas de gestão tradicionais condiciona a liberdade na descentralização e flexibilidade organizacional”	55
Tabela 21 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A segregação de funções presente em inúmeros locais de trabalho influencia negativamente a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional”	56
Tabela 22 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “O receio da autonomia e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão condiciona a descentralização e flexibilidade organizacional”	56
Tabela 23 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “O receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais condiciona a descentralização e flexibilidade organizacional”	57
Tabela 24 - Opinião dos participantes sobre o impacto da descentralização e flexibilidade nas organizações	58

Tabela 25 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam o esforço no desempenho das funções dos colaboradores”	59
Tabela 26 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional permitem que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões”	59
Tabela 27 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional promovem o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma nos órgãos superiores”	60
Tabela 28 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos”	60
Tabela 29 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Nos departamentos onde existe uma maior proximidade dos recursos humanos, os mesmos apresentam uma maior produtividade”	61
Tabela 30 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Nos departamentos onde existe um maior acesso à informação e comunicação existe uma maior capacidade de aprendizagem”	61
Tabela 31 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional permitem aumentar o nível de criatividade dos colaboradores”	62
Tabela 32 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “O aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão na organização contribui para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão da organização”	62
Tabela 33 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional permitem executar as atividades num período de tempo mais reduzido”	63
Tabela 34 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Com a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional, a qualidade na execução das funções aumenta”	63
Tabela 35 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 1	66
Tabela 36 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 1	67

Tabela 37 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 2	68
Tabela 38 - Resultados do teste de Qui-Quadrado referente à Hipótese 2	68
Tabela 39 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 3	70
Tabela 40 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 3.....	70
Tabela 41 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 4.....	71
Tabela 42 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 5	72
Tabela 43 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 5.....	73
Tabela 44 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 6	74
Tabela 45 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 6.....	74
Tabela 46 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 7	75
Tabela 47 - Resultados do teste de Qui-Quadrado referente à Hipótese 8.....	76
Tabela 48 - Resultado do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 9	77
Tabela 49 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 10	78
Tabela 50 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 10.....	79
Tabela 51 - Resumo dos resultados das Hipóteses de Estudo.....	79

1. Introdução

Atualmente deparámo-nos com constantes evoluções ao nível da tecnologia, cultura e economia, as quais se manifestam a um ritmo impressionante, onde as mudanças que daí advêm atingem elevadas proporções. Por sua vez, sendo a descentralização e flexibilidade organizacional elementos vitais de qualquer organização na sua adaptabilidade às necessidades emergentes, definindo a sua orientação, evitando uma gestão ineficiente e ineficaz, afigura-se essencial o estudo das implicações de tais elementos na gestão de recursos humanos, uma vez que as transformações acima referidas afetam e condicionam, decisivamente, a atividade de qualquer meio organizacional.

Dado que a relevância da descentralização e flexibilidade é, cada vez mais, superior, consideramos ser útil e crucial a concretização deste estudo, uma vez que assume uma elevada importância no seio das organizações em que foi dirigido e no restante meio organizacional, uma vez que este poderá constituir um instrumento que possibilita o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos recursos humanos. Portanto, pretende-se aferir os princípios fundamentais inerentes à eficiência e eficácia da descentralização e flexibilidade na gestão de recursos humanos, visando a obtenção de uma resposta rápida e adequada às necessidades destes, os quais são indispensáveis para o funcionamento organizacional.

Com este estudo espera-se contribuir para a análise da relação existente entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a performance da gestão de recursos humanos, permitindo corrigir eventuais irregularidades, bem como, garantir a correta aplicação dos recursos humanos. Assim, subsiste a explícita tentativa de unir os efeitos provocados pela descentralização e flexibilidade organizacional, uma vez que existe uma reduzida abordagem na literatura acerca da relação existente entre ambas. Não obstante tal facto, um dos principais fatores que assumiu-se como preponderante na seleção desta temática passou pelo reduzido estudo acerca da descentralização e flexibilidade em Portugal.

O presente trabalho encontra-se dividido em sete pontos, sendo estes: introdução, análise do tema, revisão da literatura, metodologias de investigação, análise e discussão dos resultados e, por último, apresentação das conclusões referente à investigação em causa.

Assim, neste ponto realizou-se uma breve descrição da temática que será abordada no estudo em causa. De seguida, no segundo ponto apresenta-se de uma forma sucinta a justificação e relevância do tema selecionado para a elaboração do presente estudo, destacando-se a abordagem relativa aos objetivos que se pretende atingir. Por conseguinte, no terceiro ponto

desenvolve-se de forma pormenorizada a análise da descentralização e flexibilidade e a forma como ambas podem interagir na organização, destacando-se o conceito, as diferentes tipologias, modo da sua implementação na organização e as suas implicações na gestão de recursos humanos.

Quanto ao quarto ponto, apresenta-se a metodologia de investigação adotada, definindo-se as respetivas hipóteses de estudo, caracterizando a amostra em causa e fixando-se os instrumentos de recolha e as ferramentas a serem utilizadas na análise dos dados, enquanto no quinto e sexto ponto, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos aquando da recolha de dados, segundo os objetivos propostos para esta investigação.

Por último, no sétimo ponto expõem-se as conclusões atingidas ao longo do presente estudo, sem nunca deixar de referir os contributos alcançados e as suas respetivas limitações.

2. Tema de Investigação

Ao longo deste capítulo, irá ser explanada a justificação e relevância do tema selecionado no âmbito da presente investigação, estipulando os objetivos e questões a esta referente, nomeadamente, o tema objeto de estudo a desenvolver ao longo da mesma.

2.1. Justificação e Relevância do Tema

O desenvolvimento organizacional depende, em grande parte, das vantagens competitivas sustentáveis que colocam as pessoas no centro das organizações, sendo que a gestão de recursos humanos é considerada um dos temas centrais do estudo organizacional, consubstanciando-se no conjunto das decisões de gestão que influenciam as relações existentes entre a organização e os respetivos colaboradores (Bilhim, 2006). A criação de vantagem competitiva, sustentável num ambiente dinâmico através da utilização de recursos intangíveis e de diversas capacidades, engloba vários processos distintos que assentam na construção, produção e alavancagem dos recursos e de certas capacidades organizacionais (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). A atual incerteza no ambiente das organizações exige que estas adquiram e desenvolvam o seu capital humano, permitindo a criação de um conjunto de oportunidades e evitando o risco de obsolescência organizacional (Bowman & Hurry, 1993).

Um dos principais aspetos considerados em diversos estudos encontra-se subjacente ao facto do desempenho da organização, bem como dos seus colaboradores, ser potenciado pelas relações complementares existentes entre as diversas práticas de gestão de recursos humanos (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Marques & Gomes, 2012). A descentralização e a flexibilidade organizacional relacionam-se ativamente com tais práticas, desde as formas de trabalho dos colaboradores até à hierarquização das organizações. A descentralização, de uma forma bastante sucinta, define-se como o grau de autonomia e de responsabilidade concedido nas diversas unidades organizacionais (Dyer, 1987). No que concerne à flexibilidade, esta detém uma ligação estreita com o processo de agilização organizacional, dado que envolve os recursos humanos no mesmo (Bilhim, 2006). No atual contexto, é possível verificar uma crescente concorrência, uma vez que esta provoca uma grande incerteza sobre o futuro de certas organizações, pelo que estas necessitam de se ajustar às flutuações da procura e de certas mudanças no seu ambiente, com o objetivo final de garantir a sua sustentabilidade ou sobrevivência (Valverde, Tregaskis & Brewster, 2000).

2.2. Objetivos e Questões da Investigação

Esta investigação pretende estimular a discussão na gestão de recursos humanos, dado que permite analisar como a conjugação da descentralização e flexibilidade pode fomentar o desempenho geral das organizações. O presente estudo visa apresentar uma resposta concreta e precisa à sua questão central: Qual é a relação existente entre a descentralização e flexibilidade organizacional com a performance da gestão de recursos humanos?

No seguimento da análise à questão central surgem diversas questões secundárias, pelo que necessitam igualmente de ser alvo de estudo: Como promover a descentralização e flexibilidade organizacional?; Qual é o impacto da aplicação das políticas que promovam a descentralização e flexibilidade na organização?; Qual é o papel da gestão de recursos humanos aquando a implementação de políticas que promovam a flexibilidade e a descentralização? e, Quais são os métodos utilizados na análise da descentralização e flexibilidade aplicados na organização?

O tema objeto de estudo a desenvolver incidirá essencialmente sobre as implicações da descentralização e flexibilidade na gestão dos recursos humanos, pelo que pretende-se atingir os seguintes objetivos:

- Identificar os benefícios da descentralização e flexibilidade na gestão de recursos humanos;
- Identificar os principais fatores que impedem a aplicação da descentralização e flexibilidade nas diversas organizações;
- Analisar o impacto da aplicação das políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aplicação da descentralização e da flexibilidade nos recursos humanos da organização.

3. Revisão da Literatura

No presente ponto, será abordada a descentralização e flexibilidade organizacional, procedendo fundamentalmente à sua contextualização histórica, apresentando o seu conceito, salientando as diferentes tipologias que poderá assumir, expondo a sua implementação e as respetivas implicações na gestão de recursos humanos, dando-se relevância à estrutura organizacional ótima.

3.1. Descentralização Organizacional

3.1.1. Contextualização Histórica

Durante a década de 1980, inúmeras tendências presentes em todas as partes da sociedade e de muitas organizações demonstravam que a descentralização foi uma das maiores tendências de gestão, apresentando um grande impacto sobre a organização e gestão de recursos humanos (Dyer, 1987), verificando-se igualmente a existência de várias tendências na flexibilidade que influenciaram o local e o mercado de trabalho, sendo estas acompanhadas pela descentralização da autoridade (Oechsler, 2000).

Vários especialistas em relações industriais foram atraídos para a implementação de políticas que fomentassem a descentralização, sendo principalmente aliciados pela reestruturação da coletividade (Hendry, 1990). Neste contexto, torna-se fundamental referir que tal coletividade das organizações era o principal ponto na tomada de decisão, pois os níveis hierárquicos mais elevados da organização apresentavam-se como os mais apropriados (Paterson & Brock, 2002).

No início da década de 1990, uma série de novos conceitos de gestão referentes à descentralização foram apresentados, influenciando um elevado número de componentes organizacionais (Drumm, 1995). As inúmeras alterações no comportamento dos clientes, concorrentes e tecnológicas, contribuíram para que a fidelidade à marca se encontrasse cada vez mais limitada apenas a uma coleção de produtos e serviços (Hoogendoorn & Brewster, 1992). Contudo, na era da informação constatou-se um movimento permanente da centralização, contrapondo-se às tendências da descentralização movidas por forças ambientais externas (Cummings, 1995).

O ambiente das organizações sofreu diversas alterações após a remoção das barreiras alfandegárias, o progresso da legislação na promoção da liberalização dos mercados e os desenvolvimentos tecnológicos e nas comunicações permitiram que os produtos e serviços

fossem entregues ou realizados em inúmeras e dispersas áreas geográficas (Gennard & Kelly, 1997). Para além do ambiente organizacional, as estruturas foram igualmente alvo de uma profunda intervenção (Gennard & Kelly, 1997).

A descentralização tornou-se um assunto bastante comum na literatura das organizações (Colling & Ferner, 1992). Na maior parte das organizações com uma elevada dimensão e que operam em mercados cuja diversificação é cada vez mais elevada, sendo provocada essencialmente pela intensificação da concorrência, cumpre referir que ocorreram inúmeras alterações na estrutura organizacional clássica (Hill & Pickering, 1986). Estas organizações pretendem responder à rigidez da estrutura organizacional multidivisional, permitindo que estas sejam caracterizadas, na maior parte dos casos, pela descentralização do poder de decisão e das responsabilidades, pretendendo reduzir os níveis organizacionais (Colling & Ferner, 1992). Apesar dos inúmeros autores pretenderem relacionar a descentralização unicamente com alterações na estrutura organizacional, esta pode igualmente ser implementada para as organizações tornarem-se mais flexíveis, inovadoras e eficientes (Colling & Ferner, 1992). No entanto, esta descentralização pode causar várias preocupações dado que em certos casos esta é confundida com a cultura do empreendedorismo nos níveis organizacionais mais reduzidos (Fulop, 1991).

3.1.2. Conceito

De acordo com Mintzberg (1979), a descentralização é considerada como um dos temas mais complexos na teoria da organização, pelo que ocupa um lugar de destaque no discurso central da gestão, sendo consistente e veementemente defendida como uma componente fundamental das alterações organizacionais. O significado de descentralização e a natureza dos seus efeitos, particularmente sobre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, têm sido analisados como "*auto-evidentes*", porém, a ambiguidade não está somente presente no conceito desta, uma vez que as suas evidências e efeitos sobre o comportamento organizacional são surpreendentemente bastante escassos (Hales, 1999). Os argumentos que defendem a descentralização como instrumento de promoção das mudanças organizacionais recaem sobre suposições acerca do comportamento dos gestores que muito ocasionalmente são esclarecidos (Hales, 1999).

O termo "*descentralização*" continua a ser utilizado para descrever uma grande variedade de acordos de partilha de poder (Kolehmainen-Aitken, 1998), que na maior parte das

vezes traduz-se na atribuição de direitos de decisão aos gestores do nível hierárquico mais baixo, tornando-se uma escolha importante no projeto do sistema de controlo de gestão da organização (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2004). Esta partilha de poder emergente permite a autonomia das unidades de trabalho, incrementando o aumento da autoridade que surge lateralmente (Stark, 2000), sem deixar de referir que as unidades organizacionais mais reduzidas passaram a deter maior poder na tomada de decisões, influenciando o seu próprio desenvolvimento (Young & Tavares, 2004).

A aplicação de medidas que promovam a descentralização implica sempre uma grande alteração na estrutura organizacional, seguida da distribuição das responsabilidades inerentes e dos termos e condições dos serviços, tanto a nível central como periférico (Kolehmainen-Aitken, 1998).

Na maior parte dos casos a descentralização é um processo bastante complexo, realizado sob diversas pressões por parte dos órgãos superiores, prejudicando o tratamento equitativo dos recursos humanos e dos restantes órgãos (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2004; Kolehmainen-Aitken, 1998).

O sucesso deste processo depende essencialmente da correta definição da estrutura organizacional e da atribuição de responsabilidades (Kolehmainen-Aitken, 1998). De acordo com Blomquist, Dinar e Kemper (2010), a iniciativa da descentralização resulta fundamentalmente de duas condições: cedência da autoridade e da responsabilidade por parte dos órgãos superiores e aceitação da autoridade e da responsabilidade por parte dos órgãos inferiores.

A alteração no nível central e periférico permitiu o desenvolvimento da gestão numa escala global, sendo que esta foi considerada necessária para sustentar a inovação e crescimento das organizações que possuem uma atuação em diferentes mercados e localizações geográficas (Ghoshal & Bartlett, 1990). A gestão numa escala global ressaltou a exploração da eficiência global e uma adaptação aos mercados locais (Williams & Van Triest, 2009), permitindo que as organizações cuja localização geográfica seja dispersa fossem controladas e geridas como organizações únicas (Ghoshal & Bartlett, 1990).

A descentralização das organizações e, conseqüentemente, a descentralização dos seus recursos humanos geralmente assumem uma enorme contribuição para os vários objetivos definidos por estas (Meyer & Hammerschmid, 2010). A descentralização das organizações e dos recursos humanos ligam as questões relacionadas com a capacitação e comprometimento e as preocupações de eficiência e de gestão de desempenho (Meyer & Hammerschmid, 2010).

Todavia, a ambiguidade facultada pela descentralização das organizações é proveniente do conflito de interesses entre os diferentes níveis de gestores, dado que tensões semelhantes podem surgir entre o controlo central e o controlo operacional, sendo oriundas da gestão de recursos humanos e dos sectores operacionais (Colling & Ferner, 1992).

A descentralização da responsabilidade organizacional é considerada como uma característica fulcral da gestão de recursos humanos moderna, sendo que as principais razões desta apreciação centram-se no fato de geralmente a implementação efetiva da estratégia de recursos humanos ser realizada unicamente em linha (Poole & Jenkins, 1997). A gestão dessa mesma linha é substancial para o elevado grau de comprometimento e motivação dos colaboradores (Poole & Jenkins, 1997).

3.1.3. Descentralização versus Centralização

A presença de estruturas centralizadas ou descentralizadas nas organizações prende-se com questões de poder e de autonomia, ou seja, antes de estruturar as organizações é essencial rever quais os papéis, responsabilidades, poderes, tomada de decisões e recursos alocados que são necessários para estas garantirem o seu normal funcionamento e a partir daí enveredarem pela estrutura selecionada (Bartlett, Ghoshal & Birkinshaw, 2004).

A estrutura empresarial centralizada caracteriza-se pelo facto das decisões apenas serem tomadas pelos superiores hierárquicos, enquanto numa estrutura descentralizada existe delegação da tomada de decisão para os níveis hierárquicos inferiores, ou seja, todos na organização podem decidir, desde os superiores hierárquicos até aos colaboradores dos níveis hierárquicos inferiores (King, Clarkson & Wallace, 2010).

O grau de centralização geralmente refere-se à medida que os poderes de decisão são aplicados ao longo da estrutura hierárquica da organização (Meyer & Hammerschmid, 2010). Os sistemas de recursos humanos centralizados foram colocados em prática para garantir a tomada de decisão politicamente neutra, uma vez que protege os colaboradores contra a política do patrono (Meyer & Hammerschmid, 2010). Além disso, existe uma elevada argumentação de que a padronização das práticas de recursos humanos assegura a coerência da prestação de serviços e promove um tratamento justo e equitativo dos colaboradores (Meyer & Hammerschmid, 2010). As abordagens centralizadas oferecem uma maior eficiência, devido às economias de escala, e uma maior eficácia, uma vez que os especialistas de recursos humanos

qualificados são responsáveis por tarefas como a revisão e classificação de candidatos a emprego (Meyer & Hammerschmid, 2010).

A estrutura organizacional tendencialmente centralizada torna-se mais funcional; pelo contrário, se a estrutura for mais achatada e descentralizada, a organização terá maior flexibilidade na tomada de decisões e no fluxo de informações (Daft, 2010).

Na opinião de Dutta e Fan (2012), uma estrutura centralizada exige prestar informações aos responsáveis hierárquicos, dado que estes não estão totalmente informados sobre o impacto das decisões. Já na estrutura descentralizada existe uma transferência da tomada de decisão para os responsáveis hierárquicos inferiores, uma vez que a qualidade de informação que estes possuem é superior (Dutta & Fan, 2012).

Quanto às políticas que fomentam a descentralização, estas afirmam que a descentralização aumenta a eficiência e eficácia da gestão de recursos humanos, baseando-se na rápida tomada de decisão, dado que o recrutamento pode ser adaptado às necessidades específicas da organização, tornando-se secundária a adoção de procedimentos complexos (Meyer & Hammerschmid, 2010). Contudo, o principal fator que desenvolve a eficácia reside no aumento da autonomia dos gestores dos níveis hierárquicos inferiores, permitindo-lhes recrutar, avaliar, promover, oferecer incentivos, sugerir necessidades de formação, adaptando todos os recursos às necessidades específicas da organização (Meyer & Hammerschmid, 2010).

No entanto, as organizações não são assim tão extremistas quanto ao processo de tomada de decisões, isto é, a tomada de decisões não é realizada totalmente ao nível centralizado ou descentralizado (Langfield-Smith, Thorne & Hilton, 2011). Segundo Zábojnik (2002), existem várias opções para a tomada de decisão, quanto ao grau de centralização que lhes está associado:

- Descentralização: o processo de tomada de decisão a este nível é investido no colaborador sem qualquer interferência dos responsáveis hierárquicos;
- Centralização: o processo de tomada de decisão a este nível ocorre quando as decisões são unicamente realizadas pelos responsáveis hierarquicamente superiores sem interferir previamente os colaboradores;
- Tomada de decisão conjunta: o processo de tomada de decisão ocorre quando os responsáveis e os colaboradores cooperam e discutem entre si.

Segundo Mookherjee (2006) e Slater, Olson e Hult (2010), a longo prazo é mais viável manter uma estrutura descentralizada do que uma estrutura centralizada, visto que a

contiguidade e a partilha de informação entre os diversos departamentos aperfeiçoa o processo criativo e potencia a mudança, permitindo a obtenção de melhores resultados para a organização.

As organizações devem estabelecer processos céleres de tomada de decisão e de resposta ao mercado recorrendo a estruturas informais e descentralizadas, onde predomina a necessidade de controlar os custos relacionados aos processos de desenvolvimento e de distribuição dos produtos, de modo a garantir preços mais competitivos e a fidelizar os potenciais clientes, recorrendo a estruturas mais centralizadas e formais (Olson, Slater & Hult, 2005).

Para Vorhies e Morgan (2003), a dualidade adveniente das relações acima descritas, pode colocar em risco o desempenho organizacional, na medida em que ao optar-se por uma estrutura rejeita-se a outra, sendo o ideal para este efeito conciliar as duas estruturas através de uma gestão partilhada, onde a estabilidade e a flexibilidade predominam.

Mintzberg (2010) defende que a centralização é o meio mais adequado de organizar o processo de tomada de decisão enquanto a descentralização permite responder de forma célere às questões organizacionais, fomentando dessa forma a motivação dos colaboradores.

Concluindo, é possível constatar que inúmeros autores defendem a adoção de estruturas organizacionais descentralizadas ou centralizadas independentemente do tipo de organização. No entanto, a estrutura da organização deve ser ajustada às necessidades, objetivos, recursos e características desta, não existindo um modelo de estrutura ótimo que seja aplicável em qualquer tipo de organização.

3.1.4. Tipos de Descentralização

Através da análise do princípio da descentralização é possível constatar que inúmeros princípios influenciam e inspiram a possibilidade teórica na definição infinita das formas organizacionais (Hales, 1999). No entanto, estas variáveis tendem a unir-se em torno de vários tipos de descentralização distintos, sendo possível discernir dois tipos de descentralização: para além da gestão e dentro da gestão (Hales, 1999). O primeiro tipo classifica a organização em profissional e orgânica, já o segundo tipo classifica a organização em divisionalizada e unidades estratégicas de negócios (Hales, 1999), sendo alvo de análise na tabela seguinte.

Tabela 1 - Tipos de Descentralização

	Descentralização dentro da Gestão		Descentralização além da Gestão	
	Organização Divisionalizada	Unidades Estratégicas de Negócios	Organização Profissional	Organização Orgânica
Formas de delegação Delegação de	Responsabilidade do desempenho financeiro da divisão + Autonomia de recursos (despesas dentro dos orçamentos)	Responsabilidade para o desempenho financeiro da unidade + Autonomia de recursos (despesas dentro lucros retidos)	Responsabilidade pelos resultados do atendimento ao cliente + Autonomia técnica (métodos e padrões)	Responsabilidade pelos resultados do projeto + Autonomia técnica (métodos e padrões)
Para . . .	Divisão gestor geral/gestor de equipas	Unidade de gestão/gestão de equipas	Profissionais Especializados	Especialista Individuais/equipas
Tamanho da subunidade	Grande	Pequeno	Variável	Pequeno, mas fluido
Base da subunidade	Maior linha de produtos/ mercado geográfico	Produto específico/nicho de mercado específico	Especialização técnica	Projeto/tarefa/cliente
Formas de controlo Inputs	Recrutamento seletivo de gerentes de divisão	Recrutamento seletivo de gestores de negócios para a unidade	Recrutamento seletivo de profissionais com as devidas competências/experiência	Recrutamento seletivo de especialistas
Processos	Ao critério do gestor divisional	Ao critério do gestor da unidade	Implementação de práticas / normas e código profissional	Implementação de práticas/normas e as normas do grupo/equipa
Outputs	Desempenho financeiro (centro de lucro), associados às recompensas de gestão	Desempenho financeiro (centro de lucro), associados às recompensas de gestão	Padrões profissionais dentro das restrições orçamentais (centro de custos)	Sucesso do projeto dentro das restrições orçamentais (centro de custos)
Forma de especialização reciproca	Duplicação de especialistas em todas as divisões	Duplicação de especialistas em todas as unidades + partilhada de serviços de apoio	Equipas de especialistas cruzadas	Equipas de projetos
Forma da racionalidade situacional	Procura do negócio segundo mercado/ ambiente: empreendedorismo	Procura do negócio segundo mercado/consumidor: empreendedorismo	Necessidades dos serviços de cliente: diagnóstico	Requisitos técnicos do projeto: resolução de problemas relacionados com a desburocratização

Fonte: Adaptado de Hales (1999).

3.1.5. Implementação

O fator chave para a implementação da descentralização numa organização surge na forma de inovação dentro da sua cultura (Govindarajan, 1986), pelo que esta advém da propensão da organização em envolver a renovação estratégica em todos os níveis organizacionais (Stopford & Baden-Fuller, 1994).

A maior parte das organizações deve enfatizar a inovação como parte da sua estratégia, incentivando todos os elementos que as compõem a filtrar informações provenientes do ambiente externo, com a finalidade de encontrar ideias para a conceção de novos produtos ou até mesmo procedimentos (Bettis & Prahalad, 1995). Esta pode facultar um elevado número de ferramentas para as organizações estabelecerem uma vantagem competitiva, especialmente se estas atuarem em indústrias cuja aplicação de conhecimento científico é bastante elevada e onde as ameaças competitivas são permanentes (Brown & Eisenhardt, 1997). Nestas indústrias, a descentralização permite uma reação rápida a mudanças ao nível local (Williams & Van Triest, 2009). Porém, surge a constatação de que a inovação é uma reação a diversas mudanças no ambiente, podendo esta ser reforçada através da descentralização (Williams & Van Triest, 2009). De acordo com Williams e Van Triest (2009) subsiste evidência empírica que sustenta que a relação entre a inovação e a descentralização é substancial, pois Damanpour (1991) afirma a existência de uma correlação positiva entre a inovação e descentralização. Em suma, a descentralização permite e promove a inovação, desde logo, as organizações que são guiadas por uma cultura de inovação são mais propensas a utilizar a descentralização com o intuito de produzir inovações a nível local (Williams & Van Triest, 2009).

