

# Práticas de GRH e desempenho organizacional

Rabi Achimugu Ojochona<sup>1</sup> 

Ike Mba Nna<sup>2</sup> 

Kalu Emmanuel Agbaeze<sup>3</sup> 

Ejikeme Isichei<sup>4</sup> 

## Resumo

**Objetivo** – Este artigo concentra-se na avaliação da influência mediadora do alinhamento da estratégia na relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional.

**Referencial teórico** – A literatura relevante forneceu uma base teórica e empírica para a compreensão do conceito por meio da teoria da visão baseada em recursos.

**Metodologia** – As amostras foram obtidas a partir de 240 colaboradores e gestores de RH de empresas selecionadas de gestão de identidade na Nigéria. A análise dos dados foi realizada com um modelo de equação estrutural usando mínimos quadrados parciais.

**Resultados** – O estudo concluiu que a prática de aprimoramento de habilidades, motivação e oportunidades tem influência significativa no desempenho organizacional. Identificou-se que o alinhamento da estratégia medeia a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional, embora a mediação fosse parcial, era significativa.

**Implicações práticas e sociais da pesquisa** – Este estudo destaca a necessidade de os gestores se concentrarem mais na melhoria das práticas de GRH em sua organização, ao mesmo tempo em que se asseguram de que haja uma estratégia organizacional adequada que sustente as práticas de GRH na organização.

**Contribuições** – Em primeiro lugar, o artigo contribui para o avanço de pesquisas que capturam a GRH como um agrupamento usando as práticas diversas em uma organização e fornecendo uma explicação vívida sobre papel de cada interação de prática de GRH individualmente para garantir o aumento do desempenho por meio do alinhamento da estratégia. O estudo valida a teoria da visão baseada em recursos como uma contribuição para o conhecimento.

**Palavras-chave** – Práticas de GRH. Alinhamento de estratégia. Desempenho Organizacional. Visão baseada em recursos.

---

1. *Department of Management, University of Nigeria, Enugu, Nigeria.*

2. *Department of Management, University of Nigeria, Enugu, Nigeria.*

3. *Department of Management, University of Nigeria, Enugu, Nigeria.*

4. *Department of Business Administration, Federal University Wukari, Taraba State, Nigeria.*

---

## Como citar:

Achimugu, R.O., Ike, M.N., Agbaeze, K.E., & Isichei, E.E. (2022). Práticas de GRH e desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), p.1-22.

---

## Recebimento:

7/8/2020

## Aprovação:

6/9/2021

## Editor responsável:

Prof. Dr. Teresa Proença

## Processo de avaliação:

Double Blind Review

## Revisores:

Dr. Frank Otoo; Dr. Regina Leite



**Revista Brasileira de Gestão de Negócios**

<https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4149>

## I Introdução

A relevância dos recursos humanos em uma organização explica a crescente literatura que surgiu nessa área de gestão (Kundu & Gahlawat, 2016; Wright & Gardner, 2003). Os recursos humanos são recursos fundamentais que contribuem significativamente para os processos e operação de toda a organização. No entanto, a gestão desse recurso é bastante exigente devido à complexidade e imprevisibilidade do comportamento humano (Subramony, 2009). Isso explica a necessidade de gerenciá-lo de forma eficaz para o cumprimento das metas e objetivos organizacionais. Para conseguir isso, uma organização deve garantir a existência de uma estratégia distinta que ajude a definir como gerenciar e implantar efetivamente esse recurso de acordo com o interesse da organização (Jiang & Messersmith, 2018).

Diversas pesquisas acadêmicas foram realizadas sobre as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) (Chadwick, 2010; Delery, 1998; Wright & Gardner, 2003). No entanto, devido à existência de controvérsias teóricas, múltiplas conceitualizações de GRH e falta de clareza na construção do sistema GRH (Boon, Hartog, & Lepak, 2019; Guthrie, 2001; Jiang, Lepak, Hu, & Bear, 2012), adotamos o modelo AMO na mensuração da prática de GRH. Isso ocorre porque o AMO (A-habilidade, M-Motivação e O-Oportunidade – *ability, motivation e opportunity* em inglês) é um modelo mais robusto que fornece uma medida mais fácil das práticas de GRH quando avaliadas em termos de sua influência no desempenho organizacional (Bello-Pintado, 2015; Boselie, Dietz, & Boon, 2005) e permite categorizar as práticas de GRH em agrupamentos (Gardner, Moynihan, Park, & Wright, 2001; Subramony, 2009).

Na visão de pesquisadores, as práticas de GRH agrupadas têm um efeito maior no desempenho do que as práticas de GRH isoladas (Batt, 2002; Bello-Pintado, 2015; Chowhan, 2016; Huselid, 1995; Lepak, Liao, Chung, & Harden, 2006; Laursen & Foss 2003). Além disso, houve argumentos expressos sobre a necessidade de mensurar a GRH como um agrupamento que captura as práticas variadas na organização, sobretudo quando o enfoque está no nível meso das práticas de GRH (Gardner et al., 2001). Isso porque permite a combinação de práticas variadas e a avaliação da força do sistema de RH (Becker & Huselid, 1998). No entanto, mais preocupante é a incapacidade de explicar o papel da interação individual a fim de garantir o aumento do desempenho (Jiang et al., 2012).

Parece haver uma visão amplamente reconhecida de que as práticas de GRH são vitais para o êxito organizacional, já que alguns estudos têm mostrado que tais práticas têm uma relação direta com o desempenho organizacional (Jiang et al., 2012; Subramony, 2009). No entanto, existem vários outros que mostraram que as práticas de GRH têm influência fraca no resultado organizacional (Guthrie, 2000; Wall & Wood, 2005; Wright & Gardner, 2003). Dessa forma, existem outros fatores que explicam o relacionamento, que justificam a necessidade de avaliar o efeito mediador do alinhamento da estratégia nas práticas de GRH e no desempenho organizacional.

Além disso, pesquisas anteriores denominaram as inconsistências de resultados como uma caixa preta (Beltrán-Martín & Bou-Llugar, 2018), que se acredita ser a variável responsável pela relação incerta entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional (Fey, Morgulis-Yakushev, Park, & Björkman, 2009; Gerhart, 2005). No entanto, embora alguns estudos tenham feito uso de variáveis como satisfação no trabalho/comprometimento organizacional (Gardner et al., 2001), atividades estratégicas (Chowhan, 2016) entre outras, há poucos estudos que consideraram o alinhamento da estratégia como a caixa preta que explica a relação entre a GRH e o desempenho organizacional.