No entanto, a literatura apontou as seguintes lacunas na implementação de uma estratégia de descentralização:

- A ausência de oportunidade e disponibilidade por parte do departamento de recursos humanos em facultar tarefas consideradas tradicionais para este, dificultando o acesso das mesmas a outros setores da organização (Hall & Torrington, 1998);
- As reduzidas competências dos gestores de linha (Hoogendoorn & Brewster, 1992);
- Os reduzidos períodos experimentais e o escasso apoio para os gestores de linha (Cunningham & Hyman, 1995, 1999);
- O aumento do número de atividades e o curto período de tempo para a sua realização (Hoogendoorn & Brewster, 1992).

3.1.6. Delegação de Responsabilidades

Para Charreaux (2004) é mais eficaz delegar, descentralizar a decisão a vários responsáveis de diferentes níveis hierárquicos, de modo a reduzir os custos através da redução das funções de gestão da decisão e do controlo, inculcando-as a diferentes colaboradores ou, até mesmo, aos colaboradores de níveis hierárquicos diferentes. Neste âmbito, é frequentemente defendido que a descentralização deve encontrar-se associada à flexibilidade das regras e regulamentos na gestão de recursos humanos, dado que aumenta o critério do gestor individual na tomada de decisões (Meyer & Hammerschmid, 2010).

A transferência de responsabilidades para permitir a gestão descentralizada necessita que os recursos humanos se encontrem devidamente preparados (Hoogendoom & Brewster, 1992). As atividades necessárias para o efeito envolvem, segundo Hoogendoom e Brewster (1992):

- A avaliação do potencial;
- A análise do interesse e da motivação;
- A criação de ações de formação;
- A avaliação do desempenho;
- Atividades que visam o incremento das necessidades de emprego;
- O aumento das responsabilidades;
- A cooperação através do fornecimento de novos meios para a realização de novas tarefas;
- A atualização dos conhecimentos técnicos inerentes às novas tarefas e exigências.

Em diversos casos, a gestão de recursos humanos pode ser obrigada a intervir para evitar problemas de comunicação ou perdas de sinergia, resultantes da aceção da descentralização como a liberdade de alterar a comunicação no seio de um grupo, influenciando negativamente a cooperação, lealdade e solidariedade existentes (Hoogendoom & Brewster, 1992). Os riscos inerentes à descentralização estão igualmente presentes na distribuição das tarefas, uma vez que certos colaboradores, por inúmeras vezes, alteram a sua prioridade de acordo com a sequência que lhes é fornecida, colocando as novas tarefas com maior grau de importância, o que permite à organização proceder à atribuição de uma menor importância ou diminuir a qualidade do desempenho na execução das tarefas que estavam anteriormente a ser realizadas (Hoogendoom & Brewster, 1992).

Brickley, Smith e Zimmerman (2003) mencionam que a descentralização permite aos responsáveis aplicar mais tempo para acompanhar questões de carácter mais estratégico, atrai e retém responsáveis de níveis intermédios, pelo que também conduz a um aumento dos custos de coordenação dos colaboradores que decidem e à redução da utilização da informação central, se não for considerada como complemento de outras informações.

3.1.7. Importância do Suporte da Gestão de Linha

A literatura na gestão de recursos humanos encontra-se dividida acerca da eficácia na gestão de recursos humanos aquando a aplicação de uma estratégia que fomente a descentralização, sem deixar de considerar as competências e aptidões dos gestores de linha como fundamentais para a aplicação de tal estratégia (Kulik & Perry, 2008). Em relação a estes gestores, inúmeros autores defendem que as suas competências e aptidões de gestão sobre os recursos humanos são reduzidas (Bond & Wise 2003; Hall & Torrington, 1998; Harris, Doughty & Kirk, 2002; Hoogendoorn & Brewster, 1992; Renwick, 2003). No entanto, diversos autores defendem que a descentralização unicamente deverá ser bem-sucedida se os gestores de linha forem apoiados nas tarefas relacionadas com os recursos humanos (Hall & Torrington, 1998; Renwick, 2003; Whittaker & Marchington, 2003).

Segundo Harris, Doughty e Kirk (2002) os gestores de linha necessitam de descrever inúmeras preocupações decorrentes dos recursos humanos, estando relacionadas com o nível de especialização que estes sentem ser necessário deter para possuir as aptidões necessárias para confrontar eficazmente todas as questões relacionadas com estas. A implementação de uma estratégia de descentralização necessita que os gestores de linha assumam uma maior responsabilidade pela gestão de recursos humanos; se não existir um apoio regular por parte dos gestores de recursos humanos a probabilidade de ocorrerem inúmeros lapsos é relativamente elevada (Whittaker & Marchington, 2003).

A maior parte das organizações não possui condições para facilitar o acesso aos instrumentos necessários para apoiar os gestores de linha na realização de todas as atividades relacionadas com a correta aplicação de políticas e responsabilidades dos recursos humanos (Kulik & Perry, 2008), sendo de notar que a evidência demonstra que a preparação que a organização faculta aos seus gestores de linha para qualquer tipo de situação relacionada com os recursos humanos é bastante reduzida (Cunningham & Hyman, 1999; Hoogendoorn & Brewster, 1992).

No entanto, se os instrumentos e condições referidos anteriormente estiverem disponíveis, estes podem ser incorretamente aplicados, não produzindo o efeito desejado (Kulik & Perry, 2008). Um dos inúmeros aspetos que pode igualmente influenciar a aplicação de uma correta estratégia de descentralização reside no facto de os gestores de recursos humanos não pretenderem abandonar as suas responsabilidades e certas atividades para os gestores de linha, denotando que inúmeros gestores de recursos humanos sentem-se amedrontados com o facto de poder perder importância na organização (Gennard & Kelly, 1997; Hall & Torrington 1998; Harris, Doughty & Kirk, 2002; Renwick, 2000).

O departamento de recursos humanos e os seus colaboradores podem encontrar-se indisponíveis para adotar tal estratégia, o desinteresse pode provocar a inexistência de colaboração entre os gestores de linha e o departamento de recursos humanos, sendo esta na maior parte dos casos solicitada por tais gestores (Bond & Wise, 2003). Segundo Gennard e Kelly (1997), os gestores de linha com o aumento das responsabilidades nas atividades relacionadas com os recursos humanos assistem à redução das suas capacidades se não obtiverem apoio do departamento de recursos humanos.

3.1.8. Implicações da Descentralização na Gestão de Recursos Humanos

Diversos autores referem que a descentralização confere autonomia, facultando capacidade de resposta às necessidades organizacionais e acelera a tomada de decisão, sobretudo nos ambientes mais propícios a esta, pois são voláteis no que respeita à tecnologia e atuam em mercados que apostam na diferenciação (Brickley, Smith & Zimmerman, 2008; Horngren, Datar & Foster, 2012).

Daft (2010) argumenta que quando as decisões são tomadas a um nível hierárquico adequado, os colaboradores de um nível inferior sentem-se mais motivados e estão mais predispostos para a tomada de decisão. Segundo o mesmo autor, algumas das implicações que os responsáveis hierárquicos devem adotar para que a descentralização acarrete vantagens para às organizações são:

- Delegar uma atividade a um só colaborador, de modo a fornecer mais responsabilidade, a aumentar a iniciativa e o controlo sobre os resultados;
- Selecionar a pessoa certa, ou seja, os responsáveis devem selecionar os colaboradores que demonstrem autonomia na tomada de decisões e que ambicionem deter mais responsabilidades nas atividades a serem realizadas;

- Garantir que autoridade é sinónimo de responsabilidade, isto é, os superiores hierárquicos além de permitir o aumento de responsabilidade também devem igualmente proporcionar que os colaboradores decidam sobre qual o melhor procedimento para a execução das atividades;
- Dar instruções detalhadas e personalizadas consoante os tipos de atividades a realizar;
- Emitir o “*feedback*”, ou seja, estabelecer uma comunicação aberta com os colaboradores, com o intuito de esclarecer dúvidas e de prestar aconselhamentos a estes, não exercendo muito controlo;
- Avaliar e recompensar o desempenho dos colaboradores quando as atividades forem bem-sucedidas através de louvores, recompensas financeiras ou confiando-lhes a execução de futuras atividades.

Para Bloom, Sadun e Van Reenen (2010), as vantagens da descentralização refletem-se positivamente no aumento da velocidade de atuação da organização às alterações do mercado, dado que existe um maior envolvimento dos colaboradores dos níveis hierárquicos inferiores, fomentando diretamente o “*multi-tasking*”, melhorando a produtividade, impulsionando do mesmo modo a satisfação destes.

Segundo Christie, Joye e Watts (2003), a maximização de valor obtida através da descentralização é possível de ocorrer se as pessoas com a responsabilidade pelas decisões possuírem o conhecimento valioso para a sua prossecução. Na maior parte dos casos o poder de decisão é colocado através da transferência de conhecimento para a pessoa que tem os direitos de decisão ou transferindo os direitos de decisão para a pessoa com o respetivo conhecimento (Christie, Joye & Watts, 2003). A teoria subjacente à descentralização e decisão de direitos é bastante simples, traduzindo-se na redução dos custos operacionais da organização mediante a alocação de alguns direitos de decisão dos superiores hierárquicos para níveis mais reduzidos da hierarquia da organização (Christie, Joye & Watts, 2003).

De acordo com Dyer (1987), um dos principais benefícios reside na localização das decisões dos recursos humanos, uma vez que estas são adotadas ao nível mais próximo da linha de operações de negócios, tornando-se uma grande virtude, pois os recursos humanos possuirão uma melhor compreensão do desenvolvimento da organização, portanto, encontram-se numa melhor posição para desenvolver estratégias que envolvam práticas consistentes com a atividade que a organização pretende levar a cabo. Todavia, a descentralização dificulta a

operacionalização dos recursos humanos devido aos inúmeros obstáculos que poderão surgir na clarificação das atividades que lhes são confiadas (Dyer, 1987).

Para Anthony e Govindarajan (1995), as vantagens e desvantagens resultantes da estrutura organizacional descentralizada estão expostas na Tabela 2.

Tabela 2 - Vantagens e Desvantagens da Descentralização

Vantagens	Desvantagens
Aumenta gradualmente a motivação dos gestores hierárquicos inferiores.	Dificuldade na análise e tratamento uniformizado dos problemas associados ao normal funcionamento da organização.
Incrementa a velocidade na tomada de decisão.	Aumento dos custos aquando o processamento e levantamento de informações.
Fomenta as responsabilidades e o comprometimento.	Diminuição de controlo por parte dos órgãos hierárquicos superiores.
Estimula a criatividade na resolução de problemas.	Dificuldade na uniformização dos objetivos entre as diversas unidades organizacionais.

Fonte: Adaptado de Anthony e Govindarajan (1995).

Inúmeros autores defendem a existência de um elevado número de consequências positivas, sem omitir os efeitos negativos provenientes da descentralização (Bond & Wise, 2003; Renwick, 2003), sendo estes visíveis através da incompatibilidade dos objetivos de uma estratégia de descentralização com algumas realidades básicas associadas com o trabalho do gestor de linha (Kulik & Perry, 2008). Estes gestores ao pretenderem alcançar os objetivos mais imediatos de negócio assumem que as preocupações com os recursos humanos devem ser reduzidas (Cunningham & Hyman, 1999; McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles & Truss, 1997; Whittaker & Marchington, 2003), o que se traduz na sua ausência de atenção às questões relacionadas com os mesmos (Kulik & Perry, 2008), provocando uma possível fragmentação na gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, o aumento da sua inconsistência e ineficiência (Bond & Wise, 2003).

A evidência empírica que explora diretamente a relação entre a descentralização e a eficácia da gestão de recursos humanos é reduzida dado que a investigação tem direcionado a

sua atuação para o impacto das alterações nas funções dos recursos humanos na eficácia do seu departamento (Bennett, Ketchen & Schultz, 1998; Kulik & Perry, 2008; Wright, McMahan, McCormick & Sherman, 1998). Contudo, o impacto das alterações nas funções dos recursos humanos realizadas fora do seu departamento não foram alvo de análise (Kulik & Perry, 2008). A reduzida atenção empírica sobre a descentralização exprime a ausência de conhecimento acerca da influência da redistribuição das funções de recursos humanos e da sua eficácia em toda a organização (Budhwar, 2000). Não obstante, Kulik e Perry (2008) afirmam que uma das principais políticas para garantir o sucesso de uma estratégia que possua a descentralização como núcleo incide sobre a gestão de recursos humanos, questionando se a descentralização das suas atividades permite o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

3.2. Flexibilidade Organizacional

3.2.1. Contextualização Histórica

Durante o século XX, a gestão e diversas teorias sociais começaram a prever o fim da “*sociedade de trabalho*”, com especial atenção para o fim do emprego para a vida, o aumento da insegurança neste e a polarização de oportunidades (Purcell, 1998). Na sua essência, estas tendências derivam do impacto da tecnologia nas necessidades e estratégias organizacionais, com especial atenção para a flexibilidade do emprego, provocando uma diminuição do número de colaboradores com baixas qualificações e o aumento de colaboradores altamente qualificados (Purcell, 1998). Contudo, resultados de diversas pesquisas realizadas durante o final da década de 1980 e o início da década de 1990 concluíram que a evidência que existia sobre as políticas estratégicas de recursos humanos era bastante reduzida (Hakim, 1990; Hunter & MacInnes, 1992). Porém, certa evidência sugere que o período após 1990 pode ter sido caracterizado por uma crescente procura de flexibilidade, em particular, no desenvolvimento dos serviços de subcontratação e de intermediários da oferta de emprego (Kramar, 1998; Purcell, 1998). A adoção dessas práticas tem sido incentivada pelas mudanças nas relações industriais através de uma abordagem mais estratégica nas práticas de emprego, sobretudo nas empresas individuais, e em certas circunstâncias surge a tentativa de desenvolver padrões de trabalho que facilitem a combinação entre este e as responsabilidades pessoais dos colaboradores (Kramar, 1998). Todavia, os colaboradores possuem opiniões conflitantes sobre tais mudanças, considerando, na maior parte das vezes, prejudiciais para a sua vida profissional e familiar (Kramar, 1998).

A primeira constatação que é fundamental referir acerca da flexibilidade é que esta possui um crescimento bastante substancial na Europa, afetando um elevado número de organizações e colaboradores, contrariando a opinião de vários profissionais, uma vez que estes defendem que as políticas de emprego na Europa são bastante rígidas e inflexíveis (Brewster, Mayne & Tregaskis, 1997). Outra constatação relaciona-se com as várias diferenças nos níveis e taxas de crescimento das diversas formas de flexibilidade nos países que integram a Europa, sendo esta tendência muito clara em quase todos os países e em todos os setores da economia, não dependendo unicamente de ciclos económicos (Brewster, Mayne & Tregaskis, 1997). Neste domínio, nota-se a existência de um número substancialmente crescente de organizações na União Europeia, provenientes de diversos setores de atividade, a optarem por recorrer às diversas formas de flexibilidade com vista a colmatar as suas necessidades (Santos, 1998).

As formas de trabalho das organizações e as práticas de gestão de recursos humanos têm sido alvo de um grande estudo, sendo projetadas para fornecer aos colaboradores habilidades, competências, incentivos, informação adequada para o respetivo responsável da tomada de decisões com o intuito final de melhorar o desempenho dos negócios e facilitar a inovação (Kalleberg, 2001). A implementação desse estudo permitiu que as práticas de gestão de recursos humanos constituíssem um novo paradigma, substituindo os sindicatos e a negociação coletiva (Godard & Delaney, 2000). Estas formas de trabalho das organizações são consideradas potenciadoras da sua performance (Osterman, 1999) e permitem a criação de organizações de trabalho flexíveis (Gittleman, Horrigan & Joyce, 1998), sistemas de produção flexíveis (MacDuffie, 1995) e sistemas facilitadores do envolvimento e empenhamento dos colaboradores (Walton, 1985).

A par da evolução das práticas de gestão existe a noção de que os sistemas hierárquicos característicos do sistema de produção taylorista ou fordista foram substituídos por um tipo de organização de trabalho que permite a participação dos colaboradores na tomada de decisões, fomenta o trabalho em equipa e o compromisso destes para com a organização, vinculando a sua remuneração ao desempenho desta (Kalleberg, 2001).

Concluindo, o grande desafio das organizações consiste em equilibrar adequadamente as suas necessidades de flexibilidade, visando proporcionar-lhes uma resposta atempada às pressões do mercado e às necessidades dos colaboradores que tentam conciliar a vida profissional com a vida familiar (Bhattacharya, Gibson & Doty, 2005).

3.2.2. Conceito

Um dos principais problemas dos gestores centra-se na resolução de um dos dilemas associados às organizações, como a sua constante necessidade de adaptação aos mercados, sendo esta reforçada com a globalização, uma vez que estes são cada vez mais voláteis, tornando-se fundamental melhorar a capacidade de resposta imediata (Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996). Esta adaptação pode ser assegurada através de diversos instrumentos da gestão de recursos humanos (Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996).

A flexibilidade nas organizações, enquanto objeto de estudo, tem sido apontada como uma área em constante desenvolvimento no âmbito da gestão de recursos humanos. Esta pode ser definida como a aptidão da gestão de recursos humanos de facilitar a capacidade da organização, visando uma adaptação eficaz e em tempo útil às necessidades mutáveis ou diversificadas do ambiente que a envolve (Golden & Powell, 2000; Milliman, Von Glinow & Nathan, 1991), sendo considerada fulcral para o desenvolvimento dos projetos que necessitam de responder aos desafios da crescente mudança dos novos negócios (Zolin, Kuckertz & Kautonen, 2011). Diversas situações podem exigir que os recursos humanos sejam flexíveis, incorporando um ambiente dinâmico, facilitando a velocidade de adaptação dos objetivos e estratégias organizacionais (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988).

Para Dreyer e Gronhaug (2004), Gebauer e Lee (2008), McGrath, Ferrier e Mendelow (2004) e Teece (2007), a flexibilidade organizacional traduz-se na capacidade de adaptação da organização a novos critérios que permitam apoiar a mudança organizacional e agilizar as respostas, de modo a maximizar o retorno económico/financeiro e obter vantagens competitivas para garantir a sua sobrevivência.

A flexibilidade assume uma grande relevância no seio organizacional, sendo considerada um fator essencial nas organizações que desenvolvem a sua atividade num meio caracterizado pela incerteza e insegurança, sendo esta direcionada à obtenção de uma resposta célere e em tempo útil (Beltrán-Martin, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Llusar, 2009).

No que concerne à flexibilidade dos recursos humanos, esta permite a evolução de outras formas de flexibilidade dentro das organizações, capacitando-as de instrumentos que conduzam à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Bhattacharya, Gibson & Doty, 2005; Karuppan, 2004; Wright & Snell, 1998). Esta tem sido considerada como um importante instrumento de interação da organização com os fatores externos, podendo as suas práticas

integrar as diversas atitudes e competências dos recursos humanos (Milliman, Von Glinow & Nathan, 1991; Wright & Snell, 1998).

Assim, torna-se fundamental referir que a flexibilidade é considerada como um dos pilares centrais da gestão de recursos humanos nas organizações reduzidas e terceirizadas (Mallon & Duberly, 2000), baseando-se na existência de um elevado número de utilidades alternativas para os recursos organizacionais, na reduzida velocidade e custo da mudança de um recurso para o outro (Sanchez, 1995). Quanto às organizações de alto desempenho, foram realizados diversos estudos, tendo sido comprovado que este tipo de organização maioritariamente concentra-se no trabalho realizado por colaboradores a tempo inteiro (Kalleberg, 2001), pelo que geralmente surgem ganhos mútuos, quer para a organização, quer para os respetivos colaboradores (Kochan & Osterman, 1994).

Ao enfatizar o trabalho realizado pelos colaboradores a tempo inteiro, os estudos realizados nas organizações de alto desempenho tendem a negligenciar as estratégias de trabalho flexível que envolvem formas atípicas de emprego (Kalleberg, 2001). Como resultado, esses estudos geralmente não consideram explicitamente se nos momentos em que a procura pelos serviços/produtos da organização aumenta ou quando existem bastantes “*dead ends*” é fundamental recorrer a fontes externas de trabalho flexíveis para garantir a estabilidade e flexibilidade no emprego de um grupo de colaboradores altamente comprometidos com a organização (Atkinson, 1984; Mangum, Mayall & Nelson, 1985). A relevância dos estudos nas organizações de alto desempenho nos resultados da gestão traduz-se na harmonia de interesses e ganhos mútuos (Kalleberg, 2001). Não obstante essa circunstância, estes estudos suprimiram a atenção dos conflitos de interesse e desviaram a atenção social para questões relacionadas com os direitos dos colaboradores e oportunidades no mercado de trabalho (Godard & Delaney, 2000).

A crescente flexibilização das relações de trabalho deve encarar-se através de formas que aumentem o sentimento de cidadania e de pertença organizacional dos colaboradores e desse modo fomentar elevados níveis de desempenho (Moorman & Harland, 2002). Para o efeito, as organizações introduzem novas estruturas de incentivo para auxiliar no aumento da flexibilidade através da atração, retenção, motivação dos melhores colaboradores e diminuindo as perdas de produção resultantes do absentismo dos mesmos (Arnal, Ok & Torres, 2001). A promoção da flexibilidade do mercado de trabalho constitui um dos principais pontos-chave utilizado pelos governos para colmatar as lacunas existentes no desemprego, na forte

regulamentação da relação de emprego e na coesão social (Cappelli & Neumark, 2004; Heery & Salmon, 2000).

Os padrões de trabalho flexíveis têm sido alvo de vários comentários, análises e muita polémica durante vários anos (Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996). A maior parte do debate focou-se nas políticas de gestão, designadamente, na análise da evolução do crescimento do trabalho flexível, se este se reflete nas mudanças estruturais e se é um subproduto das mudanças no mercado de trabalho ou apenas uma escolha propositada da gestão, tratando-se meramente de um aspeto das abordagens estratégicas para a gestão de recursos humanos (Mayne, Tregaskis & Brewster, 1996).

3.2.3. Tipologias de Flexibilidade

A simplificação da flexibilidade é uma tarefa que demonstra alguma dificuldade dado que esta traduz-se na união de diversas características distintas e presentes num único conceito (Reilly, 1998). Deste modo, é relevante referir que a utilização da palavra flexibilidade tem que ser ponderada e utilizada exclusivamente quando existe uma clara noção do que se pretende constatar (Reilly, 1998).

O leque de classificações disponíveis para a flexibilidade é vasto, podendo estas ser agrupadas em torno de características comuns, pelo que se deve ressaltar que estamos perante um quadro conceitual bastante complexo (Reilly, 1998). Na realidade, as organizações pretendem soluções para os problemas ao invés de abordagens teóricas complexas (Reilly, 1998). Subsistem várias sobreposições entre as tipologias de flexibilidade com principal ocorrência nos benefícios que estas podem proporcionar à organização, de modo que alguns tipos podem ser de natureza complementar, tratando-se somente de uma abordagem (Reilly, 1998). Porém, esta classificação ajuda a desfazer algumas das complexidades e faz com que a discussão sobre esta temática seja mais acessível (Reilly, 1998).

Quanto aos níveis de flexibilidade, estes podem limitar-se ao nível macro e micro (Reilly, 2001). No que respeita ao nível macro, este versa essencialmente sobre as políticas governamentais aplicadas no mercado de trabalho, já o nível micro incide sobre a flexibilidade nas organizações, baseando-se nos interesses do colaborador e da organização (Creagh & Brewster, 1998; Reilly, 2001).

Porém, torna-se fundamental referir que apenas o nível micro será abordado neste estudo. Atualmente existem diversos tipos de flexibilidade inerentes a este nível,

designadamente, funcional, numérica, temporal, geográfica, financeira e contratual (Meer & Ringdal, 2009; Nesheim, 2003; Reilly, 2001).

Relativamente à flexibilidade funcional, esta reside na execução de inúmeros tipos de tarefas pelos mesmos colaboradores (Meer & Ringdal, 2009), podendo ser definida como a adaptabilidade e versatilidade dos colaboradores para executar várias tarefas através da obtenção de formação e das competências necessárias (Arvanitis, 2005; O'Reilly, 1992).

Além disso, esta é considerada como a chave para o reforço da competitividade aquando da existência de um clima de rápidas mudanças tecnológicas (Cordery, 1989; Michie & Sheehan-Quinn, 2001), visando a adaptação do conteúdo do trabalho em relação às novas exigências de produção, proporcionando à organização a possibilidade de ampliar as características de trabalho (Rönnmar, 2004).

Ainda neste contexto, cumpre igualmente salientar que a flexibilidade funcional melhora a motivação, dado que facilita a rotação de tarefas, podendo facultar ao colaborador tarefas mais amplas, maior autonomia e responsabilidade nestas, maior participação na tomada de decisões, permitindo diminuir substancialmente a rotina (Cappelli & Neumark, 2004; Valverde, Tregaskis & Brewster, 2000). A implementação deste tipo de flexibilidade possui inúmeras vantagens pois permite melhorar substancialmente as condições de trabalho, facultando à organização uma vantagem no mercado de trabalho, dado que possibilita a captação de profissionais qualificados (Meer & Ringdal, 2009).

Em relação à flexibilidade numérica, esta baseia-se na adaptação da quantidade de mão-de-obra de acordo com as exigências da produção (Meer & Ringdal, 2009), encontrando-se associada à intenção ou à capacidade de corresponder e adaptar o número dos colaboradores que trabalham num conjunto de atividades com as mudanças na procura do mercado (Nesheim, 2003).

Este tipo de flexibilidade visa a utilização de colaboradores em regime de tempo parcial (Kalleberg, 2001). No que concerne aos colaboradores em regime de tempo integral, estes possuem como atividade principal facultar as ferramentas necessárias para facilitar a inserção dos novos colaboradores, segundo as flutuações do mercado, permitindo reduzir substancialmente os custos laborais (Meer & Ringdal, 2009).

A maioria dos estudos sobre a flexibilidade numérica são orientados essencialmente para os benefícios, deixando-nos com uma visão incompleta das potenciais desvantagens associadas ao seu uso (Voudouris, 2007).

A relação entre a flexibilidade numérica e a flexibilidade funcional pode ser positiva já que as organizações estão predispostas a investir nas competências e na integração dos colaboradores flexíveis de modo a aumentar as hipóteses de criação de conhecimento e maximizar os benefícios daí advenientes (Gramm & Schnell, 2001).

No que concerne à flexibilidade temporal esta traduz-se na combinação de vários horários de trabalho, com a finalidade de responder eficazmente às oscilações da procura do mercado, possibilitando a satisfação das necessidades dos colaboradores e da organização (Blyton & Morris, 1992). Por um lado, para a organização a principal vantagem baseia-se no aperfeiçoamento do planeamento da produção, permitindo, por vezes, diminuir os custos operacionais e, por outro lado, para o funcionário a flexibilidade facilita a satisfação das necessidades pessoais e permite a obtenção de um rendimento extraordinário (Reilly, 2001). Note-se que esta flexibilidade tornou-se uma prática organizacional amplamente utilizada para simplificar a adaptação das organizações, proporcionando que estas alcancem mais facilmente a vantagem competitiva (Reilly, 2001).

Quanto à flexibilidade geográfica esta descreve as várias formas de utilizar colaboradores fora do local habitual de trabalho, incluindo a realização de trabalho a partir de casa, de domicílios completos ou parciais e de teletrabalho (Reilly, 2001). O termo é igualmente utilizado para abranger aqueles que trabalham em back-offices, cuja localização geográfica é dispersa (Reilly, 2001). A flexibilidade geográfica tem a vantagem de utilizar os colaboradores de acordo com as necessidades correntes da organização, permitindo uma redução dos custos (Reilly, 2001).

No que respeita à flexibilidade financeira, esta pode ser caracterizada pela capacidade da organização em reunir todos os esforços com o objetivo de diminuir os custos com o trabalho (Atkinson, 1984). A sua aplicação apenas é possível com a utilização parcial ou total da flexibilidade temporal combinada com a redução dos custos, sendo proveniente do ajustamento salarial representativo do desempenho individual do colaborador (Atkinson, 1984). A utilização deste tipo de flexibilidade ocorre na maior parte dos casos quando a organização pretende que a variação dos salários e benefícios dos colaboradores suceda de acordo com as condições económicas (Reilly, 2001).

Por último, a flexibilidade contratual assume-se como a utilização de várias formas contratuais, desde contratos não permanentes até à subcontratação de serviços ou atividades

prestadas por outras organizações (Hutchinson & Brewster, 1994). Os aumentos da flexibilidade contratual são comuns com os aumentos da flexibilidade temporal (Creagh & Brewster, 1998).

Além dos tipos de flexibilidade clássicos explanados anteriormente, outros autores defendem a existência de outros tipos de flexibilidade. De acordo com Sanchez (1995), as organizações devem deter dois tipos de flexibilidade: flexibilidade de coordenação e a flexibilidade de recursos. A flexibilidade de coordenação visa a indicação do grau em que a organização pode redistribuir e reconfigurar todos os seus recursos de uma forma simples, rápida e com o menor custo possível, já a flexibilidade de recursos analisa a utilidade de diversos recursos, com o intuito de indicar todas as suas aplicações possíveis (Ketkar & Sett, 2010).

Para além do que foi referido anteriormente torna-se fundamental distinguir as formas internas e externas de flexibilidade que as organizações procuram adotar (Boyer, 1985), sendo que as formas externas de flexibilidade são provenientes da utilização corrente da subcontratação, terceirização e outras formas contingentes de emprego, ao contrário das formas internas de flexibilidade que derivam da flexibilidade funcional (McIlroy, Marginson & Regalia, 2004).

Para Golden e Powell (2000), a flexibilidade interna reflete-se na tecnologia utilizada, na gestão de recursos humanos e na estrutura organizacional, por sua vez a flexibilidade externa reflete-se no investimento na diferenciação de produtos e mercados, na relação com os fornecedores, consumidores, distribuidores, entre outros.

3.2.4. Implementação

A flexibilidade organizacional tem sido alvo de uma intensa análise teórico-prática. Inúmeros autores defendem posições opostas na sua aplicação, por exemplo, para White, Marin, Brazeal e Friedman (1997), a aplicação da flexibilidade em diversas organizações é uma tarefa cuja dificuldade é bastante elevada, dado que estas podem deter uma elevada dimensão, impossibilitando a sua adaptação quaisquer que sejam as pressões provenientes dentro da organização.

A introdução de políticas que fomentem a implementação da flexibilidade detém como principal meta a redução dos custos operacionais (Black & Lynch, 2001), permitindo igualmente aumentar a eficiência da aplicação dos recursos do trabalho, estimulando o desenvolvimento da competitividade organizacional (Caudron, 1994; Palanisamy, 2005).

Por sua vez, estas políticas têm sido objeto de uma intensa discussão, sobretudo na análise dos seus impactos no ambiente de trabalho, distanciando-se das políticas de trabalho tradicionais, designadamente, o trabalho permanente (Valverde, Tregaskis & Brewster, 2000).

Uma das principais preocupações na implementação da flexibilidade reside na tentativa de criar uma ligação entre as relações industriais e as políticas de flexibilidade, com o objetivo de permitir que as organizações possuam a capacidade de se adaptar de uma forma constante nas suas diferentes áreas operacionais (Blanchard, 2006; Dastmalchian & Blyton, 1998).

Como foi referido anteriormente, a implementação da flexibilidade nas organizações é uma tarefa que possui uma certa complexidade uma vez que a definição e mensuração dos fatores que determinam se a organização é flexível depende de inúmeras variáveis (Englehardt & Simmons, 2002; Volberda, 1997). Inicialmente o projeto da estrutura da organização deve ser executado, posteriormente deve ser realizada uma análise ao grau de flexibilidade que deve ser utilizado (Englehardt & Simmons, 2002; Volberda, 1997). Contudo, inúmeros investigadores alegam que a adaptação das organizações a ambientes cuja complexidade é elevada depende unicamente da flexibilidade dos seus recursos humanos excluindo a importância da estrutura da organização (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow & Nathan, 1991).

A análise do nível de flexibilidade implementado na organização depende da existência ou inexistência dos diversos graus de regras e procedimentos que regulam a atuação e as opções dos diversos colaboradores (Dastmalchian & Blyton, 1998). De acordo com Kanter, Stein e Jick (1992) os indicadores que permitem avaliar a permeabilidade das fronteiras das organizações, traduzem-se na substituição de colaboradores permanentes por colaboradores temporários, na incorporação de equipas de trabalho cuja sua atividade principal é realizada noutras organizações, assim como na redução, alienação e aquisição de diversos componentes e na realização de alianças com parceiros e concorrentes, permitindo realinhar as fronteiras operacionais. Embora seja prematuro declarar a existência de organizações "*sem fronteiras*", os indicadores defendem tal evidência (Scott, 2004).

3.2.5. Modelos de Organização Flexível

A organização flexível é considerada como a organização cuja adaptabilidade da sua estrutura e da sua produção é elevada, possibilitando executar um certo controlo nos diversos ambientes que lhe poderão surgir (Volberda, 1997). Esta possui a característica de ajustar-se facilmente em todos os seus níveis, particularmente no que concerne aos recursos humanos, os

quais são suscetíveis de sofrer inúmeras alterações, seja através do aumento do trabalho em equipa, onde a natureza do trabalho é definida através da produção de curto prazo, seja pelo desempenho das suas próprias competências específicas, uma vez que estes são incentivados a trabalhar de uma forma bastante flexível e criativa (Schoemaker, 2003).

Os modelos definidos como organização flexível possibilitam que os recursos humanos consigam gerir as suas atividades e competências como se tratasse de algo bastante usual, o que permite o desenvolvimento da inovação e da criatividade na organização (Schoemaker, 2003), favorece as estruturas organizacionais descentralizadas, facilita a tomada de decisões em todos os níveis da organização e simplifica o aumento da sua flexibilidade (McNabb & Whitfield, 1998).

Existem várias teorias que relacionam a flexibilidade com a gestão de recursos humanos, tais como o modelo da firma flexível de Atkinson (1984), o modelo de Tsui, Pearce, Porter e Hite (1995), o modelo de Lepak e Snell (1999) e as teorias dualistas de Friedrich, Kabst, Weber e Rodehuth (1998).

A teoria da firma flexível de Atkinson segmenta a força de trabalho em duas vertentes: um grupo de colaboradores que garanta a flexibilidade funcional e outro grupo que garanta a flexibilidade numérica (Atkinson, 1984). Esta teoria envolve diversas abordagens da gestão de recursos humanos, isto é, uma abordagem orientada a longo prazo e baseada no desenvolvimento da força de trabalho interna e uma abordagem orientada a curto prazo e baseada no desenvolvimento da força de trabalho externa (Atkinson, 1984).

O modelo de Tsui, Pearce, Porter e Hite (1995) relaciona a abordagem centrada na função e a abordagem centrada na organização. Assim, a abordagem centrada na função tenta responder às necessidades dos responsáveis em concertar a força de trabalho ao nível de procura dos seus produtos ou serviços, ao passo que a abordagem centrada na organização observa as necessidades das organizações em dispor de colaboradores empenhados que pretendam adquirir novas competências, adaptando-se às mudanças (Tsui, Pearce, Porter & Hite, 1995).

O modelo de Lepak e Snell (1999) relaciona de forma direta diversas abordagens do emprego, ou seja, seleciona-se se a relação de emprego será interna ou externa, os diferentes termos e o sistema de gestão de recursos humanos mais adequado a cada organização.

As teorias dualistas relacionam a flexibilidade funcional à forma interna da relação de emprego e o recurso ao setor primário do mercado de trabalho, enquanto que a flexibilidade

numérica encontra-se ligada à forma externa da relação de emprego e o recurso ao setor secundário do mercado de trabalho (Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998). Segundo a corrente de tais teorias dualistas, a flexibilidade funcional fundamenta-se na capacidade dos colaboradores obterem novas competências e aplicá-las posteriormente nas organizações (Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998). A flexibilidade numérica, por sua vez, abrange minimização de custos e responsabilidades, condições de trabalho precárias e instabilidade laboral (Friedrich, Kabst, Weber & Rodehuth, 1998).

3.2.6. Desenho da Organização Flexível

O desenho da organização flexível pressupõe que quanto menor for o grau das decisões e a sua centralização for reduzida, maior será o nível de flexibilidade na mesma (Englehardt & Simmons, 2002; Nicholson, Rees & Brooks-Rooney, 1990). Neste contexto, afigura-se relevante referir que a estrutura organizacional detém várias dimensões e medidas, sendo as mais relevantes a centralização, especialização e formalização (Walton, 1981).

A utilização destas variáveis pode assumir uma elevada relevância na definição das características necessárias para determinar se uma organização é flexível (Broncano, Andrés & Monsalve, 2013), como podemos constatar na seguinte tabela.

Tabela 3 - Características na Determinação do Nível de Flexibilidade

Variáveis	Nível a alcançar na organização flexível
Centralização	
Autonomia do colaborador	Alta
Âmbito de controlo do diretor	Baixa
Número de supervisores diretos	Baixa
Rácio supervisor/colaborador	Alta
Participação dos recursos humanos na toma de decisão	Alta
Participação departamental na tomada de decisão	Alta
Hierarquia de autoridade	Baixa
Hierarquia de controlo	Baixa
Formalização	
Formalização (estruturação de atividades)	Baixa
Nível de comunicação escrita	Baixa
Número de Regras e Procedimentos	Baixa
Especialização	
Diversidade de funções e número	Alta
Número de categorias de trabalho	Baixa
Divisão de trabalho	Baixa

Fonte: Adaptado de Broncano, Andrés e Monsalve (2013).

Perante o que foi referido anteriormente é possível constatar que as novas formas das organizações aliadas à inovação e desenvolvimento orgânico permitem a criação de novas configurações que facilitam a dicotomia da mudança contínua e a eficácia das operações em curso, cujos resultados poderão proporcionar o aumento de conexões e a aprendizagem nos negócios dos recursos humanos, contribuindo para que a organização se ajuste de uma forma simplificada a todas as alterações solicitadas pelos mercados (Englehardt & Simmons, 2002). Ainda associada às novas formas organizacionais surge uma tendência que defende a flexibilidade como principal característica que poderá desenvolver substancialmente as organizações, preservando a multiplicidade e a facilidade das adaptações (Englehardt & Simmons, 2002).

3.2.7. Implicações da Flexibilidade na Gestão de Recursos Humanos

A flexibilidade organizacional pode acarretar diversas implicações às organizações, quer sejam benefícios quer sejam obstáculos. Esta possui como intuito facultar às organizações todas as ferramentas necessárias para que estas se ajustem rapidamente às exigências dos mercados atuais (Evans, 1991), devendo garantir que a organização detenha capacidade necessária para reagir a todas as incertezas, sendo colmatadas através de um conjunto de instrumentos que permitam defrontar eficazmente todas as situações (Volberda, 1996). Além disso, facilita a operacionalização de uma rede de informação, tornando-se ideal para proceder a trocas de informações bastante eficazes, proporcionando acima de tudo o aumento da criatividade dentro da organização (Schoemaker, 2003). Tal eficácia é garantida devido à rede flexível encontrada em qualquer nível da organização, independentemente da dimensão da sua escala, quer ao nível macro, meso e micro (Schoemaker, 2003).

Segundo Wright e Boswell (2002), a flexibilidade permite às organizações adaptarem-se às diversas mudanças advenientes do ambiente externo, o que lhes confere vantagens competitivas e um desempenho organizacional excelente.

Daft (2007) refere que se o ambiente externo solicita flexibilidade e capacidade de resposta terá que predominar uma cultura organizacional que estimule a adaptabilidade e que atenda às necessidades de todas as partes envolvidas. Já na opinião de Bhattacharya, Gibson e Doty (2005), a flexibilidade organizacional aliada às boas práticas de gestão de recursos humanos geram valores, nomeadamente, a aquisição de resistência estratégica, a melhoria da

capacidade de resposta às mudanças de ambiente, o aconselhamento aos colaboradores a terem comportamentos mais flexíveis e a delinearem uma capacidade de atuação inimitável.

As organizações que optarem por colaboradores mais flexíveis têm a vantagem de não despendem muitos esforços na sua formação, visto que os colaboradores optam pela formação adequada e reciclam os seus conhecimentos de acordo com as necessidades organizacionais, obtendo igualmente a capacidade de se antecipar às necessidades futuras e otimizar as oportunidades existentes (Pulakos, Arad, Donovan & Plamodon, 2000). De acordo com Unsworth e Parker (2003), uma das vantagens que a flexibilidade fornece está relacionada com a equidade remunerativa, ou seja, se os colaboradores perceberem que os seus esforços empregues na realização das atividades são reconhecidos e remunerados de forma justa, estes optam por superar todas as dificuldades a estas subjacentes apenas para alcançar os objetivos organizacionais.

No entanto existem vários obstáculos decorrentes da flexibilidade. De acordo com Johnson (1992) prendem-se com:

- Descontrolo;
- Falta de alinhamento;
- Retrabalho;
- Dificuldade na gestão de recursos humanos;
- Menor controlo em algumas atividades;
- Maior rigor na distribuição de horários;
- Reorganização cultural;
- Falhas na comunicação entre os membros da equipa;
- Aumento do desemprego;
- Instabilidade laboral e relações laborais precárias.

No entanto, após uma análise das implicações da flexibilidade organizacional, cumpre de igual modo referir que a flexibilidade dos recursos humanos contribui para o sucesso organizacional visto que melhora os resultados operacionais, tais como a produtividade laboral, a satisfação dos clientes e os resultados financeiros (Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Lluser, 2008; Bhattacharya, Gibson & Doty, 2005; Ketkar & Sett, 2009; Ngo & Loi, 2008).

3.3. Descentralização e Flexibilidade Organizacional

3.3.1. Contextualização Organizacional

Atualmente, as organizações podem assumir uma enorme diversidade cultural, dado que estas atuam em múltiplos mercados, podendo tal diversidade tornar-se uma variável com elevada importância (Alberts & Hayes, 2003; Atkinson & Moffat, 2005; Bjørnstad & Lichacz, 2013). No entanto, a diversidade cultural pode influenciar negativamente a análise sobre a relação entre a descentralização e flexibilidade (Bjørnstad & Lichacz, 2013).

No que concerne à relação entre a descentralização e flexibilidade, importa, em primeiro lugar, referir que quanto às hierarquias e responsabilidades de controlo, foram realizadas em vários tipos de organizações diversas pesquisas que demonstram que as redes sociais externas quando combinadas com uma profunda mudança interna na organização, podem promover o aumento da flexibilidade, podendo tal mudança ser assumida como uma descentralização dos processos organizacionais (Bjørnstad & Lichacz, 2013; Liebeskind, Oliver, Zucker & Brewer, 1996). Quanto à descentralização dos processos de tomada de decisão, segundo Englehardt e Simmons (2002) e Volberda (1998), estes podem ser considerados os maiores potenciadores da flexibilidade nas organizações.

Não obstante a evidência empírica demonstrada por Bjørnstad (2011) indicar que existe uma relação entre a descentralização e a flexibilidade, para Hatum e Pettigrew (2006) tal não se verifica, uma vez que através da análise de dados recolhidos em vários tipos de organizações, constata-se que estes dados defendem que a flexibilidade é fomentada mediante a centralização, descurando a descentralização. No âmbito desta análise, urge destacar que um dos principais benefícios apresentados por Hatum e Pettigrew (2006) reside no facto de este estudo incidir sobre diversos tipos de organizações, existindo uma grande variação nas populações utilizadas. No entanto, apesar da análise por estes defendida, a maior parte da evidência apresentada por outros estudos demonstra uma relação direta entre a flexibilidade e a descentralização (Bjørnstad & Lichacz, 2013).

Existem inúmeros conceitos relevantes na análise da relação entre a descentralização e flexibilidade sendo um deles a “*distância de poder*”, podendo esta ser definida como o grau de aceitação dos colaboradores hierarquicamente inferiores que exercem funções dentro de uma determinada zona geográfica em suportar a desigualdade existente aquando da ineficiente e desigual distribuição de recursos (Hofstede, 1991). Tal distância possui um impacto bastante relevante aquando a análise da relação entre a descentralização e a flexibilidade dado que os

colaboradores de diferentes zonas geográficas detêm diversas preferências hierárquicas podendo, até mesmo, preferir trabalhar em organizações mais centralizadas ou descentralizadas (Bjørnstad & Lichacz, 2013; Hofstede, 1991).

3.3.2. Estrutura Organizacional Ótima

Uma das principais propostas para permitir que a organização se adapte às principais alterações e desafios reside essencialmente na sua transformação em organização de rede (Bjørnstad, 2011). A abordagem inicial à organização de rede surgiu durante a década de 1980, sendo impulsionada pelos desenvolvimentos tecnológicos e pelas exigências do mercado (Bjørnstad, 2011; Snow, Miles & Coleman, 1992; Tiernan, Flood, Murphy & Carrol, 2002), pelo que o principal objetivo da organização de rede baseia-se em criar organizações mais adaptáveis e eficientes (Alberts & Hayes, 2003; Bjørnstad, 2011).

Uma das principais características das organizações em rede centra-se na correta distribuição de autoridade em todos os níveis hierárquicos (Alberts & Hayes, 2003; Atkinson & Moffat, 2005).

Neste âmbito, as implicações da descentralização residem na maior troca de informação e num aumento generalizado de colaboradores aptos para proceder à tomada de decisão (Alberts & Hayes, 2003; Galbraith, 2002; Roman, 1997).

Neste tipo de organização torna-se possível constatar que os processos de descentralização permitem o aumento da celeridade nas respostas aos desafios organizacionais, possibilitando a realização de inúmeras atividades em simultâneo e fomentando um ambiente dinâmico, fundamental para obter uma organização flexível (Alberts & Hayes, 2003; Englehardt & Simmons, 2002; Galbraith, 2002; Volberda, 1998). Assim, a flexibilidade é considerada uma parte central das teorias da organização em rede, sendo que deverão permitir o aumento da partilha de informação e colaboração entre hierarquias e serviços, facilitando a qualidade das decisões, facultando respostas atempadas e visando alcançar a eficiência operacional (Alberts & Hayes, 2003).

A aplicação da organização em rede pressupõe o afastamento do tipo de organização burocrática que possua uma estrutura centralizada e onde o processo de tomada de decisão se encontra centrado nos seus órgãos superiores, favorecendo a existência de uma organização plana, com uma estrutura descentralizada e onde predomina a flexibilidade (Alberts & Hayes, 2003; Atkinson & Moffat, 2005; Bjørnstad, 2011; Snow, Miles & Coleman, 1992).

Ainda em relação às organizações burocráticas, uma das suas principais características reside na formalização, sendo defendido por diversos autores que esta é um dos fatores que impedem a flexibilidade (Bjørnstad, 2011; Englehardt & Simmons, 2002; Volberda, 1998), uma vez que o circuito da informação é bastante penalizado, podendo esta sofrer alterações à medida que é transmitida pelos diversos níveis da hierarquia, tornando o processo de partilha de informação cada vez mais demorado (Volberda, 1998).

Um dos principais dilemas associados à alteração da informação encontra-se relacionado com a ineficiência e ineficácia dos seus processos de partilha, afetando a correta capacidade da organização em tomar decisões (Bjørnstad, 2011). No entanto, para facilitar a flexibilidade e o processo de tomada de decisão, a estrutura organizacional plana torna-se a melhor solução a ser adotada (Volberda, 1998), visto que esta estrutura é considerada ótima para potenciar a flexibilidade, pois contribui para o reconhecimento das competências dos colaboradores (Bjørnstad, 2011; Bjørnstad & Lichacz, 2013).

Em suma, tal como defendem Bjørnstad e Lichacz (2013), a estrutura organizacional plana quando combinada com os processos organizacionais que fomentam a descentralização encontra-se positivamente relacionada com a flexibilidade.

4. Metodologia de Investigação

Neste ponto, serão abordados diversos aspetos relacionados com a presente investigação, definindo-se a metodologia adotada para a sua realização, abordando-se de modo sucinto o modelo concetual, estabelecendo-se as respetivas hipóteses de estudo, procedendo-se à caracterização do tipo de amostra, selecionando os instrumentos de recolha de dados a ser objeto de tratamento e, por último, determinando-se as ferramentas de análise destes.

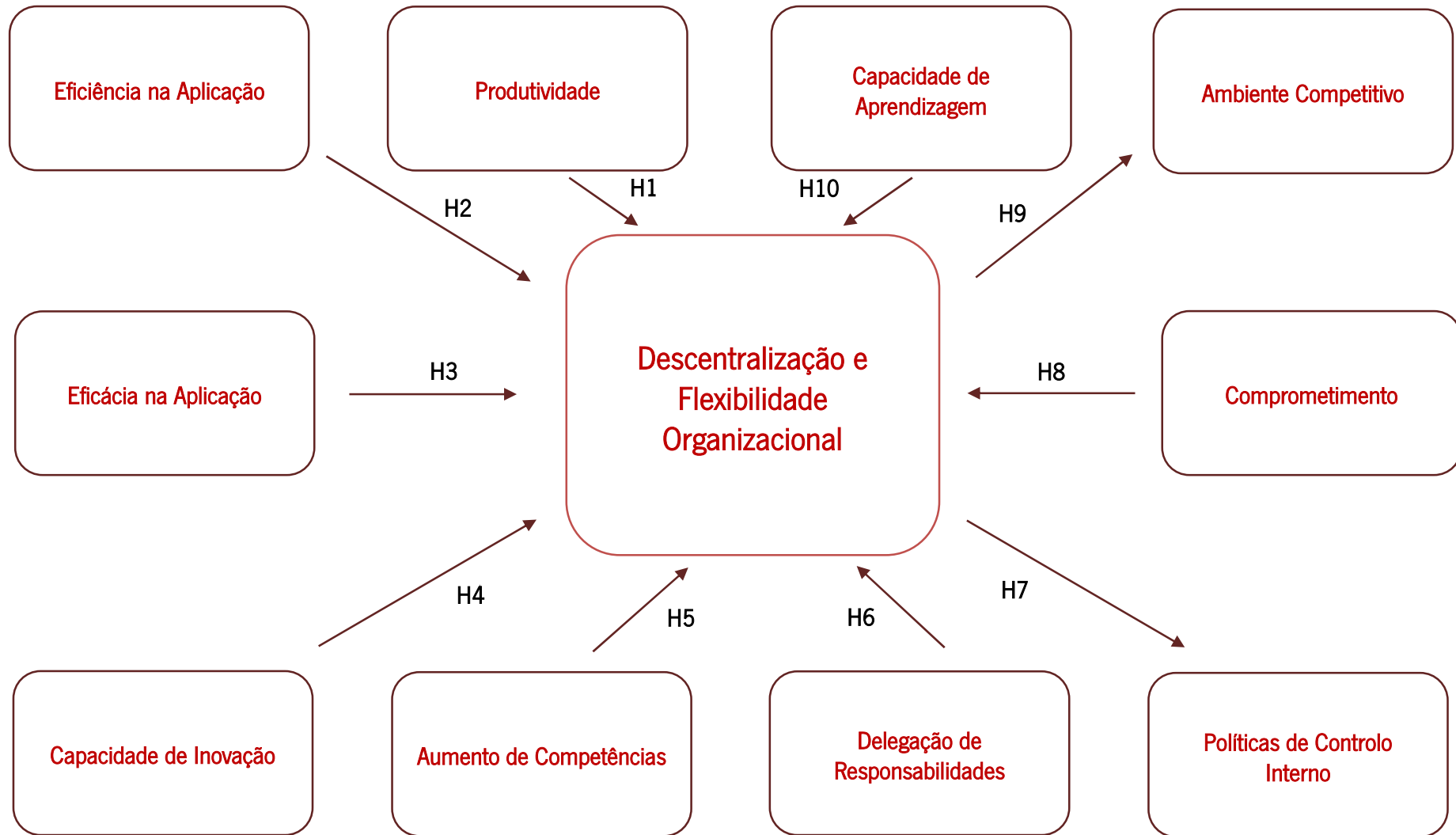
4.1. Modelo Concetual

A investigação na gestão possui uma importância significativa pois permite identificar oportunidades e ameaças, possibilitando averiguar que o sucesso da organização depende exclusivamente da sua atuação (Wilson, 2010). Contudo, torna-se importante salientar que deve ser sempre adotada uma abordagem cautelosa aquando da interpretação dos seus resultados e acerca da ação que sobre estes incidirá (Wilson, 2010). O processo de investigação não visa unicamente a aplicação de conhecimentos, procurando também desenvolver a criatividade e a planificação (Hill & Hill, 2002).