Cada organização é definida por sua estratégia e Christiansen e Higgs (2008) afirmaram que a adequação da estratégia de uma organização é evidente em termos de seu ajuste ou alinhamento com as contingências internas e externas da organização. O alinhamento da estratégia consiste simplesmente em criar um ajuste na estratégia de uma organização e seu objetivo geral. Assim, dado que as práticas de GRH também são uma estratégia organizacional que depende de outros fatores interrelacionados na organização, é provável que o alinhamento das práticas de GRH a outras estratégias na organização pudesse explicar melhor a influência das práticas de GRH para impulsionar um maior resultado organizacional.

Além disso, há um número crescente de teorias construídas em torno da caixa preta e a incapacidade cada vez maior de explicar em termos exatos como essas variáveis atuam como um mecanismo intermediário entre a GRH e o desempenho. Assim, em linha com a abordagem configuracional em GRH, propusemos que alcançar um ajuste nas práticas de GRH com outros grupos de estruturas interrelacionadas, processos e práticas mutuamente dependentes na organização melhoraria o

desempenho da organização (Ružić, 2015; Stavrou & Brewster, 2005; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). Avançamos a posição teórica de que um ajuste nas práticas de GRH, estratégia da organização e outros fatores institucionais levaria ao aumento do desempenho organizacional.

Os estudos relacionados à caixa preta de GRH e ao desempenho organizacional são, em sua maioria, de economias desenvolvidas e algumas em desenvolvimento, visto que existem estudos limitados que são da África, principalmente da Nigéria, indicando uma lacuna que este estudo fechou. A realização do presente estudo se mostra necessária porque que a natureza avançada da GRH nas economias desenvolvidas não pode ser comparada com as economias em desenvolvimento, especialmente na África, Nigéria, onde a mão-de-obra é barata e pouca atenção é dada às atividades de gestão de recursos humanos.

As práticas de GRH e o desempenho foram estudados em diversos setores da economia, como indústria, empresas de serviços, construção e resultados variados foram obtidos (Bello-Pintado & Garcés-Galdeanom, 2017; Chowhan, 2016; Kuipers & Giurge, 2016). No entanto, houve estudos limitados ou nenhum estudo, de acordo com o conhecimento do pesquisador, que tenham tentado avaliar as práticas de GRH e o desempenho no setor de gestão de identidade. Young (2004) denotou a relevância dos recursos humanos na gestão da identidade dos colaboradores e Hoogervorst, Koopman e Flier (2002) também declararam a relevância da GRH em um setor impulsionado pelas TIC. No entanto, Blom, Kruijen, Heijden e Thiel (2018) fizeram chamado de estudos sobre GRH em outros setores, dado que o contexto setorial é fundamental para fornecer uma nova visão sobre a ligação entre as práticas de GRH e desempenho.

O setor de gestão de identidade é impulsionado pela tecnologia e abrange empresas que lidam com uma ampla gama de atividades, como identificação, autenticação, acesso e redes de sistema para instituições públicas e privadas. Seria de se esperar que, dada a escassez de talentos nesse setor nas economias em desenvolvimento, os gestores de empresas do setor se engajassem em práticas de GRH adequadas que garantissem um alto desempenho profissional que levaria a um melhor desempenho na organização. Na Nigéria, esse não foi o caso, pois o setor está atormentado com o aumento da rotatividade de colaboradores, baixos salários e plano de remuneração, baixo envolvimento dos colaboradores, entre outros, principalmente na comissão nacional de gestão de identidade. Isso poderia explicar o

fraco desempenho da comissão no cumprimento de seu mandato, justificando, assim, o chamado para que esta pesquisa melhore o desempenho do setor de gestão de identidade em geral na Nigéria.

O objetivo central deste estudo é avaliar a influência das práticas de GRH no desempenho organizacional do setor de gestão de identidade. Dados de amostra coletados de colaboradores e gestores de RH formaram a base para a análise do estudo. A próxima seção apresenta a literatura existente sobre o construto do estudo, seguida da metodologia, análise e resultado, discussão, conclusão e recomendação e, por fim, limitações e sugestões para estudos futuros.

## **2 Revisão da literatura: estrutura teórica e desenvolvimento de hipóteses**

### **2.1 Teoria da visão baseada em recursos**

Segundo a teoria da visão de recursos, os recursos à disposição de uma organização servem como fonte de retorno e determinam o curso de ação que ela adotará. A importância dos recursos é reconhecida segundo a premissa de que algumas organizações alcançam mais e estão à frente da concorrência como resultado da variedade e distinção dos recursos à sua disposição (Peteraf & Barney 2003). No entanto, se apesar da existência de variedades nesses recursos, existe potencial para limitar a sua transferência de uma organização para outra, isso aumentará automaticamente a vantagem competitiva de uma organização sobre a outra (Ramon-Jeronimo, Florez-Lopez, & Araujo-Pinzon, 2019). Portanto, se uma organização tem ativos exclusivos que não estão prontamente disponíveis, caros e que não podem ser facilmente imitados, a organização de posse desses recursos terá uma vantagem sobre seus concorrentes e é provável que tenha um desempenho melhor em comparação com outras (Barney & Hesterly 2012).

Além disso, na visão de Barney e Arkan (2001), os ativos dentro de uma organização só podem ser considerados valiosos quando podem reduzir despesas incorridas durante a produção, oferecer retornos melhores à organização em comparação com quando tais ativos não estavam disponíveis. Consequentemente, a maior parte da responsabilidade recai sobre a gestão, pois é sua responsabilidade garantir que os ativos à sua disposição sejam bem utilizados a fim de obter o resultado máximo.

Invariavelmente, iniciativas, ações e rotinas inadequadas podem impedir a perspectiva dos ativos de uma organização como estratégia para manter uma vantagem sobre o rival mais próximo (Barney & Clark 2007).

Ao relacionar a teoria a este estudo, os colaboradores são um recurso crítico de qualquer organização. As funções que desempenham determinam a extensão do desempenho organizacional. Embora existam diversos talentos, habilidades e conhecimentos inerentes aos recursos humanos, a capacidade da organização de atrair e engajar esses talentos adequados que se ajustam à natureza da organização afetará sua vantagem competitiva e desempenho.