O problema em causa centra-se no impacto que a descentralização e a flexibilidade possuem na gestão de recursos humanos, de forma a identificar os seus principais pressupostos e as suas implicações nas organizações.

Com o intuito de responder a todas as questões e de atingir todos os objetivos propostos, desenvolveu-se o modelo concetual representado na figura 1. Este foi elaborado segundo inúmeras variáveis, destacando a produtividade, eficiente e eficaz aplicação, criatividade, aumento de competências, delegação de responsabilidades, comprometimento, ambiente competitivo, capacidade de aprendizagem e as políticas de controlo interno da organização.

Figura 1 - Modelo Conceitual



4.2. Hipóteses de Estudo

A delimitação das hipóteses de estudo obedeceu à literatura desenvolvida anteriormente, pelo que neste ponto procede-se à apresentação do conjunto de hipóteses que serão posteriormente objeto de análise e respetiva justificação.

Um dos principais pressupostos defendidos pela literatura reside na necessidade da organização adaptar-se às inúmeras alterações suscitadas pelos mercados em que atua. A descentralização aliada à flexibilidade possibilita às organizações um conjunto de ferramentas para se ajustarem rapidamente às exigências dos mercados atuais, obtendo uma vantagem competitiva e um desempenho organizacional excelente (Bloom, Sadun & Van Reenen, 2010; Brown & Eisenhardt, 1997; Caudron, 1994; Englehardt & Simmons, 2002; Evans, 1991; Palanisamy, 2005; Wright & Boswell, 2002). A descentralização e flexibilidade organizacional possuem diversos benefícios para a gestão organizacional, entre os quais se encontram a capacidade de os colaboradores facilmente gerirem as suas atividades e competências e de se adaptar em todos os seus níveis na organização (Schoemaker, 2003), permitindo aumentar a produtividade (Bloom, Sadun & Van Reenen, 2010). Com o intuito final de maximizar a criação de valor através do recurso ao aumento da eficácia e da eficiência da aplicação de todos os recursos humanos (Caudron, 1994; Jensen & Meckling, 1992; Meyer & Hammerschmid, 2010; Palanisamy, 2005). Segundo esta linha de pensamento definiram-se as seguintes hipóteses de estudo:

H1 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a produtividade dos recursos humanos.

H2 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a eficiente aplicação dos recursos humanos.

H3 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a eficaz aplicação dos recursos humanos.

A análise teórica da aplicação de um modelo de gestão baseado na descentralização e flexibilidade incidiu essencialmente sobre a capacidade de adaptação e respetivas aptidões dos recursos humanos às diversas alterações na estrutura da organização. A adaptabilidade dos recursos humanos às diversas alterações surge na sequência deste modelo de gestão que evita a perda de competências através da racionalização (Paterson & Brock, 2002), estimula a

criatividade na resolução de problemas (Anthony & Govindarajan, 1995), visto que a contiguidade e a partilha de informação entre os diversos departamentos aperfeiçoa o processo criativo e potencia a mudança (Mookherjee, 2006; Slater, Olson & Hult, 2010). Além disso, este modelo permite a criação de valores, tais como a aquisição de resistência estratégica e a melhoria da capacidade de resposta às mudanças de ambiente (Bhattacharya, Gibson & Doty, 2005), não necessitando de despender recursos para a formação dos recursos humanos, uma vez que estes optam pela formação adequada e reciclam os seus conhecimentos de acordo com as necessidades organizacionais, obtendo igualmente a capacidade de antecipar-se às futuras necessidades e de otimizar as oportunidades existentes (Pulakos *et al.*, 2000). Deste modo, procedeu-se à formulação das seguintes hipóteses:

H4 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a capacidade de inovação dos recursos humanos.

H5 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com as competências dos recursos humanos.

No entanto, a aplicação de um modelo baseado na descentralização e flexibilidade implica a alteração de sistemas hierárquicos característicos do sistema de produção taylorista ou fordista por um tipo de organização de trabalho que permite a participação dos colaboradores na tomada de decisões, fomentando o trabalho em equipa e o compromisso destes para com a organização (Kalleberg, 2001). Deste modo, a estrutura organizacional é alvo de uma alteração bastante relevante, seguida da distribuição de responsabilidades inerentes à aplicação dos termos e condições dos serviços, tanto a nível central como periférico (Kolehmainen-Aitken, 1998), dependendo fundamentalmente da cedência de autoridade e responsabilidade por parte dos órgãos superiores e da aceitação de autoridade e responsabilidade por parte dos órgãos inferiores (Blomquist, Dinar & Kemper, 2010). Um dos principais dilemas associados à aplicação de tal modelo reside do facto de este proceder a inúmeras alterações na estrutura e cultura organizacional, promovendo a alteração de diversos regulamentos e procedimentos organizacionais, afetando negativamente o sistema de controlo interno, dado que facilita o descontrolo, a diminuição do controlo por parte dos órgãos hierárquicos superiores em diversas atividades e do tratamento uniformizado dos problemas associados ao normal funcionamento da

organização (Anthony & Govindarajan, 1995; Johnson, 1992). Assim, afigura-se possível formular as seguintes hipóteses:

H6 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a delegação de responsabilidades dos recursos humanos.

H7 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se negativamente com as políticas de controlo interno.

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, a literatura na gestão de recursos humanos defende que a descentralização e flexibilidade são impulsionadores de várias reformas organizacionais, permitindo essencialmente aumentar o comprometimento, satisfação e motivação dos colaboradores (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2004; Bloom, Sadun & Van Reenen, 2010; Poole & Jenkins, 1997), fomentando a criação de um clima de competitividade “saudável” dentro das organizações (Anthony & Govindarajan, 1995). Contudo, segundo Hoogendoorn e Brewster (1992) podem surgir diversos problemas de comunicação ou perdas de sinergia, resultantes da liberdade de alterar a comunicação no seio de um grupo, influenciando negativamente a cooperação, lealdade e solidariedade existentes. Por conseguinte, é possível definir as hipóteses abaixo apresentadas:

H8 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com o comprometimento dos recursos humanos.

H9 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se negativamente com o ambiente competitivo dos recursos humanos;

Ainda a propósito do modelo de gestão defendido, as novas estruturas das organizações aliadas à inovação e desenvolvimento orgânico permitem a criação de novas configurações que facilitam a dicotomia da mudança contínua e a eficácia das operações em curso, cujos resultados poderão aumentar a aprendizagem nos negócios dos recursos humanos (Englehardt & Simmons, 2002). Segundo este pressuposto, foi definida a seguinte hipótese:

H10 - A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a capacidade de aprendizagem dos recursos humanos.

4.3. Definição da Amostra

A metodologia adotada para este estudo pressupõe a definição de uma população. Uma vez que se pretende analisar os impactos da descentralização e flexibilidade organizacional na gestão de recursos humanos, tal análise não seria exequível de ser realizada na totalidade de organizações existentes devido à escassez de recursos.

Não obstante tal fator, a população foi fixada segundo os seguintes critérios:

- Nacionalidade - Portuguesa;
- Localização - Região do Minho;
- Forma legal - Privada;
- Sector de atividade - Indústria têxtil e vestuário.

A população selecionada neste estudo incidiu em organizações localizadas em Portugal, em particular na região do Minho, por questões de proximidade, de recursos e de facilidade na resolução de eventuais dúvidas que poderiam surgir aquando da aplicação do questionário.

A seleção do setor privado seguindo do consequente afastamento do setor público e restantes setores, justifica-se pela maior independência, imparcialidade, capacidade de organização e de resposta, necessárias a uma correta e adequada gestão de recursos humanos e à fixação dos procedimentos e métodos a esse nível. Além disso, note-se que o setor público não goza da mesma capacidade de iniciativa e atuação que o setor privado, o que aliado à circunstância de a maior parte das organizações públicas não possuir departamento ou gestor de recursos humanos, contribuiu para circunscrever a população alvo de estudo ao setor privado.

Em relação ao setor de atividade, este foi selecionado porque representa o setor com maior importância no tecido empresarial da região em análise, assumindo uma dimensão estrutural bastante acentuada ao nível da economia da mesma.

O distrito de Braga alberga a maioria das organizações com o Código de Atividade Económica 13 - Fabricação de têxteis e do Código de Atividade Económica 14 - Indústria do vestuário. Quanto ao emprego e volume de negócios verifica-se que neste distrito tal setor possui uma elevada relevância, sobretudo no Código de Atividade Económica 13 - Fabricação de têxteis, onde representa mais de 56% do emprego e 58% do volume de negócios (Banco de Portugal, 2012). Apesar dos dados anteriores serem referentes a 2011, o Instituto Nacional de Estatística (2015) demonstra um crescimento do volume de negócios em 2014, sendo possível constatar que não se verificou a ocorrência de profundas alterações no tecido empresarial alvo de estudo.

As principais dificuldades inerentes a qualquer investigação encontram-se relacionadas com a disponibilidade de recursos por parte do investigador, visto que estes são maioritariamente limitados, impossibilitando a recolha e análise de dados para cada um dos casos do universo, pelo que apenas é possível considerar uma parte deste (Hill & Hill, 2002).

Por conseguinte, procedeu-se à seleção da amostra da população objeto de estudo, uma vez que devido às limitações neste existentes, torna-se fundamental diminuir o número de organizações alvo de estudo. A amostra em relação à qual este estudo se baseou deriva de um método de seleção não aleatório. Não obstante a existência de limites neste método, maioritariamente associados ao escasso nível de representatividade da população, prejudicando a recolha de dados, julga-se admissível a sua utilização neste tipo de investigação, tendo em conta a forte probabilidade de obter um maior número de respostas perante o reduzido período de tempo e recursos que possam ser usados na elaboração do estudo em causa (Oliveira, 2013). Consequentemente, torna-se necessário referir que existem diversos tipos de amostras não aleatórias, sendo que neste estudo o tipo em causa é o intencional, uma vez que ocorreu uma seleção de acordo com um número certo de critérios estabelecidos (Burgess, 1997). Porém, note-se que uma das principais desvantagens associadas a este tipo de amostra reside na criação de uma certa tendência (Huot, 2002).

Neste sentido, tendo em conta que as organizações com reduzido número de colaboradores poderiam não possuir departamento de recursos humanos, o critério definido para a amostra fixou-se que apenas seriam consideradas para este estudo as organizações com 50 ou mais colaboradores.

Com vista à obtenção do número e características das organizações que compõe a população e a amostra, serviu-se da base de dados Amadeus, encontrando-se acessível na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Assim, o número de organizações que caracteriza a população reside nos 3517, enquanto as organizações que fazem parte da amostra situam-se nas 231.

4.4. Instrumento de Recolha de Dados

Como qualquer outro tipo de investigação, ocorre uma recolha sistemática dos dados, sendo a relação entre as diversas variáveis analisadas e o estudo planeado metodicamente (Bell, 1997). A maior parte da recolha de dados utilizada neste tipo de investigação é realizada através de documentos, entrevistas, observações diretas, observação do participante e artefactos físicos

(Yin, 2004). Nesta abordagem a observação e as entrevistas são os métodos mais frequentes, no entanto unicamente foi realizado um estudo de natureza quantitativa, através da aplicação de inquéritos por questionário direcionados para todos os níveis organizacionais de modo a analisar a relação de toda a organização com a descentralização e flexibilidade.

A aplicação de um questionário detém uma elevada fiabilidade, desde que se respeitem escrupulosamente todos os procedimentos metodológicos aquando da sua elaboração, seleção do público-alvo e administração no terreno (Carmo & Ferreira, 1998). Porém, é convergente a opinião de que as questões objetivas possuem maior fiabilidade que as questões subjetivas (Carmo & Ferreira, 1998).

Por conseguinte, quanto à estrutura do questionário que foi aplicado, este possui um pequeno texto que realiza uma simples apresentação do estudo em causa e a sua relevância, sem deixar de referir a sua natureza confidencial, tal como se encontra demonstrado no apêndice 1.

No que respeita à sua elaboração, esta obedeceu ao que foi defendido pela literatura, sendo a sua redação realizada segundo critérios de zelo e rigor, tendo, inclusive, sido objeto de diversas modificações durante a sua conceção. Torna-se necessário destacar que procedeu-se à sua aplicação a um conjunto de indivíduos não casualmente selecionados com vista a detetar e corrigir eventuais irregularidades atinentes à redação e entendimento do mesmo. No que se refere à sua aplicação, note-se que esta foi realizada online, durante o mês de agosto e setembro de 2015, através dos instrumentos facultados pelo Google Drive, cuja divulgação foi realizada por correio eletrónico, conforme se demonstra no apêndice 2.

A divulgação do questionário incidiu sobre um total de 25914 colaboradores, correspondentes às 231 organizações pertencentes à amostra. No entanto, constatou-se que a grande maioria das organizações demonstrou um elevado desinteresse no estudo proposto e, conseqüentemente, no questionário em causa. Note-se que tal circunstância foi visível aquando da aplicação do mesmo, dado que verificou-se um diminuto número de respostas por parte dos inquiridos, isto é, apenas 216, o que demonstra que efetivamente participaram no estudo apenas 7 organizações.

Por conseguinte, o questionário em causa não foi delineado com o intuito de deter as variáveis de modo organizado. Dado que as questões a estas correspondentes foram distribuídas pelo mesmo, uma vez que na eventualidade de estas encontrarem-se dispostas numa determinada ordem, tal circunstância certamente originava a criação de tendências nas

respostas obtidas (Oliveira, 2013). Além do mais, note-se que o facto de existir uma distribuição alternada entre as diferentes questões irá possibilitar alcançar respostas com um maior nível de congruência por parte dos inquiridos (Oliveira, 2013).

4.5. Instrumento de Análise de Dados

No presente ponto serão abordados os métodos utilizados aquando da análise da fiabilidade e dos testes de hipóteses.

No que concerne ao tratamento de dados recolhidos o mesmo foi realizado através do software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), com a versão 22.0 para o Windows.

4.5.1. Consistência Interna

A consistência interna define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos inquiridos (Pestana & Gageiro, 2008). Ou seja, as respostas dos inquiridos diferem não porque o questionário seja complexo e leve a diferentes interpretações, mas devido ao facto de estes possuírem diversas opiniões (Pestana & Gageiro, 2008).

A dificuldade inerente à estimação da fiabilidade foi ultrapassada por Cronbach através da utilização de uma técnica que estima o coeficiente de fiabilidade interna (Hill & Hill, 2002).

O Alpha de Cronbach é uma das principais medidas utilizadas aquando da verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo verso, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2008). Este varia entre 0 e 1 considerando-se a consistência interna (Pestana & Gageiro, 2008):

Tabela 4 - Consistência Interna

Consistência Interna	Alpha de Cronbach
Muito Boa	Superior 0,9
Boa	Entre 0,8 e 0,9
Razoável	Entre 0,7 e 0,8
Fraca	Entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	Inferior a 0,6

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2008).

4.5.2. Teste de Hipóteses

A existência de questões de natureza ordinal e nominal no questionário tornou essencial a adoção de vários métodos aquando da realização dos testes de hipóteses, tais como o teste de Mann-Whitney, teste à Correlação de Spearman, teste de Qui-Quadrado e, por último, teste de Bonferroni.

O teste de Mann-Whitney é um dos principais testes para amostras independentes, sendo maioritariamente utilizado para aceitar a hipótese nula que afirma que as médias da população são as mesmas para dois grupos (Pereira, 2003).

Neste âmbito, note-se que tal teste realiza a comparação do centro de localização das duas amostras, com o intuito de identificar as diferenças entre as duas populações correspondentes (Pestana & Gageiro, 2008). Permitindo verificar a igualdade de comportamentos de dois grupos de casos ou a existência de diferenças no pós-teste entre duas condições experimentais (Pestana & Gageiro, 2008).

Em relação ao coeficiente de correlação Ró de Spearman, torna-se fundamental destacar que este é utilizado para medir a intensidade da relação existente entre variáveis ordinais, através da utilização apenas da ordem de observações em vez do valor nele observado (Pestana & Gageiro, 2008), pelo que tal coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição nem à presença de outliers, não requerendo, portanto, que os dados provenham de duas populações normais (Pestana & Gageiro, 2008).

Por fim, cumpre referir que o coeficiente em causa varia entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação linear entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2008). O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido oposto, ou seja, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável (Pestana & Gageiro, 2008).

No que concerne ao teste de independência de Qui-quadrado, aplicado a variáveis nominais, possibilita compreender os resultados da amostra aleatória para o universo (Pestana & Gageiro, 2008). Além disso, este teste não paramétrico é principalmente utilizado na análise de variáveis agrupadas ou classificadas, isto é, variáveis que dividem as observações em 2 ou mais categorias de classes (Afonso & Nunes, 2011). Consagrando o objetivo de testar a independência entre 2 variáveis, X e Y , que se encontrem agrupadas em classes mutuamente exclusivas e exaustivas (Afonso & Nunes, 2011).

Por último, no que respeita ao teste de Bonferroni, refira-se que este é principalmente utilizado aquando a realização de vários testes simultâneos de significado em situações relativamente fora do padrão na eventualidade de não se aplicarem outros métodos (Holland & Copenhaver, 1988). Note-se ainda que a correção de Bonferroni reduz os valores críticos de P para cada teste em particular com base no número de testes a serem realizados, sendo frequentemente utilizado para reduzir problemas associados com comparações múltiplas (Cabin & Mitchell, 2000).

5. Análise dos Resultados

Neste ponto será efetuada a análise dos resultados obtidos durante a realização do questionário, salientando a caracterização da amostra, os benefícios da descentralização e flexibilidade na gestão das organizações, os principais fatores que impedem a aplicação da descentralização e flexibilidade nas diversas organizações, o impacto da aplicação das políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aplicação da descentralização e da flexibilidade nos recursos humanos da organização e, por fim, a avaliação do modelo conceitual e a realização dos testes de hipóteses.

5.1. Análise dos resultados sobre a caracterização da amostra

Na aplicação do questionário sobre a *“Descentralização e Flexibilidade Organizacional: Implicações na Gestão dos Recursos Humanos”* participaram 216 colaboradores, correspondentes a 231 organizações e cuja atividade incide sobre o setor da indústria têxtil e vestuário. No entanto, como foi referido no ponto anterior, apenas 7 organizações participaram ativamente neste estudo.

A análise dos dados referentes aos colaboradores que responderam ao questionário principia com o tratamento das respostas alcançadas, possibilitando uma demonstração detalhada das características demográficas e organizacionais dos mesmos.

Tal como se encontra demonstrado na tabela 5, a distribuição da amostra é realizada de acordo com diversos parâmetros relacionados, desde logo, com o género, grupo etário, estado civil, se possui filhos, atividade profissional que exerce na organização, tempo de trabalho na organização, tipo de contrato de trabalho que possui com a organização, nível de escolaridade e, por último, nível de conhecimento dos colaboradores acerca do conceito da descentralização e flexibilidade organizacional.

Tabela 5 - Distribuição da Amostra

	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Género		
Masculino	37	17,10%
Feminino	179	82,90%
Estado civil		
Solteiro (a)	15	6,90%
Casado (a)	136	63,00%
União de fato	17	7,90%
Divorciado (a)	48	22,20%
Atividade profissional		
Administrador (a)	3	1,40%
Administrativo (a)	18	8,30%
Contabilista	4	1,90%
Costureiro (a)	93	43,00%
Designer de Moda	6	2,80%
Economista	1	0,50%
Engenheiro Têxtil	17	7,90%
Fiel de Armazém	20	9,30%
Gestor	2	0,90%
Modelista	30	13,80%
Operador de Fiação	11	5,10%
Operador de Tecelagem	8	3,70%
Rececionista	3	1,40%
Tempo de trabalho na organização		
Até 10 anos	168	77,80%
De 11 a 20 anos	37	17,10%
De 21 a 30 anos	9	4,20%
Mais de 30 anos	2	0,90%

	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Grupo etário		
23 - 33 anos	15 ¹	7,00%
34 - 43 anos	115 ¹	53,50%
44 - 53 anos	45 ¹	20,90%
54 - 63 anos	40 ¹	18,60%
Filhos		
Sim	182	84,30%
Não	34	15,70%
Tipo de contrato de trabalho		
Sem termo	118	54,60%
Termo parcial	49	22,70%
Termo certo	28	13,00%
Termo incerto	18	8,30%
Sem resposta	3	1,40%
Nível de escolaridade		
Ensino Primário	27	12,50%
Ensino Secundário	156	72,20%
Ensino Superior - Licenciatura	11	5,10%
Ensino Superior - Mestrado	11	5,10%
Ensino Superior - Pós-Graduação	11	5,10%
Nível de conhecimento dos participantes acerca do conceito da descentralização e flexibilidade organizacional		
Nenhum conhecimento	7	3,20%
Pouco conhecimento	172	79,60%
Algum conhecimento	31	14,40%
Algum conhecimento	5	2,30%
Sem resposta	1	0,50%

¹ Nota: O total é de 215 devido a um inquirido que se enganou nesta questão e indicou a profissão em vez da idade.

5.2. Análise dos resultados relativos à identificação dos benefícios da descentralização e flexibilidade na gestão das organizações

No que concerne à classificação da implementação da descentralização e flexibilidade em Portugal, constata-se pela observação da tabela 6 que os participantes expressam-se maioritariamente de forma negativa em relação à mesma, na medida em que mais de metade (67,1%) classificou-a como fraca e 27,3% como muito fraca.

Tabela 6 - Classificação por parte dos participantes sobre a aplicação da descentralização e flexibilidade em Portugal

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Muito Fraca	59	27,3%
Fraca	145	67,1%
Média	12	5,6%
Total	216	100,0%

Relativamente à avaliação dada pelos colaboradores em relação ao nível de participação dos colaboradores durante as fases do processo de tomada de decisão nas organizações em Portugal, mais de metade (66,2%) dos inquiridos avaliaram-no como fraco e 25,5% consideram esse nível de participação muito fraco.

Assim, verifica-se claramente uma predominante avaliação negativa dos colaboradores sobre o nível de participação dos colaboradores durante as fases do processo de tomada de decisões nas organizações em Portugal.

Tabela 7 - Avaliação dos participantes em relação ao nível de participação dos colaboradores durante as fases do processo de tomada de decisão nas organizações em Portugal

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Muito Fraca	55	25,5%
Fraca	143	66,2%
Média	18	8,3%
Total	216	100,0%

Quando questionados sobre a descentralização e flexibilidade organizacional no caso específico da organização onde colaboram, a grande maioria dos inquiridos (90,3%, n=195) caracteriza-a como baixa e inexistente.

Tabela 8 - Caracterização por parte dos participantes quanto ao nível de descentralização e flexibilidade da organização onde colaboram

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Inexistente	36	16,7%
Baixa	159	73,6%
Média	21	9,7%
Total	216	100,0%

No que diz respeito à opinião que os participantes possuem sobre a duração da existência de um sistema de gestão baseado na descentralização e flexibilidade na organização onde colaboram, verifica-se que as respostas dos mesmos não são coerentes.

Enquanto mais de metade dos inquiridos (62%) afirma que a organização onde colabora tem vindo a adotar um sistema de gestão baseado na descentralização e flexibilidade entre 2 e 4 anos, 15,7% afirma que tal adoção não se verifica.

Tabela 9 - Tempo que a organização tem vindo a adotar sistema de gestão baseado na descentralização e flexibilidade

	Frequência (n)	Percentagem (%)
1 ano	20	9,3%
2 anos	53	24,5%
3 anos	32	14,8%
4 anos	49	22,7%
5 anos	9	4,2%
6 anos	19	8,8%
Sem resposta	34	15,7%
Total	216	100,0%

No âmbito dos potenciais benefícios para os recursos humanos que poderão resultar da implementação da descentralização e flexibilidade, verifica-se que mais de metade dos colaboradores inquiridos (64,3%, n=139) considera que tal será benéfica para os mesmos e 31,5% não possui qualquer opinião positiva ou negativa, considerando que talvez o seja.

Tabela 10 - Classificação por parte dos participantes sobre a descentralização e flexibilidade e seus benefícios para os recursos humanos

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Sim	139	64,3%
Não	9	4,2%
Talvez	68	31,5%
Total	216	100,0%

Uma vez questionados sobre quais os maiores ganhos dos recursos humanos obtidos através da descentralização e flexibilidade na gestão organizacional, há uma forte repartição das escolhas dos inquiridos.

Assim, as opções mais selecionadas pelos participantes envolvem o aumento da sua motivação, com 17,8% dos mesmos a escolher esta opção, seguida pelo aumento da participação que se pretende dos colaboradores, com 17,6% das respostas e ainda o maior empenho e responsabilidade dos colaboradores na gestão da organização, com esta opção a ser defendida por 17,2% dos inquiridos. Por conseguinte, o aumento da satisfação também foi uma opção para 17,1% dos inquiridos, surgindo logo a seguir a maior eficácia e eficiência na obtenção de competências dos colaboradores com 14,3% das respostas.

Tabela 11 - Opinião dos participantes sobre os maiores ganhos dos recursos humanos obtidos através da descentralização e flexibilidade na gestão organizacional

	Frequência (n)	Percentagem (%)
O aumento do comprometimento entre a organização e os colaboradores	71	9,8%
O aumento da participação na tomada de decisão por parte dos colaboradores	128	17,6%
Maior empenho e responsabilidade dos colaboradores na gestão da organização	125	17,2%
O aumento da satisfação dos colaboradores	124	17,1%
O aumento da motivação dos colaboradores	129	17,8%
Maior eficácia e eficiência na obtenção de competências por parte dos colaboradores	104	14,3%
Aumento do aproveitamento dos colaboradores e dos seus níveis de conhecimento	44	6,1%
Outro(s)	1	0,1%
Total	726 ²	100,0%

² Nota: O total é de 726, superior a 216, na medida em que nesta questão os participantes podiam escolher mais do que uma opção de resposta.

A opinião e visão dos colaboradores participantes sobre os outros ganhos para os recursos humanos decorrentes de uma gestão organizacional com uma maior descentralização e flexibilidade foi medida através de quatro itens.