## 2.2 Esclarecimento conceitual: práticas de GRH

As práticas de GRH são atividades abrangentes das organizações que têm como objetivo a utilização eficaz dos recursos humanos dentro da organização a fim de atingir as metas e objetivos definidos pela organização (Beltrán-Martín & Bou-Lluisar, 2018). De acordo com Boxall, Purcell e Wright (2007), a GRH é uma atividade cuidadosamente planejada que se realiza para garantir a proficiência e o avanço de uma organização. Invariavelmente, a GRH é uma unidade estratégica e essencial em uma organização que tem como função gerenciar os recursos humanos da organização a fim de alcançar o êxito e o progresso organizacional (Bello-Pintado & Garcés-Galdeano, 2017).

A importância das práticas de GRH reside nas funções que desempenham na organização (Kuipers & Giurge, 2016). As práticas de GRH são atividades utilizadas para gerir colaboradores em uma organização, garantindo o avanço das habilidades e conhecimentos desses trabalhadores e aprimorando os atributos desejáveis com base na natureza da empresa (Minbaeva, 2005). Consequentemente, as práticas de GRH incluem iniciativas e valores consideravelmente reunidos para atrair, melhorar, inspirar e manter os trabalhadores que exercem esforços para a continuidade da existência e eficácia da organização.

Acadêmicos operacionalizaram as práticas de GRH de várias maneiras e isso foi atribuído à forma como essas práticas são vistas. No entanto, a maioria dos acadêmicos parece ter se alinhado mais com o sistema de trabalho de alto desempenho (HPWS, *high performance work system*) (Messersmith & Guthrie, 2010; Zacharatos, Barling, & Iverson, 2005; Zhu, Liu, & Chen, 2018). O HPWS indica que as práticas de GRH estão vinculadas e, como tal, devem ser combinadas em outras para alcançar um

resultado maior (Messersmith, Patel, Lepak, & Gould-Williams, 2011). Entretanto, uma questão fundamental que foi levantada é qual prática deve ser incluída como um componente do sistema de RH. Para responder a essa pergunta, os acadêmicos sugeriram a categorização das práticas de GRH (Bello-Pintado, 2015; Jiang et al., 2012) e delinear as melhores práticas universais para GRH (Delery & Doty, 1996).

Uma estrutura importante comumente usada para explicar a categorização das práticas de GRH sob a teoria HPWS é a estrutura AMO, desenvolvida por Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000). O referencial ressalta a necessidade do engajamento de práticas que desenvolvam e aprimorem as habilidades dos colaboradores, práticas que os estimulem a fazer mais e práticas que lhes permitam se expressar plenamente (Paauwe & Boselie, 2008). Jiang et al. (2012) também propuseram essa estrutura para medir o sistema de GRH, dadas as controvérsias sobre as medidas de GRH. Este estudo adotou o modelo AMO na operacionalização das práticas de GRH, que são identificadas como os agrupamentos de práticas de GRH, ou seja, práticas de aprimoramento de habilidades, práticas de aprimoramento de motivação e práticas de aprimoramento de oportunidades (Chowhan, 2016; Subramony, 2009).

Depois de estudos empíricos sobre as práticas cobertas na estrutura AMO (Bayo-Moriones & Galdón-Sanchez, 2010; Boon et al., 2019; Huselid, 1995; Rauch & Hatak, 2016), para habilidades, como habilidades práticas de aprimoramento, capturaram-se habilidades de pessoal, seleção, recrutamento, avaliação de desempenho e treinamento (Lepak et al., 2006; Osterman, 1994). Essas práticas são as melhores práticas universais que ajudam a melhorar as habilidades e as competências dos colaboradores da organização (Delery & Doty, 1996). A habilidade de pessoal envolve recrutamento e seleção. O recrutamento tem a ver com a atração de candidatos talentosos para disputar os cargos disponíveis na organização enquanto, por meio da seleção, escolhem-se os candidatos mais adequados para ocupar esses cargos (Bratton & Gold, 2007). O treinamento é outro método geralmente usado para ampliar a habilidade e a competência dos colaboradores da organização. Ao fazer isso, o treinamento resulta em eficácia e disponibilidade contínua de trabalhadores hábeis na organização.

No âmbito das práticas de aumento da motivação da estrutura AMO, as atividades de GRH envolvem a garantia de recompensa e remuneração, promoção e

segurança no trabalho (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018; Chowhan, 2016). Essas práticas selecionadas estão em consonância com a literatura anterior e têm como objetivo motivar os colaboradores para que eles se esforcem prontamente e contribuam de forma significativa para a realização do objetivo da organização (Bayo-Moriones & Galdón-Sanchez, 2010; Guest, 2001; Wright & Kehoe, 2008). Bob (2011) também opina que a remuneração pode ser monetária e não monetária, mas é útil para inspirar os trabalhadores a fazer mais, sobretudo quando a remuneração é considerada atrativa, o que resultará no aumento das realizações da organização (Hewitt, 2009).

As práticas de aumento de oportunidades da estrutura AMO são simplesmente componentes que permitem que os colaboradores desfrutem de autonomia no trabalho, desenho do trabalho e compartilhamento de conhecimento e engajamento no trabalho (Chowhan, 2016; Jiang et al., 2012; Osterman, 1994). O desenho do trabalho envolve a organização das atividades, tarefas e responsabilidades de trabalho de forma a garantir clareza, reduzir funções em duplicidade e a monotonia, além de garantir que os trabalhadores estejam satisfeitos com seu trabalho. Envolve a organização de diferentes atividades ou componentes a fim de criar um trabalho que atenda às necessidades do trabalho, ao bem-estar dos colaboradores e ao ambiente (Isichei & Ayandele, 2017; Opatha, 2002).

Consequentemente, a GRH, por meio de suas atividades, garante que os trabalhadores estejam envolvidos e participem ativamente do processo de tomada de decisões da organização. Com isso, os colaboradores podem usar suas iniciativas, habilidades e expertise para encontrar soluções para as dificuldades e tomar decisões. É benéfico para uma organização quando os colaboradores têm permissão para participar do processo de tomada de decisão, pois isso melhora a habilidade de formulação de políticas e reduz despesas. A GRH também aumenta a oportunidade por meio do compartilhamento de informações e gestão do conhecimento (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018).

A prática GRH que aprimora as oportunidades também pode ocorrer por meio do engajamento dos colaboradores. O engajamento é a medida em que os trabalhadores são gratificados, estimados e estão emocionalmente conectados com a organização para a qual trabalham. Um dos pontos centrais de toda organização é conseguir manter seus melhores colaboradores, reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho deles para atingir seu objetivo. Para tanto, os gestores devem conceber meios para manter seus recursos humanos satisfeitos,

entusiasmados com o trabalho e contribuir para que o objetivo da organização seja alcançado.