Por seu turno, estes foram classificados segundo a escala de Likert de 5 pontos (1 - Discordo Totalmente a 5 - Concordo Totalmente), sendo posteriormente objeto de análise quanto à sua fiabilidade. Deste modo, com uma escala definida, podendo assumir valores entre 1 e 5, o valor médio esperado é de 3, pelo que tal significa que se todos os inquiridos respondessem de modo uniforme, a média corresponderia a 3.

No que respeita à consistência interna das quatro questões que dizem respeito aos ganhos para os recursos humanos decorrentes de uma gestão organizacional com maior descentralização e flexibilidade, recorreu-se ao cálculo do Alpha de Cronbach. O valor desta estatística é de 0,72, o que expressa que o inquérito tem uma consistência interna razoável na referida componente.

Assim, analisando a tabela 12, verifica-se que as médias das opiniões dos colaboradores no que concerne aos quatro itens em causa variam entre 3,97 e 4,10, com a média agregada de 4,02.

Além disso, constata-se que todas as opiniões respeitantes às afirmações se situaram acima de 3 (ponto médio da escala de Likert), sendo possível concluir que os colaboradores apresentam uma concordância relativamente alta quanto aos ganhos para os recursos humanos advinentes de uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização.

Tabela 12 - Opinião dos participantes sobre ganhos para os recursos humanos decorrentes de uma maior descentralização e flexibilidade na gestão organizacional

	Média	Média agregada	Desvio-padrão	N	Alpha de Cronbach
Aumento da qualidade da gestão dos recursos humanos	4,10		0,629	216	
Aumenta a participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações	3,99		0,675	216	
		4,02			0,72
Aumenta a capacidade de inovação dos colaboradores	4,01		0,687	215	
Os colaboradores reciclam os seus conhecimentos e competências de acordo com as necessidades da organização	3,97		0,664	216	

Os colaboradores inquiridos acreditam desta forma que um maior aumento da descentralização e flexibilidade organizacional se traduz numa maior qualidade da gestão dos recursos humanos, sendo que tal opinião obteve um valor médio de 4,10, valor este acima do valor médio esperado.

Pela observação dos valores presentes na tabela 13, constata-se que aproximadamente 70% dos colaboradores concordam, ainda que de forma parcial, que a qualidade da gestão dos recursos humanos aumenta com uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização, enquanto 21,3% defende totalmente esse incremento de qualidade.

Tabela 13 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A qualidade da gestão dos recursos humanos aumenta quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	2	0,9%
Nem discordo nem concordo	15	6,9%
Concordo Parcialmente	151	69,9%
Concordo Totalmente	46	21,3%
Total	216	100,0%

Quanto ao ganho relativo ao aumento da participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações decorrente de uma maior descentralização e flexibilidade, observa-se que perante as respostas obtidas o valor médio obtido foi de 3,99, valor que se situa acima do valor médio esperado (3).

Se analisarmos a tabela 14, onde se apresenta as respostas dos inquiridos acerca da referida participação, verifica-se que a grande maioria dos mesmos (86,1%) acredita, parcial (69%) e totalmente (17,1%) nesta.

Por fim, torna-se possível concluir que os participantes defendem que uma maior descentralização e flexibilidade organizacional permite aumentar a participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações.

Tabela 14 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações aumenta com a descentralização e flexibilidade”

	<u>Frequência (n)</u>	<u>Porcentagem (%)</u>
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	5	2,3%
Nem discordo nem concordo	23	10,6%
Concordo Parcialmente	149	69,0%
Concordo Totalmente	37	17,1%
Total	216	100,0%

No caso de ser implementada uma maior descentralização e flexibilidade na organização, a maioria dos participantes concorda que tal facto aumenta a capacidade de inovação dos recursos humanos (parcial - 67,1% e total - 19%) por parte dos colaboradores.

O valor médio de 4,01 obtido na escala de Likert demonstra a opinião favorável que os colaboradores detêm quanto à maior criatividade obtida pelos recursos humanos.

Tabela 15 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Os colaboradores possuem maior capacidade de inovação quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão organizacional”

	<u>Frequência (n)</u>	<u>Porcentagem (%)</u>
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	5	2,3%
Nem discordo nem concordo	22	10,2%
Concordo Parcialmente	145	67,1%
Concordo Totalmente	41	19,0%
Sem resposta	1	0,5%
Total	216	100,0%

No que diz respeito à reciclagem de conhecimentos e competências de acordo com as necessidades organizacionais realizada pelos colaboradores quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização, a média corresponde a 3,97, sendo superior ao valor médio esperado.

Por sua vez, completando a análise com a observação dos valores presentes na tabela 16, observa-se que a grande maioria dos colaboradores inquiridos (86,1%) concorda, de forma parcial (71,3%) e total (14,8%), que tal aconteça.

Assim, em face dos resultados obtidos conclui-se que os colaboradores inquiridos acreditam que os recursos humanos reciclam os seus conhecimentos e competências de acordo com as necessidades organizacionais quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização.

Tabela 16 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Os colaboradores reciclam os seus conhecimentos e competências de acordo com as necessidades organizacionais quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	3	1,4%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	24	11,1%
Concordo Parcialmente	154	71,3%
Concordo Totalmente	32	14,8%
Total	216	100,0%

5.3. Análise dos resultados relativos à identificação dos principais fatores que impedem a aplicação da descentralização e flexibilidade nas diversas organizações

Os impedimentos da descentralização e flexibilidade ao nível dos recursos humanos, percecionados pelos inquiridos, foram mensurados através de várias afirmações.

Tendo em vista a averiguação da consistência interna destas afirmações, procedeu-se ao cálculo do Alpha de Cronbach, para o qual foi obtido o valor de 0,88. Deste modo, sendo este um valor muito próximo de 1, pode-se constatar que a consistência interna das afirmações é boa.

Por conseguinte, analisando a tabela 17, verifica-se que todas as afirmações obtiveram um valor médio acima do valor médio esperado (3), sendo que o mais baixo é de 3,93, que diz respeito ao receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais, e o mais alto o valor de 4,12, relativamente ao receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização.

Além disso, destaca-se igualmente que também a média agregada das afirmações é de 4,02, sendo tal valor superior ao ponto médio da escala de Likert (3).

Assim, os participantes em média acreditam que as políticas de controlo interno e da gestão organizacional constituem os principais fatores que impedem a descentralização e a flexibilidade dos recursos humanos.

Tabela 17 - Opinião dos participantes sobre os principais fatores que impedem a descentralização e a flexibilidade organizacional

	Média	Média agregada	Desvio-padrão	N	Alpha de Cronbach
Receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização	4,12		0,664	216	
Políticas de controlo e gestão restritas	4,00		0,668	216	
Rigidez das culturas de gestão tradicionais	4,01		0,692	216	
Segregação de funções presente em inúmeros locais de trabalho	4,01	4,02	0,661	216	0,88
Receio da autonomia e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	4,04		0,639	216	
Receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais	3,93		0,647	216	

Face à afirmação “Um dos fatores que dificulta a descentralização e flexibilidade é o receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização”, verifica-se que a maioria dos inquiridos (89,4%) acredita (parcialmente - 63,9% e totalmente - 25,5%) que tal aconteça.

O valor médio da escala de Likert obtido para esta afirmação foi de 4,12, o que vem corroborar as opiniões que se referiram anteriormente.

Tabela 18 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Um dos fatores que dificulta a descentralização e a flexibilidade é o receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	4	1,9%
Nem discordo nem concordo	18	8,3%
Concordo Parcialmente	138	63,9%
Concordo Totalmente	55	25,5%
Total	216	100,0%

Quanto à questão que diz respeito às políticas de controlo e de gestão restritas dificultarem a descentralização e flexibilidade organizacional, esta recebeu aprovação por parte da maioria dos colaboradores inquiridos (84,7%).

Ainda no âmbito desta questão, destaca-se que o valor médio obtido (4) foi superior ao valor médio esperado (3), o que confirma a concordância dos colaboradores sobre o facto das políticas de controlo e de gestão restritas traduzirem-se num entrave à descentralização e flexibilidade organizacional.

Tabela 19 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: *“As políticas de controlo e de gestão restritas dificultam a descentralização e flexibilidade organizacional”*

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	5	2,3%
Nem discordo nem concordo	27	12,5%
Concordo Parcialmente	143	66,2%
Concordo Totalmente	40	18,5%
Total	216	100,0%

Quanto à rigidez das culturas de gestão tradicionais se apresentar como uma condicionante para a liberdade na descentralização e flexibilidade organizacional, a maioria dos participantes concordou com tal afirmação, 63,9% dos quais de forma parcial e 20,4% totalmente.

A média obtida na escala de Likert neste caso foi de 4,01, valor este superior ao valor médio esperado (3), o que permite concluir que os colaboradores corroboram que a rigidez das culturas de gestão tradicionais condiciona a liberdade na descentralização e flexibilidade organizacional.

Tabela 20 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: *“A rigidez das culturas de gestão tradicionais condiciona a liberdade na descentralização e flexibilidade organizacional”*

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	29	13,4%
Concordo Parcialmente	138	63,9%
Concordo Totalmente	44	20,4%
Total	216	100,0%

Quando abordados sobre se a segregação de funções influencia negativamente a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional, também a maioria dos colaboradores concordou, apresentando uma percentagem de 86,2%.

A média obtida nesta situação assumiu o valor de 4,01, o que nos indica um valor acima do valor médio esperado. Assim, os colaboradores participantes acreditam que a segregação de funções presente em inúmeros locais de trabalho traduz-se num impedimento à aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional.

Tabela 21 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A segregação de funções presente em inúmeros locais de trabalho influencia negativamente a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	25	11,6%
Concordo Parcialmente	147	68,1%
Concordo Totalmente	39	18,1%
Total	216	100,0%

Relativamente ao receio da autonomia e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, os colaboradores inquiridos (85,6%) maioritariamente concordam que este condicione a descentralização e flexibilidade organizacional, com 65,7% a fazê-lo parcial e 19,9% totalmente.

Note-se que esta afirmação obteve um valor médio de 4,04, o que vem corroborar as opiniões dos colaboradores mencionadas anteriormente.

Tabela 22 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “O receio da autonomia e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão condiona a descentralização e flexibilidade organizacional”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	2	0,9%
Nem discordo nem concordo	28	13,0%
Concordo Parcialmente	142	65,7%
Concordo Totalmente	43	19,9%
Total	216	100,0%

Por último, procedendo à análise das opiniões dos colaboradores observa-se que a maioria destes (82,8%) expressa a sua concordância (parcial - 69,4%, e total - 13,4%), afirmando que o receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais seja uma condicionante para a descentralização e flexibilidade organizacional.

Quanto ao valor médio da escala de Likert, este foi o menor (3,93) das várias questões que compõem os impedimentos à descentralização e flexibilidade organizacional. Contudo, trata-se de um valor que é superior ao valor médio esperado (3), o que indica que os participantes consideram que o receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais condiciona a descentralização e flexibilidade.

Tabela 23 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “O receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais condiciona a descentralização e flexibilidade organizacional”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	32	14,8%
Concordo Parcialmente	150	69,4%
Concordo Totalmente	29	13,4%
Total	216	100,0%

5.4. Análise dos resultados relativos ao impacto da aplicação das políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aplicação da descentralização e da flexibilidade organizacional

Tendo em vista a avaliação da opinião dos participantes sobre o nível de descentralização e flexibilidade organizacional existente na organização, foram apresentadas 10 afirmações que se apresentam na tabela 24.

A consistência interna destas afirmações foi medida através do Alfa de Cronbach. O valor obtido foi de 0,915, o que demonstra uma consistência interna muito boa das afirmações que constituem a análise do nível de descentralização e flexibilidade organizacional presente na organização. No que concerne aos valores médios da escala de Likert obtidos para as 10 afirmações, verifica-se que estes são todos superiores ao valor médio esperado (3), variando entre 3,83 e 4,09. Em relação ao valor médio agregado das afirmações, este corresponde a 3,94, o que expressa um valor médio acima do valor médio esperado (3), traduzindo uma concordância dos colaboradores em relação às mesmas.

Tabela 24 - Opinião dos participantes sobre o impacto da descentralização e flexibilidade nas organizações

	Média	Média agregada	Desvio-padrão	N	Alpha de Cronbach
Aumenta o esforço no desempenho das funções dos colaboradores	4,09		0,676	216	
Permite que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões	4,02		0,668	216	
Promove o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma nos órgãos superiores	4,00		0,654	216	
Aumenta a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão dos recursos humanos	3,97		0,681	216	
Nos departamentos onde existe uma maior proximidade dos recursos humanos, os mesmos apresentam uma maior proximidade	3,93		0,695	216	
Nos departamentos onde existe um maior acesso à informação e comunicação existe uma maior capacidade de aprendizagem	3,91	3,94	0,659	216	0,915
Permite aumentar o nível de criatividade dos colaboradores	3,89		0,726	216	
Aumenta a participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão na organização contribui para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão da organização	3,87		0,688	216	
Permite executar as atividades num período de tempo mais reduzido	3,89		0,707	216	
Qualidade na execução das funções aumenta	3,83		0,715	216	

Quando abordados sobre o nível de descentralização e flexibilidade organizacional existente na organização, a maioria dos colaboradores (86,6%) concorda que a descentralização e flexibilidade aumentam o esforço no desempenho das suas funções dentro da mesma.

O valor médio obtido na escala de Likert para esta afirmação foi de 4,09, o que constitui uma concordância forte por parte dos colaboradores em relação à mesma, validando o que foi destacado anteriormente.

Tabela 25 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam o esforço no desempenho das funções dos colaboradores”

	<u>Frequência (n)</u>	<u>Porcentagem (%)</u>
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	25	11,6%
Concordo Parcialmente	133	61,6%
Concordo Totalmente	54	25,0%
Total	216	100,0%

No que diz respeito à possibilidade da descentralização e flexibilidade na organização onde colaboram permitir que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões, os colaboradores concordam maioritariamente com tal situação, sendo 63,4% de forma parcial e 20,4% de forma total.

Por último, a média da escala de Likert foi de 4,02, o que corrobora o que foi mencionado anteriormente.

Tabela 26 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional permitem que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões”

	<u>Frequência (n)</u>	<u>Porcentagem (%)</u>
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	31	14,4%
Concordo Parcialmente	137	63,4%
Concordo Totalmente	44	20,4%
Total	216	100,0%

Relativamente ao facto da descentralização e flexibilidade organizacional promoverem o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma nos órgãos superiores, tal hipótese apresentou uma percentagem elevada de concordância por parte dos colaboradores, dos quais 66,7% concorda parcial e 18,1% totalmente.

No que concerne à média da escala de Likert, esta estabeleceu-se nos 4,00, fortalecendo as ilações referidas anteriormente.

Tabela 27 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional promovem o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma nos órgãos superiores”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	4	1,9%
Nem discordo nem concordo	28	13,0%
Concordo Parcialmente	144	66,7%
Concordo Totalmente	39	18,1%
Total	216	100,0%

No que se refere à possibilidade da descentralização e a flexibilidade organizacional aumentarem a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos, 80,6% dos colaboradores acredita que tal suceda, sendo que 61,6% manifesta a sua opinião de modo parcial e 19% totalmente.

O valor médio da escala de Likert situa-se nos 3,97, sendo este superior ao valor médio esperado (3), reforçando as conclusões anteriores.

Tabela 28 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	38	17,6%
Concordo Parcialmente	133	61,6%
Concordo Totalmente	41	19,0%
Total	216	100,0%

A seguir, obtendo igualmente uma concordância maioritária (80,6%) pelos participantes, encontra-se o facto de nos departamentos onde existe uma maior proximidade dos recursos humanos, os mesmos apresentam uma maior produtividade.

Assim, corroborando as ilações retiradas sobre tal temática apresenta-se a média obtida da escala de Likert no valor de 3,93.

Tabela 29 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “*Nos departamentos onde existe uma maior proximidade dos recursos humanos, os mesmos apresentam uma maior produtividade*”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	4	1,9%
Nem discordo nem concordo	36	16,7%
Concordo Parcialmente	139	64,4%
Concordo Totalmente	35	16,2%
Total	216	100,0%

Em relação à possibilidade de nos departamentos onde existe maior acesso à informação e comunicação existir uma maior capacidade de aprendizagem, 77,8% dos colaboradores defende que tal se verifica (62,5% de forma parcial e 15,3% totalmente).

Por último, salienta-se que a média da escala de Likert encontra-se nos 3,91, o que reforça as conclusões anteriores.

Tabela 30 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “*Nos departamentos onde existe um maior acesso à informação e comunicação existe uma maior capacidade de aprendizagem*”

	Frequência (n)	Percentagem (%)
Discordo Totalmente	1	0,5%
Discordo Parcialmente	2	0,9%
Nem discordo nem concordo	45	20,8%
Concordo Parcialmente	135	62,5%
Concordo Totalmente	33	15,3%
Total	216	100,0%

Analisando as respostas dos participantes presentes na tabela 31, observa-se que a maior parte (76%) acredita que o nível de criatividade dos colaboradores poderá aumentar em

função da descentralização e flexibilidade organizacional, sendo que 59,3% defende tal incremento de forma parcial e 16,7% de forma total.

Em relação ao valor médio da escala de Likert, este foi de 3,89, valor superior ao valor médio esperado, o que comprova que os colaboradores acreditam que a descentralização e flexibilidade organizacional permitem aumentar o seu nível de criatividade.

Tabela 31 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional permitem aumentar o nível de criatividade dos colaboradores”

	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	4	1,9%
Nem discordo nem concordo	46	21,3%
Concordo Parcialmente	128	59,3%
Concordo Totalmente	36	16,7%
Total	216	100,0%

De seguida, concordando que o aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisões na organização contribui para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão desta apresentam-se 75% dos colaboradores, 60,2% fazendo-o de forma parcial e 14,8% de forma total.

No que concerne à média obtida na escala de Likert, esta situou-se nos 3,87, traduzindo um valor superior à média esperada, o que reafirma as conclusões acima defendidas.

Tabela 32 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “O aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão na organização contribui para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão da organização”

	Frequência (n)	Porcentagem (%)
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	1	0,5%
Nem discordo nem concordo	51	23,6%
Concordo Parcialmente	130	60,2%
Concordo Totalmente	32	14,8%
Total	216	100,0%

Uma vantagem associada à descentralização e flexibilidade organizacional por 75,5% colaboradores inquiridos prende-se com a redução do tempo de execução das atividades por estes.

As opiniões obtidas são corroboradas pelo valor médio na escala de Likert de 3,89, sendo este superior ao valor médio.

Tabela 33 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “A descentralização e flexibilidade organizacional permitem executar as atividades num período de tempo mais reduzido”

	<u>Frequência (n)</u>	<u>Percentagem (%)</u>
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	2	0,9%
Nem discordo nem concordo	49	22,7%
Concordo Parcialmente	128	59,3%
Concordo Totalmente	35	16,2%
Total	216	100,0%

Associado não só à redução do tempo de execução encontra-se o aumento da qualidade no desempenho das funções, proveniente da aplicação de uma política de gestão que promova a descentralização e flexibilidade organizacional, pelo que mais uma vez uma grande parte dos inquiridos expressou a sua concordância, atingindo neste caso a percentagem de 72,3%, dos quais 57,9% concorda parcial e 14,4% totalmente.

Ainda neste contexto, torna-se necessário salientar que o valor médio da escala de Likert situou-se nos 3,83, traduzindo a existência de uma concordância significativa no que diz respeito a tal aumento de qualidade.

Tabela 34 - Opinião dos participantes em relação à afirmação: “Com a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional, a qualidade na execução das funções aumenta”

	<u>Frequência (n)</u>	<u>Percentagem (%)</u>
Discordo Totalmente	2	0,9%
Discordo Parcialmente	3	1,4%
Nem discordo nem concordo	55	25,5%
Concordo Parcialmente	125	57,9%
Concordo Totalmente	31	14,4%
Total	216	100,0%

Relativamente à questão 19, onde foi solicitado aos colaboradores (216) que enunciassem os aspetos que considerassem relevantes acerca da descentralização e flexibilidade organizacional e os seus impactos na gestão de recursos humanos, apenas 10 (4,6%) dos mesmos indicaram um ou mais aspetos. Por conseguinte, 95,4% declinaram responder à questão, não considerando assim mais nenhum aspeto sobre o tema questionado.

No âmbito da análise aos resultados obtidos referentes a esta questão, foram referenciados pelos colaboradores mais aspetos positivos do que negativos. No que diz respeito aos benefícios resultantes da descentralização e flexibilidade organizacional foram elencados pelos colaboradores os seguintes aspetos: aumento da satisfação e motivação dos recursos humanos; aumento da importância da gestão de recursos humanos na empresa; grau de comprometimento entre a organização e os colaboradores; grau de participação dos colaboradores; maior empenho e responsabilidade dos recursos humanos na gestão organizacional; maior eficácia e eficiência na obtenção de competências dos colaboradores, aumento do aproveitamento dos recursos humanos e dos seus níveis de conhecimento; maior participação na tomada de decisões por parte do departamento dos recursos humanos; aumento da responsabilidade dos colaboradores e diminuição da mesma nos órgãos superiores; aumento da utilidade e real impacto das atividades desempenhadas pelos recursos humanos; aumento do nível de criatividade dos colaboradores; aumento da flexibilidade dos colaboradores, realizando mais tarefas ao mesmo tempo; participação consciente e contributiva dos colaboradores; reciclagem de conhecimentos e competências por parte dos colaboradores de acordo com as necessidades organizacionais; melhoria da produção e aproveitamento dos recursos humanos; e, por fim, elevada partilha de informação entre departamentos e colaboradores sobre o multifuncionalismo dos colaboradores.

No que concerne aos aspetos negativos, os colaboradores que responderam a esta questão indicaram os seguintes: gestão tradicional em Portugal que impede a implementação da descentralização e flexibilidade organizacional; perda de poder por parte dos gestores da empresa; e por último, possível confusão que surge na empresa quando os colaboradores podem ter várias tarefas e trabalham em várias secções ao mesmo tempo.

Perante tudo que foi referido anteriormente, conclui-se que os benefícios mais evidenciados prendem-se com os ganhos abordados e questionados no inquérito, seguidos pelos ganhos advenientes da aplicação de um modelo de gestão baseado na descentralização e flexibilidade na organização onde colaboram.

5.5. Avaliação do modelo conceitual e testes de hipóteses

A questão de base para o desenvolvimento do modelo conceitual apresentado neste trabalho prende-se com o impacto e influência da descentralização e flexibilidade organizacional na gestão e, inclusivamente, nos próprios recursos humanos.

Por conseguinte, tal como abordado no capítulo anterior, foram desenvolvidas as hipóteses de estudo, avaliando a forma como a descentralização e flexibilidade organizacional se relaciona com as diferentes variáveis respeitantes à gestão dos recursos humanos. Assim sendo, irá ser realizado o teste das respetivas hipóteses de estudo.

H1: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a produtividade dos recursos humanos.

Tendo em vista avaliar que tipo de relação apresenta a descentralização e flexibilidade organizacional e a produtividade dos recursos humanos, recorreu-se às questões presentes no questionário aplicado.

Por sua vez, foram utilizadas para a hipótese de trabalho em causa as seguintes questões: “15.3 - Maior empenho e responsabilidade dos colaboradores na gestão organizacional”, “18.1 - A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam o esforço no desempenho das funções dos colaboradores”, “18.4 - A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos”, “18.5 - Nos departamentos onde existe uma maior proximidade dos recursos humanos, os mesmos apresentam uma maior produtividade”, “18.9 - A descentralização e flexibilidade organizacional permitem executar as atividades num período de tempo mais reduzido” e, por último, “18.10 - Com a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional, a qualidade na execução das funções aumenta”.

Deste modo, avaliando a questão 15.3 e a sua natureza nominal, ou seja, uma questão que só assume dois valores (Sim e Não), irá ser utilizado o teste de Mann-Whitney com vista a verificar se existe alguma relação estatisticamente significativa entre esta última e as questões 18.1, 18. 4, 18. 5, 18.9 e 18.10.

Trata-se essencialmente de um teste não paramétrico que permite avaliar se existem diferenças estatisticamente relevantes entre apenas dois grupos, no que se refere à pontuação atribuída a uma dada questão (Pereira, 2003; Pestana & Gageiro, 2008).

No presente caso existem grupos constituídos pelos colaboradores que responderam à questão referente ao “15.3 - Maior empenho e responsabilidade dos colaboradores na gestão organizacional”.

Assim, o que o teste de Mann-Whitney irá calcular é se as diferenças nas respostas às questões 18.1, 18.4, 18.5, 18.9 e 18.10, consoante as respostas dadas à questão 15.3, se verificam entre os colaboradores que acreditam que existe um maior empenho e responsabilidade dos recursos humanos na gestão organizacional decorrente da descentralização e flexibilidade organizacional e os que rejeitam tal facto.

De seguida, através da análise da tabela 35 verifica-se que todos os valores de prova são superiores a 0,05. Assim, revela-se possível afirmar com 95% de confiança que não existem diferenças estatisticamente relevantes nas respostas dadas às questões 18.1, 18.4, 18.5, 18,9 e 18.10, consoante as respostas obtidas na questão 15.3.

Tabela 35 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 1

	U	Valor de prova (p)
18. 1	5306,000	0,331
18. 4	5573,500	0,772
18. 5	5527,000	0,678
18. 9	5619,000	0,864
18. 10	5525,000	0,686

No que concerne às questões 18.1, 18.4, 18.5, 18.9 e 18.10, dada a natureza ordinal das mesmas, irá ser usado o teste à Correlação de Spearman. Deste modo, pela observação da tabela 36 constata-se que todas as questões possuem uma correlação positiva moderada entre si.

Assim, conclui-se que a questão “18.1 - A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam o esforço no desempenho das funções dos colaboradores” apresenta uma correlação positiva moderada com as questões “18.4 - A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos”, “18.5 - Nos departamentos onde existe uma maior proximidade dos recursos humanos, os mesmos apresentam uma maior produtividade”, “18.9 - A descentralização e flexibilidade organizacional permitem executar as atividades num período de

tempo mais reduzido” e “18.10 - Com a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional, a qualidade na execução das funções aumenta” e vice-versa.