### 2.3 Caixa preta da GRH

As práticas de GRH influenciam o desempenho e aumentam a vantagem competitiva (Boselie et al., 2005; Messersmith & Guthrie, 2010). No entanto, alguns pesquisadores são da opinião de que todas as afirmações de relacionamento positivo associado às práticas de GRH e desempenho das organizações não são baseadas em evidências, pois os estudos não conseguiram explicar o processo de ligação entre GRH e desempenho (Harney & Jordan, 2008; Wright et al, 2005). Essas inconsistências nas descobertas são conhecidas como a caixa preta.

De acordo com Paauwe (2009), embora existam estudos que provem a existência de uma conexão entre GRH e desempenho organizacional, é imprescindível que existam estudos que mostrem a natureza dessa realização, como e por que estão ligados às práticas de GRH. O vazio criado pela incapacidade de mostrar essa conexão é o que se conhece como a caixa preta (Boselie, et al., 2005; Messersmith & Guthrie, 2010).

Hope-Hailey, Farndale e Truss (2005) afirmam que a caixa preta é a conexão de transição entre a contribuição da GRH e o resultado, que é o desempenho organizacional. Além disso, Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton e Swart, 2003 descreveram uma caixa preta como os procedimentos vagos constantes que acontecem quando os esforços são transformados em resultados valiosos. Boselie et al. (2005) e Fleetwood e Hesketh (2008) explicaram que a caixa preta fornece o *link* que mostra os sistemas e procedimentos que respondem pela influência das práticas de GRH no desempenho da organização.

Parece haver uma explicação limitada sobre as ocorrências durante a transição, que é chamada de caixa preta. Os pesquisadores sugerem a necessidade de mais estudos que expliquem a relação. Daí a necessidade de estudar a complicação e distinção em sua conexão e descobrir os sistemas que moldam a conexão entre os dois conceitos (GRH e desempenho organizacional) (Becker & Huselid, 2006; Edgar & Geare, 2009; Guthrie, Datta, & Wright, 2004; Messersmith & Guthrie, 2010).

Neste estudo, utilizou-se o alinhamento da estratégia para explicar a ligação entre GRH e desempenho. O alinhamento da estratégia refere-se a planos bem formulados ou táticas implementadas e divididas em todas as unidades, departamentos e colaboradores de

uma organização. Envolve a padronização da ética corporativa, dos trabalhadores, da organização e da gestão com essas táticas bem pensadas. Usando essa estratégia, cada fragmento, pessoa e atividade dentro da organização combina esforços para atingir um objetivo semelhante (Fonvielle & Carr, 2001).

O alinhamento da estratégia pode ser horizontal ou vertical. O alinhamento horizontal envolve a sincronização de táticas e desenho do desempenho utilizado entre vários componentes dentro e fora da organização a fim de escolher os mais adequados e aplicá-los. Enquanto isso, no alinhamento vertical, os objetivos organizacionais e táticas para alcançá-los são espalhados ao longo da estrutura corporativa, ou seja, a tática corporativa será convertida em desenho de desempenho para cada entidade e divisão, enquanto o desenho de desempenho é fragmentado em pactos ou acordos de desempenho para cada colaborador da organização (Hough & Liebig, 2013). Por meio do alinhamento vertical e horizontal, garante-se o desempenho.

## 2.4 Desempenho organizacional

De acordo com Ion-Elena e Criveanu (2016), desempenho é uma terminologia comumente usada em todos os aspectos do esforço do homem e é tendenciosa principalmente quando aplicada à realidade, daí a razão para diversas visões sobre a noção e ferramentas de quantificação. Na visão de Didier (2002), desempenho envolve o cumprimento de objetivos consistentes com a expectativa de uma organização. Isso implica que o desempenho não tem a ver apenas com o resultado, mas com sua consistência em relação aos objetivos definidos pela organização. O desempenho organizacional cobre certas áreas, como situação fiscal, o nível de demanda de bens e serviços de uma organização e lucros obtidos por investidores (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009).

Daft (2000) explica que o desempenho organizacional é o resultado real quando comparado ao resultado proposto, que é o resultado desejado vislumbrado pela organização. Além disso, na visão de Recardo (2001), enquanto a produtividade representa a capacidade de esforço concluída em um determinado período ou cronograma, o desempenho engloba aquele, incluindo valor, estabilidade, proficiência, valor e muitos outros. Lebars e Euske (2006) acreditam que desempenho seja um indicador monetário ou não monetário que mostra até que ponto uma organização atingiu seu objetivo.

A avaliação objetiva do desempenho da organização é uma função dos índices e saldos contábeis que mostra a posição financeira da empresa em um período específico (Neely, Adams, & Kennerley, 2002), enquanto o desempenho subjetivo consiste em medidas de percepção do resultado da organização. Essa medida leva em consideração o nível de inovação, novos produtos, vendas e nível de lucro a partir da percepção dos gestores dos colaboradores (Neely et al., 2002).

Além disso, o conceito de desempenho organizacional não é restritivo, pois está em constante mudança e depende de quem o avalia. Portanto, para melhor descrever o conceito, é útil compreender as características de cada tarefa atribuída e deve ser mensurável (Lebars & Euske, 2006). Todas as definições apresentadas acima apontam para o fato de que só é possível considerar que uma organização apresentou desempenho se ela tinha uma meta definida e foi capaz de alcançá-la. O estudo adotou a abordagem subjetiva, que mensura o desempenho com base na percepção do respondente. Adotou-se essa medida porque as informações sobre os registros financeiros das empresas não estão prontamente disponíveis.

## 2.5 Relação entre práticas de aprimoramento de habilidades, alinhamento de estratégia e desempenho organizacional

Os argumentos sobre se o desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores está ligado a um maior resultado de desempenho têm atraído diversos estudos na literatura de gestão de recursos humanos (Guthrie, 2001; Mansour, Gara, & Gaha, 2014; Pardo & Moreno, 2009; Wright & Gardner, 2003). O estudo de Chowhan (2016) mostrou que melhorar as competências e habilidades dos colaboradores é fundamental para garantir um alto desempenho no trabalho que se traduzirá em um melhor desempenho organizacional. O estudo de Alfes, Shantz, Truss e Soane (2013) também mostrou que as práticas de aprimoramento de habilidades têm uma ligação direta com o desempenho organizacional. Da mesma forma, o estudo de Kundu e Gahlawat (2016) também descobriu que o aumento do desempenho organizacional pode ser alcançado garantindo que as habilidades dos colaboradores sejam aprimoradas. Dessa forma, propomos que:

H1a: As práticas de aprimoramento de habilidades afetam o desempenho organizacional.