Além disso, verifica-se ainda pela observação da mesma tabela, que a correlação entre a questão 18.9 e 18.10 é positiva e quase forte ($r=0,585$), o que permite concluir que a descentralização e flexibilidade organizacional possibilitam executar as atividades num período de tempo mais reduzido e tendencialmente com maior qualidade, situação que inversamente se verifica da mesma forma.

Tabela 36 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 1

	18. 1	18. 4	18. 5	18. 9	18. 10
18. 1	1,000				
18. 4	,440 ^{**}	1,000			
18. 5	,457 ^{**}	,535 ^{**}	1,000		
18. 9	,438 ^{**}	,533 ^{**}	,471 ^{**}	1,000	
18. 10	,351 ^{**}	,496 ^{**}	,480 ^{**}	,585 ^{**}	1,000

^{**}Correlação é significativa ao nível de 0,01

Assim, conclui-se pela validade da hipótese em análise, sendo possível afirmar que existe uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a produtividade dos recursos humanos.

H2: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a eficiente aplicação dos recursos humanos.

No que se refere à relação existente entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a eficiente aplicação dos recursos humanos, recorreu-se às questões presentes no questionário anteriormente aplicado.

Neste contexto, foram selecionadas as questões “15.7 - Aumento do aproveitamento dos colaboradores e dos seus níveis de conhecimento” e “18.4 - A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos”.

Assim, como estamos perante uma questão de natureza nominal (15.7) e uma de natureza ordinal (18.4), o teste que será novamente utilizado é o de Mann-Whitney. Pelo que, tal teste indica se existem diferenças estatisticamente significativas entre as respostas à questão 18.4, consoante as que foram obtidas na questão 15.7.

A seguir, observando o valor de prova presente na tabela 37, uma vez que este é superior a 0,05, torna-se possível afirmar com 95% de confiança que, consoante as respostas dadas na questão 15.7, não existem diferenças estatisticamente relevantes na forma como os colaboradores responderam à questão 18.4.

Tabela 37 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 2

	U	Valor de prova (p)
18.4	3664,500	0,710

Quanto mais competentes os colaboradores se apresentarem, mais eficiente se torna a aplicação dos recursos humanos. Deste modo, para averiguar a validade da hipótese 2 irá ser calculado o teste de Qui-Quadrado em relação às questões “15.6 - Maior eficácia e eficiência na obtenção de competências por parte dos colaboradores” e “15.7 - Aumento do aproveitamento dos colaboradores e dos seus níveis de conhecimento”.

Assim, este teste irá ser realizado de modo a averiguar se existe alguma relação estatisticamente significativa entre ambas as questões. No fundo, trata-se de questões estatisticamente independentes, sendo que não se considera a existência de uma relação entre ambas, quando o valor de prova é igual ou superior a 0,05. Pelo contrário, demonstra-se a existência de uma relação estatisticamente relevante entre ambas, na eventualidade do valor da prova ser inferior a 0,05.

Neste caso concreto, dado que o valor de prova apresentou-se menor que 0,05, presente na tabela 38, é possível afirmar com 95% de confiança que existe uma relação estatisticamente significativa entre as questões 15.6 e 15.7.

Tabela 38 - Resultados do teste de Qui-Quadrado referente à Hipótese 2

	χ^2	Valor de prova (p)
15.6 com 15.7	15,958	0,000

O teste de Qui-Quadrado apenas indica se existe ou não uma relação estatisticamente significativa entre as questões, para averiguarmos que tipo de relação é a mesma, irá ser usado o teste de comparação de proporções de Bonferroni.

Por seu turno, o teste de Bonferroni indica em que categorias (para o tipo de questões presentes as categorias serão “Sim” ou “Não”) se verificam as diferenças encontradas, sendo que tal teste destina-se a constatar se existem diferenças de proporções entre diferentes grupos e não o valor das mesmas.

Desta forma, aplicando o teste de Bonferroni conclui-se que os colaboradores que acreditam que a maior eficácia e eficiência na obtenção de competências dos colaboradores traduz-se num dos maiores ganhos decorrentes da descentralização e flexibilidade organizacional, tendencialmente serão também os que esperam que outro dos maiores ganhos da descentralização e flexibilidade organizacional encontra-se relacionado com o aumento do aproveitamento dos recursos humanos e dos seus níveis de conhecimento.

No mesmo sentido, os que não acreditam que a maior eficácia e eficiência na obtenção de competências dos colaboradores corresponde a um dos maiores ganhos da descentralização e flexibilidade, serão tendencialmente aqueles que não esperam que outro dos maiores ganhos provenientes da descentralização e flexibilidade se traduza no aumento do aproveitamento dos recursos humanos e dos seus níveis de conhecimento.

Por fim, constata-se assim a validade da hipótese em análise, sendo possível afirmar que existe uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a eficiente aplicação dos recursos humanos.

H3: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a eficaz aplicação dos recursos humanos.

No que diz respeito à relação entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a eficaz aplicação dos recursos humanos, optou-se por utilizar as seguintes questões: “15.7 - Aumento do aproveitamento dos colaboradores e dos seus níveis de conhecimento”; “16.1 - A qualidade na gestão dos recursos humanos aumenta quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização” e, por fim, “16.2 - A participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações aumenta com a descentralização e flexibilidade”.

Deste modo, será realizado o teste de Mann-Whitney de modo a verificar se existe, consoante as suas respostas à questão 15.7, alguma diferença estatisticamente significativa nas respostas dos colaboradores às questões 16.1 e 16.2.

Neste âmbito, analisando os valores de prova presentes na tabela 39, verifica-se que são ambos superiores a 0,05, pelo que torna-se possível afirmar com 95% de confiança que não existem diferenças estatisticamente relevantes nas respostas às questões 16.1 e 16.2, consoante as respostas à questão 15.7.

Tabela 39 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 3

	U	Valor de prova (p)
16.1	3398,500	0,196
16.2	3717,000	0,824

Além disso, torna-se importante perceber ainda se existe alguma relação entre as questões “16.1 - A qualidade na gestão dos recursos humanos aumenta quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão organizacional” e “16.2 - A participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações aumenta com a descentralização e flexibilidade”.

Assim, como estamos perante duas questões de natureza ordinal, irá ser realizado o teste à Correlação de Spearman, pelo que observando os valores que constam da tabela 40, destaca-se que as questões 16.1 e 16.2 possuem uma relação estatisticamente significativa, sendo esta positiva e fraca.

Tabela 40 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 3

	16.1	16.2
16.1	1,000	
16.2	,258**	1,000

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

Conforme resulta da tabela acima apresentada, tal resultado demonstra que o aumento da qualidade da gestão dos recursos humanos quando existe uma maior descentralização e flexibilidade existe igualmente uma tendência para aumentar, ainda que de forma ténue, a participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações e vice-versa.

Perante tudo o que foi referido anteriormente, torna-se possível concluir que a hipótese em causa é válida, sendo que tal indica que existe uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a eficaz aplicação dos recursos humanos.

H4: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a criatividade dos recursos humanos.

No que diz respeito à relação entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a criatividade dos recursos humanos, será utilizado o teste à Correlação de Spearman.

Neste contexto, as questões selecionadas correspondem à questão “16.3 - Os colaboradores possuem maior capacidade de inovação quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização” e à questão “18.7 - A descentralização e flexibilidade organizacional permitem aumentar o nível de criatividade dos colaboradores”.

De seguida, analisando o valor presente na tabela abaixo exposta, verifica-se que existe uma relação positiva embora fraca entre as mesmas. Assim, torna-se possível inferir que quando subsiste uma maior descentralização e flexibilidade organizacional, existe uma tendência maior para que os recursos humanos possuam uma elevada criatividade e vice-versa.

Por conseguinte, existindo por parte dos colaboradores da organização uma maior criatividade, implicitamente também se verifica uma maior capacidade de inovação.

Tabela 41 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 4

	16.3	18.7
16.3	1,000	
18.7	,224*	1,000

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

Face aos resultados expostos anteriormente, afigura-se possível constatar a validade da hipótese em análise, indicando que existe uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a capacidade de inovação e criatividade dos recursos humanos.

H5: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com o aumento de competências dos recursos humanos.

No que concerne à relação que se verifica entre as competências dos recursos humanos e a descentralização e flexibilidade organizacional, as questões a serem consideradas na resposta a esta hipótese traduzem-se nas questões “15.6 - Maior eficácia e eficiência na obtenção de competências por parte dos colaboradores”, “16.4 - Os colaboradores reciclam os seus conhecimentos e competências de acordo com as necessidades organizacionais quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão organizacional” e, por ultimo, “18.8 - O aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão na organização contribui para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão da organização”.

A seguir, irá proceder-se mais uma vez ao cálculo do teste de Mann-Whitney, tendo em vista a avaliação da existência de diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos colaboradores às questões 16.4 e 18.8 de acordo com as respostas obtidas na questão 15.6.

Portanto, analisando os valores que integram a tabela 42, constata-se que ambos os valores de prova são superiores a 0,05, pelo que tal permite afirmar com 95% de confiança que não estamos perante a presença de diferenças estatisticamente relevantes entre as respostas dos colaboradores às questões 16.4 e 18.8, consoante as respostas obtidas na questão 15.6.

Tabela 42 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 5

	U	Valor de prova (p)
16.4	5539,000	0,435
18.8	5694,000	0,746

Por seu turno, tentando averiguar a existência de alguma relação estatisticamente significativa e em que sentido, irá ser aplicado o teste à Correlação de Spearman em relação às questões 16.4 e 18.8.

Assim sendo, procedendo à análise da tabela 43, nota-se que existe uma relação estatisticamente relevante entre as questões 16.4 e 18.8, sendo esta positiva e fraca.

Logo, constata-se que existe um aumento da reciclagem dos conhecimentos e competências dos recursos humanos de acordo com as necessidades organizacionais perante a existência de uma maior descentralização e flexibilidade, verifica-se igualmente uma tendência,

ainda que ténue, para um aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão na organização, o que, por sua vez, contribui para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos da gestão da organização, situação que pode ocorrer de modo inverso.

Tabela 43 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 5

	16. 4	18. 8
16. 4	1,000	
18. 8	,262**	1,000

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

Face aos resultados expostos, torna-se possível afirmar que a hipótese em causa verifica-se, inferindo que existe uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e o aumento de competências dos recursos humanos.

H6: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a delegação de responsabilidades dos recursos humanos.

Quanto à relação entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a delegação de responsabilidades dos recursos humanos, a análise da mesma será baseada nas questões “15.2 - O aumento da participação na tomada de decisão por parte dos colaboradores”, “16.2 - A participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações aumenta com a descentralização e flexibilidade”, “18.2 - A descentralização e flexibilidade organizacional permitem que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões” e “18.3 - A descentralização e flexibilidade organizacional promovem o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma dos órgãos superiores”.

Por conseguinte, recorreu-se novamente ao teste de Mann-Whitney, visando proceder à avaliação da hipotética existência de alguma diferença estatisticamente significativa na forma como os colaboradores respondem às questões 16.2, 18.2, e 18.3, conforme as suas respostas à questão 15.2, cujos resultados respetivos se encontram apresentados na tabela 44.

Dados os valores de prova obtidos serem todos superiores a 0,05, podemos concluir com 95% de confiança que não existem diferenças estatisticamente relevantes nas respostas às questões 16.2, 18.2 e 18.3, consoante as respostas obtidas na questão 15.2.

Tabela 44 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 6

	U	Valor de prova (p)
16. 2	5025,500	0,100
18. 2	5310,000	0,405
18. 3	5337,500	0,434

Ainda para averiguar se existe alguma relação estatisticamente significativa entre as questões “16.2 - A participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações aumenta com a descentralização e flexibilidade”, “18.2 - A descentralização e flexibilidade organizacional permitem que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões” e “18.3 - A descentralização e flexibilidade organizacional promovem o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma dos órgãos superiores”, irá ser realizado o teste à Correlação de Spearman.

A seguir, avaliando os resultados presentes na tabela posteriormente exposta, verifica-se que as questões 16.2, 18.2, e 18.3 apresentam relações estatisticamente significativas entre si.

Assim, quanto à questão 16.2, esta apresenta uma relação positiva embora fraca com as questões 18.2 e 18.3 e vice-versa, o que significa que a participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão organizacional aumenta com a descentralização e flexibilidade, assim como tendencialmente também permite, embora de forma fraca, que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões e, por último, promova o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma dos órgãos superiores da organização e vice-versa.

Quando a descentralização e flexibilidade organizacional permitem que o departamento de recursos humanos participe na tomada de decisões, existe uma tendência para ocorrer um aumento moderado da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma nos órgãos superiores da organização, pelo que tal circunstância verifica-se inversamente.

Tabela 45 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 6

	16. 2	18. 2	18. 3
16. 2	1,000		
18. 2	,268*	1,000	
18. 3	,173*	,406*	1,000

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

* Correlação é significativa ao nível de 0,05

Assim, face aos resultados expostos anteriormente, conclui-se pela validade da hipótese em análise, constatando assim uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a delegação de responsabilidades dos recursos humanos.

H7: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se negativamente com as políticas de controlo interno.

Relativamente à eventual relação entre a descentralização e flexibilidade organizacional e as políticas de controlo interno, as questões escolhidas foram as seguintes: “17.1 - Um dos fatores que dificulta a descentralização e a flexibilidade é o receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização”, “17.2 - As políticas de controlo e de gestão restritas dificultam a descentralização e flexibilidade organizacional”, “17.3 - A rigidez das culturas de gestão tradicionais condiciona a liberdade na descentralização e flexibilidade organizacional” e, por fim, “17.4 - A segregação de funções presente em inúmeros locais de trabalho influencia negativamente a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional”.

Por conseguinte, irá ser utilizado mais uma vez o teste à Correlação de Spearman por forma a verificar quais as relações que existem entre as mesmas. Deste modo, procedendo à análise dos valores presentes na tabela 46, verifica-se que todas as correlações entre as questões 17.1, 17.2, 17.3, e 17.4 são estatisticamente significativas.

Tabela 46 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 7

	17.1	17.2	17.3	17.4
17.1	1,000			
17.2	,413 ^{**}	1,000		
17.3	,527 ^{**}	,442 ^{**}	1,000	
17.4	,481 ^{**}	,549 ^{**}	,526 ^{**}	1,000

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

* Correlação é significativa ao nível de 0,05

As correlações apresentam-se todas positivas e moderadas, o que nos indica que o receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização está positivamente relacionado com as políticas de controlo e de gestão restritas, com a rigidez das culturas de gestão tradicionais e com a segregação de funções, situação que acontece de igual forma inversamente.

Note-se, ainda neste contexto, que tais limitações quando associadas às políticas de controlo interno prejudicam a descentralização e flexibilidade organizacional.

Assim, dada a sua relação estatisticamente relevante, conclui-se pela validade da hipótese em questão, que nos indica que a descentralização e flexibilidade organizacional se relaciona negativamente com as políticas de controlo interno.

H8: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com o comprometimento dos recursos humanos.

Com vista a avaliar a eventual existência de uma relação estatisticamente significativa entre a descentralização e flexibilidade organizacional e o comprometimento dos recursos humanos, recorreu-se às seguintes questões: “15.1 - O aumento de comprometimento entre a organização e os colaboradores” e “15.3 - Maior empenho e responsabilidade dos colaboradores na gestão da organização”.

Como estamos perante duas questões de natureza nominal, irá ser utilizado o teste de Qui-Quadrado de modo a averiguar se existe alguma relação estatisticamente significativa entre ambas.

Deste modo, observando o valor de prova presente na tabela 47, verifica-se que este é menor do que 0,05 ($p=0,020$), pelo que torna-se possível afirmar com 95% de confiança que existe uma relação estatisticamente relevante entre as questões 15.1 e 15.3.

Tabela 47 - Resultados do teste de Qui-Quadrado referente à Hipótese 8

	χ^2	Valor de prova (p)
15.1 com 15.3	5,387	0,020

De seguida, por forma a averiguar que tipo de relação existe entre ambas as questões, irá recorrer-se ao teste de comparação de proporções de Bonferroni, sendo que este detém uma elevada utilidade na medida em que indica em que categorias (no caso presente, Sim ou Não) se verifica essa mesma diferença. Ainda sobre tal teste, este apenas indica se existem diferenças de proporções entre diferentes grupos e não qual o valor das mesmas, até porque se trata de questões de natureza nominal.

Assim, aplicando o teste de Bonferroni constata-se que os colaboradores que acreditam que o grau de comprometimento entre a organização e estes se traduz num dos maiores ganhos

decorrentes da descentralização e flexibilidade organizacional, tendencialmente serão também os que acreditam que outro dos maiores ganhos provenientes da descentralização e flexibilidade organizacional se trate do maior empenho e responsabilidade dos recursos humanos na gestão organizacional.

Da mesma forma, os que não acreditam que o grau de comprometimento entre a organização e os colaboradores seja um dos maiores ganhos decorrentes da descentralização e flexibilidade na gestão organizacional, tendencialmente serão os mesmos que não acreditam que o maior empenho e responsabilidade dos recursos humanos na gestão organizacional seja outro dos maiores ganhos decorrentes de um modelo de gestão com base na descentralização e flexibilidade organizacional.

Em face do que foi anteriormente explanado, infere-se então pela validade da hipótese objeto de análise, constatando que existe uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e o comprometimento dos recursos humanos.

H9: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se negativamente com o ambiente competitivo dos recursos humanos.

No que diz respeito à relação entre a descentralização e flexibilidade organizacional e o ambiente competitivo dos recursos humanos, irá ser utilizado o teste à Correlação de Spearman.

Quanto às questões a utilizar nesta hipótese, estas correspondem às seguintes: “17.5 - O receio da autonomia e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão condiciona a descentralização e flexibilidade organizacional” e “17.6 - O receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais condiciona a descentralização e flexibilidade organizacional”.

A seguir, analisando os resultados do teste à Correlação de Spearman que constam da tabela 48, verifica-se que existe uma relação estatisticamente significativa entre as questões anteriormente referidas, revelando-se esta moderada positiva.

Tabela 48 - Resultado do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 9

	17. 5	17. 6
17. 5	1,000	
17. 6	,461**	1,000

Deste modo, tais resultados permitem constatar que nos processos de tomada de decisões onde existe um receio da autonomia e participação dos colaboradores ocorre uma tendência moderada para existir um receio de competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais, sendo estes fatores condicionantes da descentralização e flexibilidade organizacional e vice-versa.

Por fim, perante o resultado exposto torna-se possível verificar que a hipótese em causa é válida, o que indica a existência de uma relação negativa entre a descentralização e flexibilidade organizacional e o ambiente competitivo dos recursos humanos.

H10: A descentralização e flexibilidade organizacional relacionam-se positivamente com a capacidade de aprendizagem dos recursos humanos.

No âmbito da relação entre a capacidade de aprendizagem dos recursos humanos e a descentralização e flexibilidade organizacional, para verificar a validade da hipótese em análise foram selecionadas as seguintes questões: “15.7 - Aumento do aproveitamento dos colaboradores e dos seus níveis de conhecimento”, “18.6 - Nos departamentos onde existe um maior acesso à informação e comunicação existe uma maior capacidade de aprendizagem” e “18.8 - O aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão na organização contribui para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão da organização”.

Assim, iniciando a análise com vista a constatar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas respostas dos colaboradores às questões 18.6 e 18.8, consoante as respostas obtidas na questão 15.7, irá ser utilizado o teste de Mann-Whitney, pelo que a tabela 49 indica que não foram encontradas diferenças estatisticamente relevantes nas respostas dos colaboradores, dados os valores de prova se apresentarem todos superiores a 0,05.

Tabela 49 - Resultados do teste de Mann-Whitney referente à Hipótese 10

	U	Valor de prova (p)
18. 6	3435,500	0,275
18. 8	3457,000	0,312

Por sua vez, o teste à Correlação de Spearman irá ser novamente realizado com o intuito de avaliar a existência de uma relação estatisticamente significativa entre as questões 18.6 e

18.8. Assim, o resultado do teste à Correlação entre as questões anteriormente referidas revelam-nos que as duas se encontram relacionadas de forma positiva e forte.

Tabela 50 - Resultados do teste à Correlação de Spearman referente à Hipótese 10

	18. 6	18. 8
18. 6	1,000	
18. 8	,616**	1,000

**Correlação é significativa ao nível de 0,01

De acordo com a tabela acima apresentada, constata-se que nos departamentos onde existe um maior acesso à informação e comunicação existe igualmente uma maior capacidade de aprendizagem, verificando-se igualmente a presença de uma tendência para um aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão, o que contribui para desenvolver o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão da organização, situação que ocorre da mesma forma inversamente.

Por último, perante tudo o que foi anteriormente exposto, torna-se possível inferir que a hipótese em análise se verifica, existindo uma relação positiva entre a descentralização e flexibilidade organizacional e a capacidade de aprendizagem dos recursos humanos.

Finda a análise das hipóteses de investigação, com recurso ao cálculo dos coeficientes de Correlação de Spearman, assim como aos testes de Mann-Whitney e de Qui-Quadrado, verifica-se que todas foram aceites. Assim, encontram-se na tabela a seguir apresentada os resultados dos testes referentes a tais hipóteses de investigação.

Tabela 51 - Resumo dos resultados das Hipóteses de Estudo

Hipótese a testar	Correlações ou valor de prova (p)	Conclusão
<i>H1</i>	,457**	Aceite
<i>H2</i>	0,000	Aceite
<i>H3</i>	,258**	Aceite
<i>H4</i>	,224**	Aceite
<i>H5</i>	,262**	Aceite
<i>H6</i>	,406**	Aceite
<i>H7</i>	,549**	Aceite
<i>H8</i>	0,020	Aceite
<i>H9</i>	,461**	Aceite
<i>H10</i>	,616**	Aceite

** Correlação é significativa ao nível de 0,01

6. Discussão dos Resultados

Ao longo deste ponto, irá proceder-se não apenas à discussão dos resultados referentes à caracterização da amostra, bem como daqueles que respeitam à identificação dos benefícios da descentralização e flexibilidade na gestão dos recursos humanos, à identificação dos principais fatores que impedem a aplicação da descentralização e flexibilidade nas diversas organizações e, por fim, à análise do impacto da aplicação das políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aplicação da descentralização e da flexibilidade organizacional.

6.1. Discussão dos resultados sobre a caracterização da amostra

Finda a análise da amostra apresentada no ponto anterior, torna-se, num primeiro momento, possível verificar que esta encontra-se maioritariamente representada pelo sexo feminino, cujo grupo etário situa-se predominantemente entre os 34 e 43 anos, sendo o maior número de colaboradores casados e com filhos. Por conseguinte, no que respeita à atividade profissional exercida pelos inquiridos, a esmagadora maioria exerce a função de costureira, colaborando na respetiva organização até ao período de 10 anos, tendo celebrado com esta um contrato de trabalho sem termo, possuindo um nível de escolaridade correspondente ao ensino secundário e, por último, demonstrando deter pouco conhecimento acerca da descentralização e flexibilidade organizacional.

6.2. Discussão dos resultados relativos à identificação dos benefícios da descentralização e flexibilidade na gestão dos recursos humanos

Aquando da idealização deste estudo, uma das principais preocupações residiu na obtenção da opinião dos colaboradores acerca da implementação da descentralização e flexibilidade organizacional em Portugal, questionando-os sobre o seu nível de participação na tomada de decisões, a forma com que estes classificam a organização onde colaboram quanto à implementação de tal modelo de gestão e há quanto tempo estas o realizam.

Através da análise dos dados apresentados no ponto anterior, torna-se possível constatar que a grande maioria dos colaboradores considera que a descentralização e flexibilidade nas organizações em Portugal é fraca, verificando-se que o seu nível de participação na tomada de decisão possui a mesma classificação e que o grau de adoção deste tipo de modelo nas organizações em que colaboram é baixo. Porém, existe o esforço em implementar tal modelo,

dado que tais organizações ao longo dos últimos quatro anos encontram-se a aplicar medidas que o promovam.

De seguida, surgiu a necessidade de identificar os principais benefícios da descentralização e flexibilidade para a gestão dos recursos humanos, tornando-se este um dos principais objetivos do estudo. No questionário, os inquiridos foram diretamente abordados se a descentralização e flexibilidade pode acarretar vantagens para tais recursos, sendo de notar que a maioria (64,3%) considera tal afirmação como verdadeira.

Posteriormente, os inquiridos foram confrontados com um conjunto de ganhos, defendidos pela literatura e que são provenientes da implementação da descentralização e flexibilidade, pelo que o ganho que obteve maior percentagem de respostas tratou-se do aumento da motivação dos colaboradores, corroborando o que é defendido por Bloom, Sadun e Van Reenen (2010), Cappelli e Neumark (2004), Mintzberg (2010) e Valverde, Tregaskis e Brewster (2000). Por conseguinte, refira-se que a rotação de funções associada a um aumento do nível de participação dos colaboradores na tomada de decisões e ao aumento de autonomia e responsabilidade, ambos provenientes da flexibilidade organizacional (Cappelli & Neumark, 2004; Valverde, Tregaskis & Brewster, 2000), contribui eficazmente para que os colaboradores se sintam mais motivados perante a existência de um modelo de gestão que fomente a descentralização e flexibilidade na organização.

De seguida, surge o aumento da participação na tomada de decisão por parte dos colaboradores, sendo este ganho defendido por Cappelli e Neumark (2004), Kalleberg (2001) e Valverde, Tregaskis e Brewster (2000) como um benefício para os recursos humanos, considerando-se a existência de novos modelos de organização onde se pressupõe, desde logo, uma elevada participação da tomada de decisão (Kalleberg, 2001).

No âmbito deste estudo, é considerado igualmente como proveito para os recursos humanos o maior empenho e responsabilidade dos colaboradores na gestão da organização, o que reafirma aquilo que foi referido por Broncano, Andrés e Monsalve (2013) e Daft (2010). A implementação de um modelo de gestão baseado na descentralização e flexibilidade organizacional pressupõe a delegação de responsabilidades aos colaboradores, de modo a facultar mais responsabilidades e aumentar a iniciativa e o controlo sobre os resultados organizacionais (Daft, 2010), baseando-se na existência de uma reduzida hierarquia de autoridade, elevada diversidade de funções e diminuto número de categorias e divisão de trabalho (Broncano, Andrés & Monsalve, 2013), o que promove uma maior aproximação com a

gestão da organização. Com efeito, os colaboradores selecionados para tal incremento devem demonstrar possuir um maior empenhamento e ambição na obtenção de mais responsabilidades nas atividades a ser realizadas (Daft, 2010).

Imediatamente a seguir surge o aumento da satisfação dos colaboradores, encontrando-se tal ganho de acordo com o que foi invocado por Anthony e Govindarajan (1995), Bloom, Sadun e Van Reenen (2010) e Blyton e Morris (1992), onde a aplicação de um modelo de gestão que confere primazia à descentralização e flexibilidade promove necessariamente um aumento na satisfação dos recursos humanos, uma vez que esta pode ser obtida mediante a adoção não apenas de sistemas de controlo, como também da combinação de vários horários de trabalho, facultando aos colaboradores a possibilidade de satisfazer as suas necessidades (Anthony & Govindarajan, 1995; Bloom, Sadun & Van Reenen, 2010; Blyton & Morris, 1992).

Por conseguinte, defende-se como ganho para os recursos humanos a maior eficácia e eficiência na obtenção de competências por parte dos colaboradores, pelo que o resultado obtido reafirma o que é constatado por Paterson e Brock (2002), Pulakos *et al.*, (2000), Milliman, Von Glinow e Nathan (1991) e Wright e Snell (1998). Neste contexto, a flexibilidade assume-se como um importante instrumento de interação da organização que abrange diversas atitudes e competências dos recursos humanos (Milliman, Von Glinow & Nathan, 1991; Wright & Snell, 1998), verificando-se que, na maior parte dos casos, as organizações com colaboradores que atuem de acordo com tal modelo de gestão possuem o benefício de não despenderem muitos esforços na sua formação, pois estes promovem a reciclagem das suas competências mediante formação ajustada, evitando igualmente a sua perda (Pulakos *et al.*, 2000).

A seguir, foi apresentado pelos inquiridos o aumento do comprometimento entre a organização e os colaboradores, sendo que a percentagem alcançada neste ganho é explicada por Abernethy, Bouwens, e Van Lent (2004), Atkinson (1984), Mangum, Mayall e Nelson (1985), Poole e Jenkins (1997). Assim, é explicitado que tal aumento pode ser alcançado através da gestão da linha (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2004; Poole & Jenkins, 1997) e da flexibilidade numérica, uma vez que ao recorrer a este tipo de flexibilidade garante-se a manutenção do comprometimento dos colaboradores (Atkinson, 1984; Mangum, Mayall & Nelson, 1985).

Assumindo uma posição menos relevante, apresenta-se o aumento do aproveitamento dos colaboradores e dos seus níveis de conhecimento, o que evidencia o que foi assumido por Bjørnstad (2011), Bjørnstad e Lichacz (2013), Caudron (1994), Jensen e Meckling (1992) e

Palanisamy (2005), pelo que é defendido que a adoção de uma estratégia que promova a descentralização e flexibilidade no seio da organização apenas será bem-sucedida se os recursos humanos com a responsabilidade pelas decisões possuírem o conhecimento valioso para a sua prossecução, permitindo aumentar a eficiência da aplicação dos recursos do trabalho, estimulando o desenvolvimento da competitividade organizacional e o reconhecimento das competências dos colaboradores (Bjørnstad, 2011; Bjørnstad & Lichacz, 2013; Caudron, 1994; Jensen & Meckling, 1992; Palanisamy, 2005).

De seguida, como ganho referente à implementação de um modelo de gestão baseado na descentralização e flexibilidade organizacional, é evidenciado o aumento da qualidade da gestão de recursos humanos, apresentando-se em conformidade com Meyer e Hammerschmid (2010), uma vez que estes defendem que a gestão de recursos humanos torna-se mais eficiente e eficaz.

Logo a seguir, salienta-se o aumento da capacidade de inovação dos recursos humanos, denotando que a capacidade de inovação é considerada uma reação a diversas mudanças no ambiente, podendo esta ser reforçada, uma vez que concede aos recursos humanos a possibilidade de gerir as suas atividades e competências como se se tratasse de algo bastante usual, pressupondo, deste modo, a existência de uma relação direta entre a descentralização e flexibilidade com a inovação (Schoemaker, 2003; Williams & Van Triest, 2009).

Além disso, destaca-se seguidamente o aumento da participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações, encontrando-se tal ganho intimamente relacionado com o aumento da participação na tomada de decisão por parte dos colaboradores, corroborando ambos Cappelli e Neumark (2004), Kalleberg (2001) e Valverde, Tregaskis e Brewster (2000). No entanto, e tal como foi referido anteriormente, apesar deste incremento de participação na tomada de decisões dos colaboradores e dos departamentos, não se reflete na mesma medida na participação na gestão da organização, uma vez que a média de respostas obtidas (3,99) foi inferior à média agregada obtida neste conjunto de respostas (4,02), não possuindo uma elevada relevância.

Ainda no âmbito dos benefícios, é exposto que os colaboradores reciclam os seus conhecimentos e competências de acordo com as necessidades organizacionais. Por sua vez, tal temática está relacionada diretamente com a maior eficácia e eficiência na obtenção de competências dos colaboradores, corroborando o que é apresentado por Milliman, Von Glinow e Nathan (1991), Pulakos *et al.*, (2000) e Wright e Snell (1998). Note-se que este benefício obteve

uma percentagem de respostas reduzida comparativamente com os restantes, sendo possível verificar que os colaboradores não apontaram a obtenção de conhecimentos como um dos principais benefícios em discussão, visto que a aptidão e facilidade de obter competências apenas está ajustada às necessidades organizacionais, descurando as necessidades dos recursos humanos.

Por último, a questão em discussão possibilitava aos inquiridos a constatação de outro benefício que poderia decorrer de tal política de gestão. No entanto, somente um inquirido referiu o aumento de competências para os recursos humanos como outra vantagem.

Em suma, no âmbito dos benefícios provenientes da aplicação da descentralização e flexibilidade na gestão de recursos humanos, importa destacar que entre os que obtiveram maior relevância nas respostas obtidas, ou seja, os mais registados e defendidos pelos colaboradores participantes, surgem ganhos relacionados com o aumento da sua motivação, do seu nível de participação na tomada de decisões, da sua satisfação e da qualidade da gestão de recursos humanos e da sua criatividade.

6.3. Discussão dos resultados relativos à identificação dos principais fatores que impedem a aplicação da descentralização e flexibilidade nas diversas organizações

Neste ponto, irá proceder-se à análise dos fatores que fundamentalmente são suscetíveis de prejudicar a aplicação da descentralização e flexibilidade no meio organizacional.

Numa abordagem inicial, torna-se necessário referir que estes foram agrupados em cinco questões, correspondendo a cada questão unicamente um fator. Assim, constata-se que os elevados resultados obtidos quanto ao receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização vem corroborar com o que é defendido por Abernethy, Bouwens e Van Lent (2004), Blomquist, Dinar e Kemper (2010), Johnson, (1992) e Kolehmainen-Aitken (1998). Neste contexto, a iniciativa da descentralização deriva, de modo essencial, de duas condições: cedência da autoridade e da responsabilidade por parte dos órgãos superiores e aceitação da autoridade e da responsabilidade por parte dos órgãos inferiores (Blomquist, Dinar & Kemper, 2010), traduzindo-se num processo caracterizado pela sua elevada complexidade, sob diversas pressões advenientes de tais órgãos superiores. Além disso, salienta-se não apenas a existência de um prejuízo relativamente ao tratamento equitativo dos recursos humanos e dos restantes órgãos da organização, como também diversos constrangimentos no controlo interno,

potenciando, deste modo, o descontrolo na organização (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2004; Johnson, 1992; Kolehmainen-Aitken, 1998).

No que respeita às políticas de controlo e gestão restritas, os dados expressos pelos colaboradores nesta questão encontram-se, desde logo, em conformidade com o que é sugerido por Anthony e Govindarajan (1995) e Johnson (1992), onde se destaca a presença de diversos aspetos, entre os quais, a dificuldade verificada no descontrolo, no tratamento uniformizado dos problemas que eventualmente podem ocorrer, no reduzido controlo na execução de várias atividades e na dificuldade na gestão de recursos humanos.

Em relação à rigidez das culturas de gestão tradicionais, os resultados obtidos confirmam o que é apresentado por Hall e Torrington (1998) e Johnson (1992), sendo defendido que a implementação de uma política descentralizadora confrontando com as políticas de gestão tradicionais possui como principal obstáculo a reorganização cultural, dado que é considerado fundamental que certos departamentos da organização devem ser capazes de distribuir as tarefas que normalmente lhes são incumbidas (Hall & Torrington, 1998; Johnson, 1992).

No que concerne à segregação de funções presente em inúmeros locais no trabalho, os dados obtidos nesta questão revalidam o que foi invocado por Dyer (1987) e Johnson (1992), o que vai ao encontro de que a descentralização e flexibilidade tornam complexa a operacionalização dos recursos humanos, considerando as diversas barreiras que poderão surgir na clarificação das funções que lhes são atribuídas (Dyer, 1987), causando o retrabalho (Johnson, 1992).

Quanto ao receio da autonomia e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão, as respostas dos colaboradores inquiridos refletem aquilo que é salientado por Abernethy, Bouwens e Van Lent (2004), Fulop (1991), Kolehmainen-Aitken (1998), White, Marin, Brazeal e Friedman (1997) e Young e Tavares (2004), onde a aplicação da descentralização e flexibilidade em diversas organizações revela-se numa tarefa cuja dificuldade é bastante elevada, independentemente das pressões provenientes destas, sendo que em certos casos poderão surgir inúmeras preocupações, uma vez que esta pode ser confundida com a cultura do empreendedorismo nos níveis organizacionais mais reduzidos, passando as unidades organizacionais mais reduzidas a deter maior poder na tomada de decisões, influenciando o seu próprio desenvolvimento (Fulop, 1991; White, Marin, Brazeal & Friedman, 1997; Young & Tavares, 2004). Além do mais, surgem diversas pressões por parte dos órgãos superiores da

organização, prejudicando o tratamento equitativo dos recursos humanos e dos restantes órgãos (Abernethy, Bouwens & Van Lent, 2004; Kolehmainen-Aitken, 1998).

No que se refere ao receio de competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais, os resultados alcançados corroboram aquilo que é apresentado por Hoogendoom e Brewster (1992) e Johnson (1992), pelo que um dos principais dilemas associados à implementação deste tipo de modelo de gestão reside na reduzida eficiência dos canais de comunicação, fomentando as falhas na comunicação entre os membros da equipa, sendo estas provenientes da liberdade de modificá-la no seio de um grupo, o que influencia negativamente a cooperação, lealdade e solidariedade existentes (Hoogendoom & Brewster, 1992; Johnson, 1992).

Por fim, no que diz respeito aos principais fatores que impedem a descentralização e flexibilidade dos recursos humanos, torna-se necessário referir que entre os que foram apresentados pelos inquiridos, os que se destacaram enquanto mais defendidos dizem respeito ao receio não apenas da perda de controlo por parte de órgãos superiores, como também da autonomia e participação nos processos de tomada de decisão de elevada rigidez das culturas de gestão tradicionais e segregação de funções presentes em inúmeros locais de trabalho.

6.4. Discussão dos resultados relativos à análise do impacto da aplicação das políticas de gestão de recursos humanos que promovam a aplicação da descentralização e da flexibilidade organizacional

No presente ponto será realizada uma análise dos fatores que essencialmente permitem avaliar a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional.

No que respeita ao aumento do esforço no desempenho das funções dos colaboradores, as respostas obtidas com o questionário confirmam aquilo que é afirmado por Kulik e Perry (2008), Unsworth e Parker (2003), onde se destaca a importância do papel da gestão dos recursos humanos para assegurar o desenvolvimento e o aperfeiçoamento das atividades dos colaboradores, uma vez que ao compreenderem que os seus esforços aplicados na realização das atividades são reconhecidos e remunerados de forma justa e equitativa, estes optarão por ultrapassar os obstáculos que lhes poderão surgir.

Quanto à possibilidade do departamento de recursos humanos participar na tomada de decisões, os colaboradores inquiridos expressaram a sua opinião de acordo com o que é invocado por Broncano, Andrés e Monsalve (2013), Mookherjee (2006) e Slater, Olson e Hult

(2010), considerando que a contiguidade e a partilha da informação entre os vários departamentos favorece a participação destes no processo de tomada de decisão.

Relativamente ao facto da aplicação de uma estratégia baseada na descentralização e da flexibilidade nos recursos humanos promover o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma nos órgãos superiores da organização, os resultados obtidos nesta questão reafirmam o que foi apresentado por Blomquist, Dinar e Kemper (2010), Broncano, Andrés e Monsalve (2013) e Kolehmainen-Aitken (1998), surgindo, assim, uma grande alteração na estrutura da organização, distribuição das responsabilidades subjacentes e dos termos e condições dos serviços, sendo tais aspetos decorrentes da implementação de medidas que promovam a descentralização. Ainda sobre tal aumento, torna-se necessário salientar que associado a estas medidas surge uma reduzida hierarquia de autoridade (Broncano, Andrés & Monsalve, 2013).

Quanto ao aumento da utilidade e do real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão dos recursos humanos, analisando as respostas dos inquiridos conclui-se que estas encontram-se em conformidade em relação aquilo que é apresentado por Bhattacharya, Gibson e Doty (2005) e Meyer e Hammerschmid (2010), onde se defende que a descentralização e flexibilidade organizacional desencadeia um aumento da eficiência e da eficácia da gestão de recursos humanos, sendo este associado às boas práticas e procedimentos nesta.

No que respeita ao facto de nos departamentos onde existe uma maior proximidade dos recursos humanos, os mesmos apresentarem uma maior produtividade, constata-se que as opiniões dos inquiridos encontram-se em conformidade em relação ao que é apresentado por Bloom, Sadun e Van Reenen (2010) e Ngo e Loi (2008). Neste contexto, considera-se que a adoção de um modelo de gestão baseado na descentralização e flexibilidade organizacional acarreta vantagens ao nível do desempenho dos recursos humanos, nomeadamente na redução dos custos de transferência de informação e de comunicação, no aumento da capacidade de resposta às mudanças do mercado e na melhoria da produtividade, contribuindo para o sucesso dos resultados operacionais (Bloom, Sadun & Van Reenen, 2010; Ngo & Loi, 2008).

No que concerne à circunstância de nos departamentos onde existe um maior acesso à informação e comunicação existir igualmente uma maior capacidade de aprendizagem, os dados analisados reafirmam o que é defendido por Mookherjee (2006), Schoemaker (2003) e Slater, Olson e Hult (2010), onde a contiguidade e a troca de informação entre os vários departamentos

advenientes da descentralização e flexibilidade organizacional contribui indubitavelmente para o aperfeiçoamento do processo criativo e facilita a operacionalização de uma rede de informação.

Em relação à possibilidade da organização que adote um modelo de gestão sustentado na descentralização e flexibilidade organizacional aumentar o nível de criatividade dos seus colaboradores, através da análise da informação constante nas respostas obtidas conclui-se que os participantes estão em conformidade com o que é invocado por Anthony e Govindarajan (1995) e Schoemaker (2003), sendo a descentralização e flexibilidade organizacional considerada um fator que fomenta a criatividade no processo de resolução de problemas e possibilita aos recursos humanos a capacidade de gerir as suas funções e competências enquanto algo bastante usual.

Relativamente ao facto do aumento da participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão na organização contribuir para aumentar o nível de conhecimento sobre os diversos aspetos na gestão da organização, torna-se possível afirmar que os colaboradores corroboram aquilo que é defendido por Kalleberg (2001) e Young e Tavares (2004), sendo as formas de trabalho das organizações projetadas para aumentar o poder e a participação dos colaboradores na tomada de decisões, facultando a estes habilidades, competências, incentivos e informação adequada para o respetivo responsável hierárquico na tomada de decisões (Kalleberg, 2001; Young & Tavares, 2004).

No que diz respeito à possibilidade de execução, adveniente da implementação de uma estratégia de gestão sustentada na descentralização e flexibilidade organizacional, das atividades num período de tempo mais reduzido, as opiniões constantes nas respostas dos inquiridos refletem o que foi referido e invocado por Alberts e Hayes (2003), Caudron (1994), Colling e Ferner (1992), Dyer (1987), Englehardt e Simmons (2002) e Palanisamy (2005), destacando-se as inúmeras alterações de que foi alvo a realização das atividades, uma vez que as novas formas das organizações aliadas à inovação e desenvolvimento orgânico permitem a criação de novas configurações que facilitam a dicotomia da mudança contínua e a eficácia das mesmas (Englehardt & Simmons, 2002), sem deixar de referir que com a crescente aproximação da linha de operações de negócios torna-se uma grande virtude, pois os recursos humanos irão possuir uma melhor compreensão do desenvolvimento da organização encontrando-se, por isso numa melhor posição para desenvolver estratégias que envolvam práticas consistentes com a sua atividade (Dyer, 1987). Além disso, considera-se que um dos princípios subjacentes às organizações descentralizadas e flexíveis reside no facto de estas potenciarem a eficiência

operacional, visto que existe uma grande partilha de informação e colaboração entre hierarquias e serviços, facilitando a qualidade das decisões, facultando respostas atempadas (Alberts & Hayes, 2003; Caudron, 1994; Colling & Ferner, 1992; Palanisamy, 2005).

No que se refere ao possível aumento da qualidade na execução das funções, os dados obtidos traduzem o que foi explanado por Alberts e Hayes (2003), Caudron (1994), Colling e Ferner (1992) e Palanisamy (2005). Deste modo, o aumento da qualidade na execução das funções é constatado, uma vez que a descentralização e flexibilidade organizacional não pressupõe unicamente alterações na estrutura das organizações, podendo estas ser implementadas para as organizações tornarem-se mais eficientes nas operações que realizam, promovendo igualmente a eficiência da aplicação dos recursos de trabalho através do aumento da partilha de informação e colaboração entre hierarquias e serviços, permitindo aumentar a eficiência da aplicação dos recursos do trabalho (Alberts & Hayes, 2003; Caudron, 1994; Colling & Ferner, 1992; Palanisamy, 2005).

Por último, ainda em relação à análise do impacto da descentralização e flexibilidade organizacional nos recursos humanos, afigura-se como essencial salientar que os aspetos que obtiveram um maior número de respostas por parte dos participantes respeitam não única e exclusivamente ao aumento do esforço no desempenho das suas funções, assim como da participação na tomada de decisões pelo departamento de recursos humanos, da responsabilidade destes e diminuição da mesma nos órgãos superiores da organização, da utilidade e real impacto das atividades desempenhadas pela gestão de recursos humanos, da produtividade quando existe uma maior proximidade de tais recursos e da capacidade de aprendizagem perante a eventualidade de se verificar um maior acesso à informação e comunicação na organização.

7. Conclusão

O êxito das organizações encontra-se relacionado com diversas condições, pelo que a descentralização e flexibilidade aliadas à gestão de recursos humanos constituem, inevitavelmente, uma delas. Assim, estes conceitos assumem uma elevada importância, uma vez que devem ser considerados como um dos pilares em que assenta o correto funcionamento organizacional.

Atualmente a aplicação de um modelo de gestão que privilegie a descentralização e flexibilidade depende do esforço de todos os colaboradores e respetiva administração, dado que os objetivos das organizações devem encontrar-se em consonância com as metas dos colaboradores, permitindo a satisfação das necessidades de ambos.

Os instrumentos utilizados aquando da implementação deste modelo de gestão nas organizações contribuirão para a consagração dos objetivos estabelecidos, sendo, deste modo, encarados como uma ferramenta crucial para o seu desenvolvimento e da proteção dos respetivos recursos.

Assim, pretende-se contribuir para o desenvolvimento dos recursos humanos, ainda que este modelo de gestão se encontre condicionado por diversos critérios relacionados com a disponibilidade das organizações sofrerem profundas alterações, uma vez que em Portugal segundo os inquiridos a implementação de tal modelo de gestão não acontece.

O presente estudo foi elaborado com o intuito de analisar as principais implicações que este modelo de gestão possui nos recursos humanos, de modo a aferir qual será a metodologia mais adequada para promover e analisar tal modelo nas organizações. No entanto, este incidiu mais pormenorizadamente na identificação dos benefícios deste modelo na gestão de recursos humanos, destacando os principais fatores que dificultam a aplicação do mesmo e as políticas de recursos humanos que facilitam a sua implementação.

A metodologia utilizada neste estudo prendeu-se com a elaboração de dez hipóteses de estudo, consagrando a análise da relação existente entre a descentralização e flexibilidade organizacional com a produtividade, eficiente e eficaz aplicação, capacidade de inovação, competências, delegação de responsabilidades, comprometimento, ambiente competitivo, capacidade de aprendizagem e as políticas de controlo interno da organização. Por conseguinte, a validade das hipóteses foi garantida através da aplicação de um questionário em 7 organizações, cuja atividade incide sobre o setor da indústria têxtil e vestuário, localizadas na região do Minho.

Através da elaboração do presente estudo verifica-se que a descentralização associada à flexibilidade promove substancialmente a performance dos recursos humanos, sendo tal facto visível através do aumento de diversas variáveis, onde se destaca a sua motivação, o seu nível de participação na tomada de decisões, a sua satisfação, a qualidade da gestão de recursos humanos e, por último, a sua criatividade. Porém, tal como foi referido anteriormente, em Portugal e segundo os inquiridos, a utilização de tal modelo é praticamente inexistente, dado que estes defendem igualmente uma reduzida participação na tomada de decisões, pelo que tal facto encontra-se relacionado com o receio não apenas de perda de controlo por parte de órgãos superiores das organizações, como também de elevada rigidez das culturas de gestão tradicionais e segregação de funções presentes em inúmeros locais de trabalho. No entanto, verifica-se uma mudança neste panorama, uma vez que as organizações alvo do estudo encontram-se a implementar este modelo de gestão, algumas num horizonte temporal mais reduzido, enquanto outras já implementam o modelo num horizonte temporal mais alargado. Deste modo, pretende-se fomentar de imediato o aumento do esforço no desempenho das funções dos colaboradores e a sua capacidade de aprendizagem, sem deixar de referir a relevância da gestão de recursos humanos, na medida em que promove o aumento da sua participação na tomada de decisão e o real impacto das suas atividades desempenhadas na organização.

Além de tudo o que foi referido anteriormente, cumpre salientar que a presente investigação não se encontra eximida de imprecisões e inexatidões, sendo que torna-se fundamental ter em conta uma certa prudência aquando da análise das conclusões resultantes do mesmo, pois existem fatores limitativos das mesmas, nomeadamente, os métodos adotados.

Em relação à metodologia de investigação adotada, um dos principais instrumentos de recolha de dados geralmente utilizado encontra-se relacionado com a realização de entrevistas (Yin, 2004), pelo que uma das principais lacunas deste estudo traduz-se na inexistência de realização de entrevistas aos órgãos superiores ou gestores de recursos humanos nas organizações que decidiram colaborar com o presente estudo, advindo tal circunstância da inexistência do departamento de recursos humanos em certas organizações e da impossibilidade de assumir tal compromisso por parte dos órgãos superiores. Deste modo, tornou-se impossível confrontar opiniões dentro da mesma organização e entre diferentes níveis hierárquicos.

Outro aspeto limitativo subjacente a este estudo diz respeito ao questionário que fora aplicado nas organizações participantes do mesmo, pelo que segundo a opinião dos

colaboradores revelou-se complexo. Por sua vez, tal facto poderá encontrar-se relacionado com uma reduzida literacia de gestão dos colaboradores, assim como com um diminuto nível de habilitações dos mesmos, o que associado a uma elevada dificuldade inerente ao tema abordado poderá contribuir para a existência de diferentes interpretações, sendo essa desvantagem referente a tal instrumento de recolha de dados igualmente defendida por Sousa e Baptista (2011).

Consequentemente, surgem outras limitações respeitantes à amostra utilizada, pelo que esta somente incidiu em organizações de apenas um setor de atividade e que, por sua vez, respeitavam a uma reduzida localização geográfica. Não obstante tal facto, através da observação dos resultados referentes à caracterização da amostra do conjunto de inquiridos, esta permite, numa abordagem inicial, constatar que comparativamente com o número de organizações que cumprem as características para serem objeto de estudo, a totalidade de colaboradores que participou no mesmo corresponde a um número bastante reduzido. Deste modo, através da análise e tratamento dos resultados obtidos, constata-se que tal circunstância originou uma percentagem relativamente abreviada nas diversas variáveis alvo de análise, o que por sua vez contribuiu para limitar a sua representação no mesmo e reduzir, de certa forma, as possíveis diferenciações existentes e relevantes a nível estatístico (Field, 2005).

Além de todos os fatores limitativos acima referidos, foram verificadas outras aquando da conceção deste trabalho que se traduziram na escassa literatura sobre a relação existente entre descentralização e flexibilidade organizacional. Assim, quanto à aplicação da metodologia adotada conclui-se que esta revelou-se limitada, sendo que a respetiva amostra poderia ter sido mais abrangente. No entanto, devido à escassez de recursos tal não se mostrou possível.

Com a concretização do presente estudo, constatou-se a existência de inúmeros aspetos referentes à descentralização e flexibilidade organizacional que poderiam ser alvo de investigação futura.

Após a análise dos dados recolhidos, tornou-se possível verificar que a descentralização e flexibilidade organizacional será devidamente implementada nas organizações quando estas fomentarem o aumento da participação dos seus colaboradores na tomada de decisão na gestão das organizações, apesar da sua participação começar a ocorrer no processo de tomada de decisão a nível operacional, tal não ocorre na gestão. Por sua vez, posteriormente deverá ser necessário proceder à criação de instrumentos que permitam tal participação sem que a administração possua receio de perda de autoridade e de controlo. Ainda neste contexto, outro

aspecto que poderá ser alvo de análise encontra-se relacionado com a eventual relação entre o empreendedorismo crescente nos níveis organizacionais mais reduzidos e a criação de valor para a organização, uma vez que um dos principais receios na implementação de tal modelo reside no incremento de tal empreendedorismo, dado que poderá potenciar a criação de dificuldades na uniformização de objetivos entre as diversas unidades organizacionais, assim como na análise e tratamento uniformizado dos problemas associados ao normal funcionamento da organização (Anthony & Govindarajan, 1995; Fulop, 1991).