A abordagem que a organização adota para gerenciar o aprimoramento das habilidades dos colaboradores tem sido mostrada na literatura com o intuito de prever o resultado organizacional (Michie & Sheehan, 2005; Wang & Shyu, 2008). Assim, é necessário que as empresas garantam que a sua estratégia seja congruente, permitindo que sejam desenvolvidos sistemas de apoio que possibilitem o desenvolvimento de práticas de GRH na organização. O estudo de Kuipers e Giurge (2016) afirma ser fundamental para as práticas de aprimoramento de habilidades e dimensão de GRH o alinhamento da estratégia, uma vez que ele garante que todas as atividades das organizações sejam coordenadas de tal forma que o plano de implementação de GRH seja direcionado para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais. Portanto, propomos que:

H1b: O alinhamento da estratégia medeia a relação entre as práticas de aprimoramento de habilidades e o desempenho organizacional.

## **2.6 Relação entre práticas de aprimoramento motivacional, alinhamento de estratégia e desempenho organizacional**

As práticas motivacionais são direcionadas para impulsionar um comportamento mais favorável na organização que levará a um maior resultado organizacional e isso se deve ao entendimento de que os colaboradores são um recurso crítico na obtenção de vantagem competitiva e aumento do desempenho. O estudo de Chowhan (2016) descobriu que as práticas de aumento da motivação têm um efeito direto nos resultados organizacionais. Da mesma forma, Beltrán-Martín e Bou-Llusar (2018) descobriram que manter a motivação alta nos colaboradores, o que leva a um maior comprometimento com a realização das metas e objetivos organizacionais, pode ser alcançado melhor por meio de agrupamentos de práticas motivacionais. Isso porque os agrupamentos de práticas motivacionais são direcionados para a satisfação das necessidades cada vez maiores dos colaboradores, além de lhes dar a sensação de responsabilidade e de que são valorizados na organização. Assim, propomos que:

H2a: As práticas de aumento da motivação afetam o desempenho organizacional.

Estudos demonstraram que as práticas de aprimoramento motivacional são essenciais para o aumento da motivação dos colaboradores, que se traduz em maior

resultado organizacional (Beltrán-Martín & Bou-Llusar, 2018). No entanto, o argumento central para motivar os colaboradores é saber como motivá-los da maneira certa. A relevância da estratégia implantada para motivá-los na organização é fundamental para que se apresente uma orientação para o engajamento adequado nessas práticas (Michie & Sheehan, 2005). Assim, propomos que:

H2b: O alinhamento da estratégia medeia a relação entre as práticas de aprimoramento motivacional e o desempenho das organizações.

## **2.7 Relação entre práticas de aprimoramento de oportunidades, alinhamento de estratégia e desempenho organizacional**

Espera-se que as práticas de oportunidades conduzam a um alto desempenho de trabalho dos colaboradores, o que se refletirá no desempenho geral da organização. Isso foi confirmado com o estudo de Chowhan (2016), que utilizou práticas de aprimoramento de oportunidades como uma dimensão das práticas de GRH. O estudo constatou que existe uma influência direta, positiva e significativa entre as oportunidades de aprimoramento das práticas e o desempenho. O estudo de Gardner et al. (2001) descobriu que as práticas de aprimoramento de oportunidades afetam os resultados de desempenho. Da mesma forma, o estudo de Bello-Pintado e Garcés-Galdeano (2017) também mostrou que as práticas de aprimoramento de oportunidades influenciam diretamente no resultado organizacional. Assim, propomos que:

H3a: As práticas de aprimoramento de oportunidades afetam o desempenho organizacional.

A realidade de que as práticas de GRH não podem operar isoladamente da estratégia geral da organização torna necessário garantir que haja adequação à estratégia organizacional, permitindo, dessa forma, um equilíbrio nas atividades para que se alcance o desempenho ideal (Michie & Sheehan, 2005; Wang & Shyu, 2008). Christiansen e Higgs (2008) descobriram que o alinhamento da estratégia afeta a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Da mesma forma, o estudo de Kuipers e Giurge (2016) forneceu sustentação para o fato de que a adequação à estratégia organizacional é essencial para garantir que o resultado das práticas de GRH aumente o desempenho. Assim, propomos que:

H3b: O alinhamento da estratégia medeia a relação entre as práticas de aprimoramento de oportunidades e o desempenho organizacional.

### 3 Metodologia de pesquisa

Utilizou-se o formato de *survey*, com a distribuição de questionários de amostra para a amostra do estudo, composta de 280 colaboradores e gestores de RH de cinco empresas de gestão de identidade selecionadas e da Comissão Nacional de Gestão de Identidade na Nigéria. Em uma tentativa de evitar um mono-método orientou a decisão de pesquisar gestores e colaboradores de RH. Os participantes eram colaboradores em tempo integral das empresas, com pelo menos dois anos de casa. A escolha desses critérios foi a necessidade de selecionar colaboradores que tivessem um bom entendimento das práticas de GRH na empresa. Os critérios de seleção das empresas de gestão de identidade foram baseados no número de anos de operação e localização (já que os autores pretendem capturar pelo menos uma empresa em cada uma das seis zonas geopolíticas do país). A fórmula da amostra foi a de Yamane (1964). Adotou-se uma técnica de amostragem conveniente e a escolha foi selecionar os respondentes que desejassem participar da pesquisa. Os questionários foram enviados diretamente às empresas. No entanto, os pesquisadores fizeram uma visita presencial para coletá-los quando concluídos. Utilizou-se o modelo de equações estruturais de mínimos quadrados parciais para a análise dos dados, com o auxílio do SmartPLSv3. A escolha da técnica se deve ao fato de ser adequada para uma amostra pequena, dados não normais e dados obtidos por meio de questionários baseados em *survey*, podendo avaliar construtos de ordem superior (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2019). A significância da mediação foi determinada a partir da técnica de *bootstrap* de consistência em 5000 subamostras usando um *Bootstrap* corrigido de viés e acelerado (BCa) a 0,05.