Por último, saliente-se que a realização deste estudo culminou com a apresentação dos impactos da descentralização e flexibilidade organizacional na gestão de recursos humanos. Porém, aguarda-se que as organizações que implementem políticas simplificadoras da aplicação da descentralização e flexibilidade possuam uma estrutura organizacional que facilmente se adapte a ambientes incertos, com custos operacionais reduzidos e um elevado grau de comprometimento e motivação dos colaboradores. Além disso, torna-se essencial destacar que do ponto de vista prático este estudo poderá traduzir-se numa elevada contribuição para a gestão de recursos humanos, sendo que através deste será possível compreender e identificar de modo mais transparente todas as políticas que possam estimular o desenvolvimento de todos os colaboradores de uma organização.

Bibliografia

Abernethy, M., Bouwens, J., & Van Lent, L. (2004). Determinants of control system design in divisionalized firms. *The Accounting Review*, 79(3), 545-570.

Afonso, A., & Nunes, C. (2011). *Estatística e Probabilidades Aplicações e soluções em SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.

Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). *Power to the edge: Command and control in the information age*. Washington DC: Department of Defense.

Anthony, R., & Govindarajan, V. (1995). *Management control systems*. Washington DC: Irwin Publications.

Arnal, E., Ok, W., & Torres, R. (2001). Knowledge, Work Organisation and Economic Growth. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*. 50, OECD.

Arvanitis, S. (2005). Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate Change*, 14, 993-1016.

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel management*, 16(8), 28-31.

Atkinson, S. R., & Moffat, J. (2005). *The agile organization: From informal networks to complex effects and agility*. Washington DC: Department of Defense.

Banco de Portugal (2012). Análise Setorial da Indústria dos Têxteis e Vestuário. *Estudos da Central de Balanços*. Novembro 2012. Acedido po https://www.bportugal.pt/ptPT/ServicosaoPublico/CentraldeBalanços/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Estudos%20da%20CB%209_2012.pdf, em 3 de Janeiro de 2016.

Bartlett, C., Ghoshal, S. B., & Birkinshaw, J. (2004). *Transnational Management* (4^a ed.). Boston: Mcgraw-Hill.

Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.

Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: Definition and proposal of a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576-1598.

Bennett, N., Ketchen Jr, D. J., & Shultz, E. B. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management Journal*, 37, 3-16.

Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic management journal*, 16(1), 5-14.

Bhattacharya, M., Gibson, D., & Doty, D. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.

Bilhim, J. A. F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bjørnstad, A. L. (2011). Exploring network organization in military contexts: Effects of flatter structure and more decentralized processes. *Military Psychology*, 23(3), 315.

Bjørnstad, A. L., & MJ Lichacz, F. (2013). Organizational flexibility from a network organizational perspective: A study of central predictors and moderating factors in military contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(8), 763-783.

Black, S., & Lynch, L. (2001). How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity. *Review of Economics & Statistics*, 83(3), 434-445.

Blanchard, O. (2006): European unemployment: The evolution of facts and ideas. *Economic Policy*, 21(45), 5-59.

Blomquist, W., Dinar, A., & Kemper, K. (2010). A framework for institutional analysis of decentralization reforms in natural resource management. *Society and Natural Resources*, 23(7), 620-635.

Bloom, N., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2010). Recent advances in the empirics of organizational economics. *Annual Review of Economics*, 2(1), 105-137.

Blyton, P., & Morris, J. (1992). HRM and the limits of flexibility. In P. Blyton & P. Turnbull (Eds.), *Reassessing Human Resource Management* (pp. 116-130). London & Thousand Oaks: Sage Publications.

Bond, S., & Wise, S. (2003). Family leave policies and devolution to the line. *Personnel Review*, 32(1), 58-72.

Bowman, E. H., & Hurry, D. (1993). Strategy through the option lens: An integrated view of resource investments and the incremental choice process. *Academy of Management Review*, 18(4), 760-782.

Boyer, R. (1985). Flexibilite des marches du travail ... et/ou recherche d'un nouveau rapport salarial?. *CEPREMAP Working Paper*. No. 8522. Acedido por http://www.cepremap.ens.fr/depot/couv_orange/co8522.pdf, em 23 de Junho de 2015.

Brewster, C., Mayne, L., & Tregaskis, O. (1997). Flexible working in Europe. *Journal of World Business*, 32(2), 133-151.

Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2003). Corporate governance, ethics and organizational architecture. *Journal of Applied Corporate Finance*, 15(3), 8-19.

Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2008). *Managerial economics and organizational architecture* (5ª ed.). Boston: McGraw-Hill.

Broncano, S. G., Andrés, M. R., & Monsalve, J. N. M. (2013). La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empirico. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 21, 67-95.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.

Budhwar, P. S. (2000). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141-157.

Burgess, R. G. (1997). *A pesquisa de terreno: uma introdução*. Oeiras: Celta Editora.

Cabin, R. J., & Mitchell, R. J. (2000). To Bonferroni or Not to Bonferroni: When and How Are the Questions. *Bulletin of the Ecological Society of America*, 81(3), 246-248.

Cappelli, P., & Neumark, D. (2004). External churning and internal flexibility: Evidence on the functional flexibility and core-periphery hypotheses. *Industrial Relations*, 43(1), 148-182.

Caudron, S. (1994). Calculating the cost of contingent workers. *Personnel Journal*, 73(11), 48B-48C.

Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Charreaux, G. J. (2004). Corporate governance theories: from micro theories to national systems theories. *Universite de Bourgogne Fargo Working Paper*, (January), 1-54. Acedido por <http://leg.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/1041202.pdf>, em 15 de Julho de 2015.

Christie, A. A., Joye, M. P., & Watts, R. L. (2003). Decentralization of the firm: theory and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 9(1), 3-36.

Colling, T., & Ferner, A. (1992). The Limits of Autonomy: Devolution, Line Managers and Industrial Relations in Privatized Companies*. *Journal of Management Studies*, 29(2), 209-227.

Cordery, J. (1989). Multi-skilling: A discussion of proposed benefits of new approaches to labour flexibility within enterprises. *Personnel Review*, 18(3), 13-22.

Creagh, M., & Brewster, C. (1998). Identifying good practice in flexible working. *Employee Relations*, 20(5), 490-503

Cummings, S. (1995). Centralization and decentralization: The neverending story of separation and betrayal. *Scandinavian Journal of Management*, 11(2), 103-117.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cunningham, I., & Hyman, J. (1995). Transforming the HRM vision into reality: the role of line managers and supervisors in implementing change. *Employee Relations*, 17(8), 5-20.

Cunningham, I., & Hyman, J. (1999). Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel?. *Personnel Review*, 28(1/2), 9-27.

Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design* (9^a ed.). Cincinnati, OH: South-Western, Cengage Learning.

Daft, R. L. (2010). *Management* (9^a ed.). Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.

Dastmalchian, A., & Blyton, P. (1998). Organizational flexibility in cross-national perspective: an introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 437-444.

Dreyer, B., & Gronhaug K. (2004). Uncertainty, flexibility and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57, 484-494.

Drumm, H. J. (1995). The paradigm of a new decentralization: Its implications for organization and HRM. *Employee Relations*, 17(8), 29-45.

Dutta, S., & Fan, Q. (2012). Incentives for innovation and centralized versus delegated capital budgeting. *Journal of Accounting and Economics*, 53, 592-611.

Dyer, L. (1987). How does decentralization affect human resource departments?. *Training & Development Journal*, 41(2), 20.

Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 113-121.

Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of management studies*, 28(1), 69-89.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2nd ed.). London: Sage Publications.

Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W., & Rodehuth, M. (1998). Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically? *Employee Relations*, 20(5), 504-523.

Fulop, L. (1991). Middle managers: victims or vanguards of the entrepreneurial movement?. *Journal of Management Studies*, 28(1), 25-44.

Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure and process*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Gebauer, J., & Lee, F. (2008). Enterprise System Flexibility and Implementation Strategies: Aligning Theory with Evidence from a Case Study. *Information Systems Management*, 25(1), 71-82.

Gennard, J., & Kelly, J. (1997). The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1), 27-42.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, 15(4), 603-626.

Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M. (1998). "Flexible" workplace practices: evidence from a nationally representative survey. *Industrial & Labor Relations Review*, 52(1), 99-115.

Godard, J., & Delaney, J. (2000). Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial and Labor Relations Review*, 53, 482-502.

Golden, W., & Powell, P. (2000). Towards a definition of flexibility: in search to the Holy Grail? *Omega*, 28(4), 373-384.

Govindarajan, V. (1986). Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations. *Academy of Management Review*, 11(4), 844-856.

Gramm, C., & Schnell, J. (2001). The Use of Flexible Staffing Arrangements in Core Production Jobs. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(2), 245-256.

Hales, C. (1999). Leading horses to water? The impact of decentralization on managerial behaviour. *Journal of Management Studies*, 36(6), 831-851.

Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on-the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.

Hakim, C. (1990). Core and periphery in employers' workforce strategies: evidence from the 1987 ELUS survey. *Work, Employment & Society*, 4(2), 157-188.

Harris, L., Doughty, D., & Kirk, S. (2002). The devolution of HR responsibilities- perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218-229.

Hatum, A., & Pettigrew, A.M. (2006). Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *British Journal of Management*, 17(2), 115-137.

Heery, E., & Salmon, J. (2000). The insecurity thesis. In E. Heery, & J. Salmon (Ed.), *The insecure workforce* (pp. 1-24). London: Routledge.

Hendry, C. (1990). The corporate management of human resources under conditions of decentralization. *British Journal of Management*, 1(2), 91-103.

Hill, C. W., & Pickering, J. F. (1986). Divisionalization, Decentralization and Performance of Large United Kingdom Companies [1]. *Journal of Management Studies*, 23(1), 26-50.

Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Holland, B. S., & Copenhaver, M. D. (1988). Improved Bonferroni-type multiple testing procedures. *Psychological Bulletin*, 104(1), 145.

Hoogendoorn, J., & Brewster, C. (1992). Human resource aspects: decentralization and devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4-11.

Horngren, C., Datar, S. M., & Foster, G. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14^a ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Hunter, L., & J. MacInnes (1992). Employers and Labour Flexibility: the evidence from case studies. *Employment Gazette*, June, 307-15.

Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget, D.L.

Hutchinson, S., & Brewster, C. (1994). *Flexibility at work in Europe: strategies and practice*. London: Institute of Personnel and Development.

Instituto Nacional de Estatística (2015). Estatísticas da Produção Industrial 2014. *Instituto Nacional de Estatística, I.P.*. Acedido por https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=245764891&att_display=n&att_download=y, em 3 de Janeiro de 2016.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge, and organizational structure. In L. Werin, & H. Wijkander H (Eds.), *Main currents in contract economics* (pp. 251-291). Cambridge: Blackwell Publishers.

Johnson, B. (1992). *Polarity management: Identify and managing unsolvable problems*. Amherst, MA: HRD Press.

Kalleberg, A. L. (2001). Organizing flexibility: the flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.

Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. New York: Free Press.

Karuppan, C. M. (2004). Strategies to foster labor flexibility. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(6), 532-547.

Ketkar, S., & Sett, P.K. (2009). HR flexibility and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038.

Ketkar, S., & Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: Analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1173-1206.

King, R., Clarkson, P., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40-55.

Kochan, T. A., & Osterman, P. (1994). *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kolehmainen-Aitken, R. (1998). Decentralization and human resources: Implications and impact. *Human Resources for Health Development Journal*, 2(1), 1-29.

Kulik, C. T., & Perry, E. L. (2008). When less is more: The effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47(3), 541-558.

Kramar, R. (1998). Flexibility in Australia: implications for employees and managers. *Employee Relations*, 20(5), 453-460.

Langfield-Smith, K., Thorne, H., & Hilton, R. W. (2011). *Management accounting: Information for creating and managing value* (6^a ed.). North Ride: McGraw-Hill.

Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

Liebeskind, J. P., Oliver, A. L., Zucker, L., & Brewer, M. (1996). Social networks, learning, and flexibility: sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. *Organization Science*, 7(4), 428-443.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & labor relations review*, 48(2), 197-221.

Mallon, M., & Duberly, J. (2000). Managers and professionals in the contingent work force. *Human Resource Management Journal*, 10(1), 33-47.

Mangum, G., Mayall, D., & Nelson, K. (1985). The temporary help industry: A response to the dual internal labor market. *Industrial & Labor Relations Review*, 38(4), 599-611.

Mayne, L., Tregaskis, O., & Brewster, C. (1996). A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy. *Employee Relations*, 18(3), 5-24.

McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line?. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12.

McGrath, R., Ferrier, W., & Mendelow, A. (2004). Response: Real Options as Engines of Choice and Heterogeneity. *Academy of Management Review*, 29(1), 86-101.

McIlroy, R., Marginson, P., & Regalia, I. (2004). Regulating external and internal forms of flexibility at local level: Five European regions compared. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(2), 295-313.

McNabb, R., & Whitfield, K. (1998). The impact of financial participation and employee involvement on financial performance. *Scottish Journal of Political Economy*, 45(2), 171-187.

Meer, P., & Ringdal, K. (2009). Flexibility practices, wages and productivity: Evidence from Norway. *Personnel review*, 38(5), 526-543.

Meyer, R., & Hammerschmid, G. (2010). The Degree of Decentralization and Individual Decision Making in Central Government Human Resource Management: A European comparative perspective. *Public Administration*, 88(2), 455-478.

Michie, J., & Sheehan-Quinn, M. (2001). Labour Market Flexibility, Human Resource Management and Corporate Performance. *British Journal of Management*, 12, 287-306.

Milliman, J., Von Glinow, M., & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, *16*(2), 318-339.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote.

Mookherjee, D. (2006). Decentralization, Hierarchies, and Incentives: A Mechanism Design Perspective. *Journal of Economic Literature*, *44*, 367-390.

Moorman, H., & Harland, L. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, *17*(2), 171-187.

Nesheim, T. (2003). Using external work arrangements in core value-creation areas. *European Management Journal*, *21*(4), 528-537.

Ngo, H., & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, *19*(9), 1654-1666.

Nicholson, N., Rees, A., & Brooks-Rooney, A. (1990). Strategy, innovation and performance. *Journal of Management Studies*, *27*(5), 511-534.

Oechsler, W. (2000). Workplace and workforce 2000+ -the future of our work environment. *International archives of occupational and environmental health*, *73*(1), 28-32.

Oliveira, J. M. C. (2013). *Marketing nas redes sociais: o poder de comunicação das marcas através do Facebook*. Dissertação de Mestrado, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Olson, E., Slater, S., & Hult, G. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure and strategic behavior. *Journal of Marketing*, *69*, 49-65.

Osterman, P. (1999). Securing prosperity. *WorkingUSA*, *3*(4), 5-8.

O'Reilly, J. (1992). Where do you draw the line? Functional flexibility, training & skill in Britain & France. *Work, Employment & Society*, *6*(3), 369-396.

Palanisamy, R. (2005). Strategic information systems planning model for building flexibility and success. *Industrial Management and Data Systems*, *105*, 63-81.

Paterson, S., & Brock, D. (2002). The development of subsidiary-management research: Review and theoretical analysis. *International Business Review*, *11*, 139-163.

Pereira, A. (2003). *SPSS - Guia prático de utilização - Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*. 5ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Poole, M., & Jenkins, G. (1997). Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise: evidence from Britain. *Personnel Review*, 26(5), 333-356.

Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.

Purcell, K. P. J. (1998). In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 39-59.

Reilly, P. A. (1998). Balancing flexibility-meeting the interests of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(1), 7-22.

Reilly, P. (2001). *Flexibility at work: Balancing the interest of employer and employee*. Aldershot: Gower Publishing, Ltd.

Renwick, D. (2000). HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(2), 179-201.

Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280.

Roman, G. A. (1997). *The command or control dilemma: When technology and organization collide*. Maxwell Air Force Base, AL: Air War College.

Rönmar, M. (2004). The managerial prerogative and the employee's duty to work: a comparative study of functional flexibility in working life. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 451-458

Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.

Santos, A. J. R. (1998). *Outsourcing e flexibilidade: uma ferramenta de gestão para o séc. XXI*. Lisboa: Texto Editora.

Schoemaker, M. (2003). Identity in flexible organizations: experiences in Dutch organizations. *Creativity and Innovation management*, 12(4), 191-201.

Scott, W. (2004). Reflections on a half-century of organizational sociology. *Annual Review of Sociology*, 30, 1-21.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking Inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.

Slater, S., Olson, E., & Hult, G. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53, 469-479.

Snow, C. C., Miles, R. E., & Coleman, H. J. (1992). Managing 21st century network organizations. *Organizational Dynamics*, 20(3), 5-20.

Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer Investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor - Edições de Ciências Sociais e Política e Contemporânea.

Stark, D. (2000). Ambiguous Assets for Uncertain Environments: Heterarchy in Postsocialist Firms. In P. DiMaggio, W. Powell, D. Stark, & E. Westney (Eds.), *The 21st Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective* (pp. 69-104). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 15(7), 521-536.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

Tiernan, S. D., Flood, P. C., Murphy, E. P., & Carrol, S. J. (2002). Employee reactions to flattening organizational structures. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(1), 47-67.

Tsui, A., Pearce, J., Porter, L., & Hite, J. (1995). Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 117-152.

Unsworth, K. L., & Parker, S. K. (2003) Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow, & A. Howard (Eds.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (pp. 175-196). Chichester: John Wiley & Sons.

Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International advances in economic research*, 6(4), 649-661.

- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
- Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long Range Planning*, 30(2), 169-148.
- Volberda, H. W. (1998). *Building the flexible firm: How to remain competitive*. Oxford: Oxford University Press.
- Vorhies, D., & Morgan, N. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67, 100-115.
- Voudouris, I. (2007). The co-evolution of functional and numerical flexibility: do technology and networking matter?. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 224-245.
- Walton, E. J. (1981). The comparison of measures of organization structure. *Academy of Management Review*, 6(1), 155-160.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.
- Williams, C., & Van Triest, S. (2009). The impact of corporate and national cultures on decentralization in multinational corporations. *International Business Review*, 18(2), 156-167.
- Wilson, J. (2010). *Essentials of business research: a guide to doing your research project*. London: Sage Publications.
- White, M. C., Marin, D. B., Brazeal, D. V., & Friedman, W. H. (1997). The evolution of organizations: Suggestions from complexity theory about the interplay between natural selection and adaptation. *Human Relations*, 50(11), 1383-1401.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245-261.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., & Sherman, W. S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37, 17-29.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P., & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro Human Resource Management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.

Yin, R. K. (2004). *The Case Study Anthology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13(2), 215-237.

Zábojník, J. (2002). Centralized and decentralized decision making in organizations. *Journal of Labor Economics*, 20(1), 1-22.

Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, A. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097-1103.

Apêndices

Apêndice 1 - Questionário

QUESTIONÁRIO

A gestão de recursos humanos tem sofrido grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade de incrementar a capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Uma dessas transformações passa pela flexibilidade e descentralização organizacional.

Inserido no trabalho de investigação para dissertação de Mestrado em Estudos de Gestão, pretende-se perceber a opinião dos inquiridos sobre a importância da descentralização e flexibilidade organizacional, bem como o seu impacto sobre a gestão dos recursos humanos.

Por conseguinte, a sua opinião é fundamental, pelo que é importante que participe e que responda com certeza e objetividade. Este questionário é de natureza confidencial e anónimo. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens.

Obrigado pela sua colaboração.

O responsável
Jorge Gonçalves

I. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1.	Sexo	1. Masculino <input type="checkbox"/>	2. Feminino <input type="checkbox"/>
2.	Idade	_____ Anos	
3.	Estado Civil	1. Solteiro(a) <input type="checkbox"/> 2. Casado(a) <input type="checkbox"/> 3. União de fato(a) <input type="checkbox"/> 4. Viúvo(a) <input type="checkbox"/> 5. Divorciado(a) <input type="checkbox"/>	
4.	Tem filhos?	1. Sim <input type="checkbox"/> 2. Não <input type="checkbox"/>	
5.	Qual a sua atividade profissional na organização?	_____	
6.	Há quanto tempo trabalha na organização?	_____ Anos	
7.	Que tipo de contrato de trabalho possui com a organização?	1. Sem termo <input type="checkbox"/> 2. Tempo parcial <input type="checkbox"/> 3. Termo certo <input type="checkbox"/> 4. Termo incerto <input type="checkbox"/>	
8.	Qual é o seu nível de escolaridade?	1. Nenhum <input type="checkbox"/> 2. Ensino primário <input type="checkbox"/> 3. Ensino secundário <input type="checkbox"/> 4. Ensino superior - Licenciatura <input type="checkbox"/> 5. Ensino superior - Pós-graduação <input type="checkbox"/> 6. Ensino superior - Mestrado <input type="checkbox"/> 8. Ensino superior - Doutorado <input type="checkbox"/>	
9.	Possui algum conhecimento do conceito acerca da descentralização e flexibilidade organizacional?	1. Nenhum conhecimento <input type="checkbox"/> 2. Pouco conhecimento <input type="checkbox"/> 3. Algum conhecimento <input type="checkbox"/> 4. Muito conhecimento <input type="checkbox"/>	

**II. DESCENTRALIZAÇÃO E FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL:
IMPLICAÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

10. Como classifica a descentralização e flexibilidade organizacional em Portugal?

1. Muito Fraca 3. Média 5. Muito Forte
2. Fraca 4. Forte

11. Como avalia o nível de participação dos colaboradores durante as fases do processo de tomada de decisão nas organizações em Portugal?

1. Muito Fraco 3. Médio 5. Muito Forte
2. Fraco 4. Forte

12. Como caracteriza a organização onde colabora no que concerne ao nível de descentralização e flexibilidade organizacional?

1. Inexistente
2. Baixa
3. Média
4. Alta

13. Há quanto tempo a organização onde colabora tem vindo a adotar um sistema de gestão baseado na descentralização e flexibilidade? (responder apenas quando a organização promove a descentralização e flexibilidade organizacional)

_____ Anos

14. Considera a descentralização e flexibilidade na gestão benéfica para os recursos humanos?

1. Sim 2. Não 3. Talvez

15. Qual(is) o(s) maior(s) ganho(s) dos recursos humanos obtidos através da descentralização e flexibilidade na gestão organizacional? (pode seleccionar mais do que uma resposta)

1. O aumento de comprometimento entre a organização e os colaboradores.	
2. O aumento da participação na tomada de decisão por parte dos colaboradores.	
3. Maior empenho e responsabilidade dos colaboradores na gestão da organização.	
4. O aumento da satisfação dos colaboradores.	
5. O aumento da motivação dos colaboradores.	
6. Maior eficácia e eficiência na obtenção de competências por parte dos colaboradores.	
7. Aumento do aproveitamento dos colaboradores e dos seus níveis de conhecimento.	
8. Outra. Qual? _____.	

16. Em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1. A qualidade da gestão dos recursos humanos aumenta quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização.					
2. A participação consciente e contributiva dos colaboradores na gestão das organizações aumenta com a descentralização e flexibilidade.					
3. Os colaboradores possuem maior capacidade de inovação quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização.					
4. Os colaboradores reciclam os seus conhecimentos e competências de acordo com as necessidades organizacionais quando existe uma maior descentralização e flexibilidade na gestão da organização.					

17. As políticas de controlo interno e gestão são os principais fatores que impedem a descentralização e a flexibilidade organizacional.

Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1. Um dos fatores que dificulta a descentralização e a flexibilidade é o receio da perda de controlo por parte dos órgãos superiores da organização.					
2. As políticas de controlo e de gestão restritas dificultam a descentralização e flexibilidade organizacional.					
3. A rigidez das culturas de gestão tradicionais condiciona a liberdade na descentralização e flexibilidade organizacional.					
4. A segregação de funções presente em inúmeros locais de trabalho influencia negativamente a aplicação da descentralização e flexibilidade organizacional.					
5. O receio da autonomia e participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão condiciona a descentralização e flexibilidade organizacional.					
6. O receio da competição interna entre os colaboradores e entre as diferentes unidades organizacionais condiciona a descentralização e flexibilidade organizacional.					

18. Tendo em conta o nível de descentralização e flexibilidade existente na organização, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações.

	Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1. A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam o esforço no desempenho das funções dos colaboradores.					
2. A descentralização e flexibilidade organizacional permitem que o departamento dos recursos humanos participe na tomada de decisões.					
3. A descentralização e flexibilidade organizacional promovem o aumento da responsabilidade dos colaboradores e a diminuição da mesma nos órgãos superiores.					
4. A descentralização e flexibilidade organizacional aumentam a utilidade e o real impacto das atividades desempenhadas na organização pela gestão de recursos humanos.					

Apêndice 2 - Contacto

Exmo. Senhor Presidente do Conselho de Administração

No âmbito de uma investigação inserida no mestrado em Estudos de Gestão, venho por este meio solicitar a sua colaboração tendo em vista a aplicação de um questionário aos colaboradores da (Nome da Organização), pelo que se pretende analisar os impactos da descentralização e flexibilidade na gestão dos recursos humanos. O questionário é de natureza confidencial e a sua aplicação não irá prejudicar o normal funcionamento da organização.

Para participar, clique aqui: <http://goo.gl/forms/lbqtqJ9Nni>

O trabalho de investigação em causa é fundamental para a elaboração de uma dissertação, sendo tal necessária para a obtenção do grau de mestre em Estudos de Gestão, pela Universidade do Minho.

Deste modo, venho muito respeitosamente requerer junto de V. Exa. a colaboração para realizar a investigação na organização, pois sem a vossa inestimável colaboração afigura-se impossível levar a cabo este trabalho.

Ficando a aguardar a participação de todos os colaboradores da (Nome da Organização), apresento os melhores cumprimentos.

Cordialmente,
Jorge Gonçalves