#### 3.1 Mensuração de variáveis: práticas de GRH

Este estudo adaptou o questionário de Chowhan (2016), Gardner et al. (2001) e alguns itens também foram obtidos a partir do estudo de Macky e Boxall (2007). Utilizou-se uma escala de três pontos, “Sim”, “Não” e “Não sei”, e esta se baseou na necessidade de identificar a existência ou não das práticas na organização e examinar sua influência no desempenho quando mediada pelo

alinhamento da estratégia, uma vez que o foco era o nível meso das práticas de GRH. Usamos uma medida de índice composto para mensurar as práticas, o que está de acordo com o que outra literatura tem feito (Becker & Huselid, 1998; Delery, 1998; MacDuffie, 1995). Utilizamos a resposta média em cada subtema para formar a escala. Isso se justifica pelo fato de haver mais de um conceito no agrupamento (práticas de aprimoramento de habilidades, práticas de aprimoramento de motivação e de oportunidades). No aprimoramento de habilidades, quatro subtemas foram capturados na escala: treinamento, alocação, seleção e recrutamento. Algumas amostras do instrumento foram “nossa organização apoia o treinamento no trabalho para colaboradores”, “Nossa organização garante que o mérito foi a base para o recrutamento” e “Nossa organização tem critérios de habilidade e competências para a alocação de colaboradores”. Nas práticas de aprimoramento da motivação, incluíram-se quatro subtemas na escala, a saber, salário e ordenado, benefício, reconhecimento e avaliação. Algumas amostras do instrumento foram “Nossa organização oferece bônus adicionais pelo trabalho realizado”, “Nossa organização garante o pagamento tempestivo de salários e ordenados” e “Realiza-se uma avaliação objetiva regular dos colaboradores em nossa organização”. Nas práticas de aprimoramento de oportunidades, incluíram-se quatro subtemas na escala, a saber, empoderamento, desenho do trabalho, participação e compartilhamento de conhecimento. Algumas amostras do instrumento foram “Os colaboradores podem compartilhar e discutir livremente questões relacionadas ao seu trabalho”, “Nossa organização apoia meios inovadores de compartilhar ideias e perspectivas relacionadas ao trabalho” e “Há um equilíbrio entre a estrutura de trabalho e bem-estar”.

#### a) Alinhamento da estratégia

O instrumento de mensuração do alinhamento das estratégias foi desenhado pelos autores, dada a natureza do estudo. No entanto, o estudo adaptou alguns itens de Johansson, Sudzina e Pucihar (2014) e Abbah, Olukade e Hassan (2020). Como amostra dos itens, tem-se: “Nossa organização garante que todas as suas estratégias sejam combinadas para orientação”, “Todas as atividades da organização são encaminhadas pela mesma adequação das atividades” e “As estratégias da unidade funcional estão alinhadas com as da organização em geral”.



## b) Desempenho

O desempenho organizacional foi medido por meio de uma escala elaborada pelos autores. Como amostra, tem-se “Nos últimos três anos, nosso lucro aumentou”, “Reduzimos casos de rotatividade de colaboradores nos últimos três anos em nossa organização” e “Nosso volume de vendas aumentou nos últimos três anos”. O estudo contou com a literatura existente para o desenvolvimento das medidas do presente estudo, embora tenha sido realizado um esforço para modificar os itens a fim de garantir que estejam em conformidade com o ambiente onde se realizou o estudo.

Trinta colaboradores da organização foram selecionados para participação em um estudo piloto, um pré-teste de pesquisa. Os dados coletados foram usados para avaliar a confiabilidade e validade do questionário do estudo. Os dados coletados foram submetidos à confiabilidade alfa de Cronbach, EFA e CFA. O resultado mostrou que a escala é confiável, dados os coeficientes de alta confiabilidade para as variáveis, de 0,79 a 0,88.

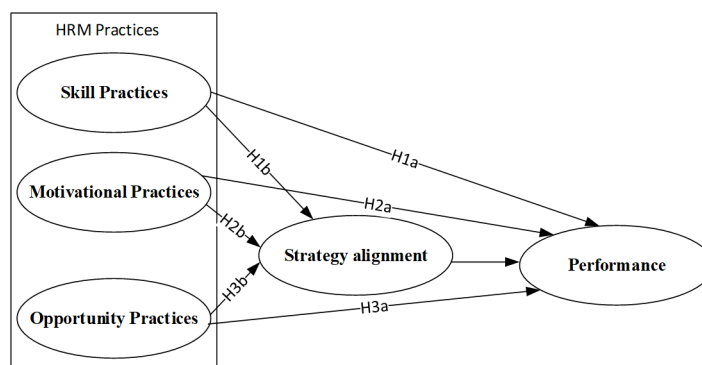
Como reformulamos e revisamos a escala adaptada usada na medição das práticas de GRH e contamos com um instrumento desenhado pelos próprios autores para mensurar o alinhamento da estratégia e o desempenho, realizou-se uma análise fatorial exploratória (EFA). O resultado da EFA sustenta a separação do alinhamento da estratégia e o desempenho organizacional como variáveis independentes em nosso modelo, com todos os fatores mostrando fortes cargas fatoriais em suas dimensões latentes hipotéticas.

O resultado para as práticas de GRH confirma a multidimensionalidade das práticas de GRH, consistente com o resultado de Aladwan, Bhanugopan e Fish (2014),

Rubel, Rimi, Yusoff e Kee (2018). Seis itens carregados no fator um (práticas de aprimoramento de habilidades), cinco itens no fator dois (práticas de aprimoramento motivacional) e cinco itens no fator três (práticas de aprimoramento de oportunidades). O resultado do estudo piloto para o alinhamento da estratégia indica que a escala era unidimensional, com seis itens sendo carregados em um único fator. O resultado de desempenho produziu dois fatores com um total de cinco itens. No entanto, os itens foram combinados, visto que o foco é direcionado para mensurar o desempenho como um único componente do resultado geral das atividades da organização em três anos.

O teste de esfericidade de Bartlett (Bartlett, 1954) foi estatisticamente significativo (824,12,  $p < 0,001$ ), e a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin foi de 0,812. Esses resultados estão alinhados com o limite de 0,6 para KMO e BTS, indicando assim a precisão da EFA (Kaiser, 1974; Ramaul & Ramaul, 2016). Os elementos diagonais da matriz anticorrelação ficaram acima do valor recomendado de 0,5 (Yong & Pearce, 2013), o que implica que os fatores produzidos foram confiáveis e distintos.

Além disso, fizemos um esforço para confirmar o resultado inicial da EFA, conduzindo CFA com estimativa de máxima verossimilhança. O resultado mostra o carregamento adequado de todos os itens, com valores de coeficiente acima de 0,60 (Hair, Babin, & Anderson, 2010). Além disso, confirmamos a adequação do modelo, pois seguimos os critérios de recomendação de Hair et al. (2010). O resultado mostra (CMIN / DF) = 206,  $p < 0,05$ , CFI = 0,942, RMSEA = 0,061, GIF = 0,982 e SRMR = 0,019, indicando que o modelo está adequado, uma vez que os critérios foram satisfeitos (veja a Figura 1 para o modelo teórico).



Práticas de GRH, Práticas de habilidade, Práticas motivacionais, Práticas de oportunidade, Alinhamento da estratégia, Desempenho.

**Figura 1.** Ligação teórica entre as práticas de GRH, alinhamento de estratégias e desempenho no setor de gestão de identidade.

## 4 Análise e resultado

Recuperaram-se 250 questionários, o que representa 89% dos instrumentos distribuídos. O teste de pré-análise mostrou que apenas 240 (85%) dos questionários foram considerados adequados para o estudo, de modo que a análise posterior foi realizada com os válidos. A análise do instrumento mostra que, dos recuperados, há 97 respondentes do gênero feminino e 143 do masculino. Uma análise mais aprofundada mostra a distribuição de idade dos entrevistados: 72 entre 18-30 anos; 95 entre 31-40 anos; 68 entre 41-50 anos; e 5 com 51 anos ou mais. Dos instrumentos distribuídos e considerados válidos para análise posterior, 76 (32%) e 164 (68%) foram de gestores e colaboradores, respectivamente (vide a Tabela 1 abaixo para a composição). Avaliamos a variância do método comum usando o teste de fator único de Harman (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). A análise fatorial foi realizada para todas as variáveis e o resultado mostrou que o primeiro fator estava abaixo de 50% da variância dos dados. Isso implica que a variância nos dados não foi influenciada por um fator (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Portanto, a variância do método comum não afetou o estudo atual.

### 4.1 Avaliação do modelo de instrumento de medição do estudo

O resultado da carga fatorial externa foi apresentado na Tabela 2. Todos os itens da escala ficaram dentro do

Tabela 1  
Características demográficas da amostra

Variáveis demográficas	Frequência	Porcentagem (%)
Sexo		
<b>Masculino</b>	143	60
<b>Feminino</b>	97	40
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100</b>
Idade		
<b>18-30 anos</b>	72	30
<b>31-40 anos</b>	95	40
<b>41-50 anos</b>	68	28
<b>51 anos ou mais</b>	5	2
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100</b>
Participantes		
<b>Gestores de RH</b>	76	32
<b>Colaboradores</b>	164	68
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

limite de 0,70, que é o recomendado na literatura para aceitação de um item em uma escala (Hair et al., 2010; Kwahar & Iyortsuun, 2018; Stevens, 2002).

Para avaliar o resultado da confiabilidade, usamos a recomendação da literatura de rho\_A, a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach (Chin, 1998; Comrey & Lee, 1992; Kline, 2011). A Tabela 3, a seguir, apresenta o resultado do alfa de Cronbach que mostra a confiabilidade do instrumento. O resultado mostra que todas as variáveis (práticas de aprimoramento de habilidades, 0,890; práticas de aprimoramento motivacional, 0,864; práticas de aprimoramento de oportunidades, 0,905; alinhamento de estratégia, 0,855; e desempenho, 0,883) atenderam ao requisito alfa de Cronbach, sendo, portanto, confiáveis para a mensuração do estudo. O rho\_A e a confiabilidade composta indicam que o limiar obtido satisfaz os critérios (Hair et al., 2019).

A variância média extraída (AVE) fornece o resultado da validade convergente. Os resultados apresentados na Tabela 3 indicam que os resultados estão de acordo com a recomendação da literatura, visto que a AVE ficou acima de 0,50 (Hair et al., 2019), indicando alta validade convergente. Assim, essa condição foi atendida.

A validade discriminante foi avaliada usando o critério de Fornell-Larcker, conforme recomendado na literatura (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011; Hamid, Sami, & Sidek, 2017), e o resultado mostra que o requisito de validade foi cumprido. A Tabela 4 mostra que os resultados da AVE ao quadrado foram maiores do que as correlações, o que indica que o modelo foi válido (Fornell & Cha, 1994; Hair et al., 2011).

### 4.2 Avaliação do modelo estrutural

Avaliamos a presença de multicolinearidade e o resultado mostrou ausência desse problema. O resultado do fator de inflação de variância (VIF) é inferior a 5, o que está dentro do limite recomendado na literatura (Demo, Neiva, Nunes, & Rozzett, 2012; Latan & Noonan, 2017). Dada a presença de construtos formativos, avaliamos até que ponto o construto de primeira ordem explica o de segunda ordem. O peso do construto de primeira ordem nos construtos de segunda ordem foi considerado positivo e significativo, de forma que a posição teórica do artigo foi confirmada.

A Figura 2 mostra os caminhos estruturais entre as práticas de GRH e o desempenho. O resultado mostra que todos os caminhos inteiros são positivos. O resultado da

Tabela 2

**Resultado da medição de práticas de GRH, alinhamento de estratégia e desempenho de empresas de gestão de identidade.**

Proxies	Cargas de fator externo	
<b>Práticas de aprimoramento de habilidade</b>		
SEP1	0,845	
SEP2	0,747	
SEP3	0,796	
SEP4	0,766	
SEP5	0,789	
SEP6	0,874	
<b>Alpha de Cronbach <math>\infty</math></b>	<b>0,890</b>	
<b>Práticas de aprimoramento motivacional</b>		
MEP1	0,827	
MEP 2	0,771	
MEP 3	0,846	
MEP 4	0,897	
MEP 5	0,742	
<b>Alpha de Cronbach <math>\infty</math></b>	<b>0,864</b>	
<b>Práticas de aprimoramento de oportunidades</b>		
OEP1		0,898
OEP2		0,888
OEP3		0,738
OEP4		0,871
OEP5		0,858
<b>Alpha de Cronbach <math>\infty</math></b>		<b>0,905</b>
<b>Alinhamento da estratégia</b>		
SAL1		0,785
SAL2		0,842
SAL3		0,768
SAL4		0,751
SAL5		0,897
SAL6		0,749
<b>Alpha de Cronbach <math>\infty</math></b>		<b>0,855</b>
<b>Desempenho</b>		
PEF1		0,933
PEF2		0,912
PEF3		0,702
PEF4		0,737
PEF5		0,839
<b>Alpha de Cronbach <math>\infty</math></b>		<b>0,883</b>

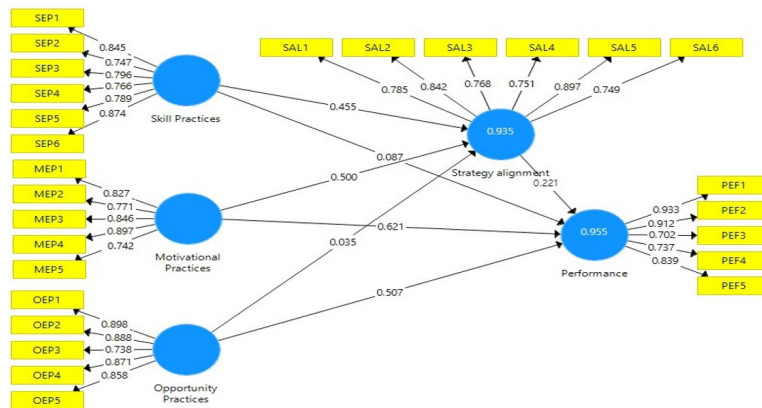
Tabela 3

**Resultado da confiabilidade**

	rho_A	Confiabilidade composta	Variância média extraída (AVE)
<b>Práticas de motivação</b>	0,879	0,903	0,652
<b>Práticas de oportunidade</b>	0,911	0,930	0,727
<b>Desempenho</b>	0,895	0,916	0,688
<b>Práticas de habilidade</b>	0,895	0,703	0,623
<b>Alinhamento da estratégia</b>	0,883	0,894	0,641

Tabela 4  
Critério Fornell-Larcker

	Práticas de motivação	Práticas de oportunidade	Desempenho	Práticas de habilidade	Alinhamento da estratégia
Práticas de motivação	0,807				
Práticas de oportunidade	0,719	0,853			
Desempenho	0,656	0,655	0,830		
Práticas de habilidade	0,712	0,726	0,413	0,789	
Alinhamento da estratégia	0,647	0,416	0,313	0,543	0,801



Práticas de habilidade, Práticas de motivação, Práticas de oportunidade, Alinhamento da estratégia, Desempenho.  
**Figura 2.** Caminho estrutural das práticas de GRH e desempenho.

análise do caminho, conforme indicado no diagrama abaixo, mostra que todos os caminhos são positivos. O caminho das práticas motivacionais para o desempenho exerce a maior influência, o que é seguido imediatamente por práticas de oportunidades ao desempenho. O resultado também mostra o coeficiente de determinação. Essa é a extensão em que as variáveis independentes explicam as variáveis dependentes. As práticas de GRH são responsáveis por 0,955 da variação no desempenho a partir do resultado. Isso implica que 95,5% das mudanças no desempenho no setor de gestão de identidade são explicadas pela variação nas práticas de GRH. Além disso, quando as práticas de GRH são mediadas com o alinhamento da estratégia, isso ajuda a explicar cerca de 0,935 da variação no desempenho. Em linha com a recomendação de Henseler e Chin (2010), concluímos, portanto, que a relação é forte, uma vez que as práticas de GRH e o desempenho estão fortemente relacionados.

A Tabela 5 fornece a significância dos caminhos entre as práticas de GRH e o desempenho no setor de gestão de identidade. A literatura tem recomendado o uso do valor-t e valor-p para avaliar a significância do caminho estrutural (Chin, 1998; Kock, 2014; Sheko

& Spaho, 2018), de forma que este estudo adota essa recomendação. Uma relação é considerada significativa quando os valores-t estão acima de 1,96 e os valores-p são menores que 0,05 (Nitzl, Roldan, & Cepeda, 2016; Sarstedt, Ringle, Henseler, & Hair, 2014). Com base nessa regra, entende-se que todas as hipóteses foram significativas, conforme apresentado na Tabela 5. As práticas de aprimoramento de habilidades afetam significativamente o desempenho, uma vez que o valor-t (2,161) é maior que 1,96 recomendado. O papel mediador do alinhamento da estratégia em práticas de aprimoramento de habilidades e desempenho também é confirmado como significativo, uma vez que o valor-t (2,112) é maior que 1,96. As práticas de aprimoramento motivacional foram consideradas significativas, pois o valor-t (7,809) também é maior que 1,96. O caminho que mostra o papel mediador do alinhamento da estratégia nas práticas motivacionais e no desempenho também se confirmou como significativo, pois o valor-t (2,059) também é superior a 1,96. O caminho entre as práticas de aprimoramento de oportunidades e o desempenho foi confirmado como significativo, pois o valor-t (5,65) também é maior que 1,96. O caminho que mostra o papel mediador do alinhamento da estratégia nas

Tabela 5  
**Resultado e decisão sobre práticas de GRH e desempenho**

	Desvio padrão (STDEV)	Estatística-t ( O/STDEV )	Valores-p	Decisão sobre as hipóteses
Práticas de habilidade -> Desempenho	0,105	2,161	0,011	<b>H<sub>1a</sub> sustentada</b>
Práticas de habilidade -> Alinhamento da estratégia -> Desempenho	0,048	2,112	0,031	<b>H<sub>1b</sub> sustentada</b>
Práticas de motivação -> Desempenho	0,079	7,809	0,000	<b>H<sub>2a</sub> sustentada</b>
Práticas de motivação -> Alinhamento da estratégia -> Desempenho	0,054	2,059	0,040	<b>H<sub>2b</sub> sustentada</b>
Práticas de oportunidade -> Desempenho	0,090	5,652	0,000	<b>H<sub>3a</sub> sustentada</b>
Práticas de oportunidade -> Alinhamento da estratégia -> Desempenho	0,056	2,299	0,035	<b>H<sub>3b</sub> sustentada</b>

práticas de aprimoramento de oportunidade e desempenho é confirmado como significativo, uma vez que o valor-t (2,229) também é superior a 1,96. Por fim, as práticas de GRH e a relação de desempenho são confirmadas como significativas, pois o valor-t (2,096) também é maior que 1,96 recomendado na literatura (Nitzl et al., 2016; Sheko & Spaho, 2018). Dessa forma, pode-se afirmar que o alinhamento da estratégia medeia parcialmente a relação entre as práticas de GRH e o desempenho no setor de gestão de identidade nigeriano.

Além disso, avaliamos a adequação do modelo de estudo. O usou a raiz quadrada média padronizada (SRMR) para determinar a adequação do modelo. A literatura indica que valores menores que 0,08 indicam uma boa adequação do modelo (Kline, 2005, 2011). Obtivemos um valor de SRMR de (0,007), que é menor que o limite de 0,08, de forma que concluímos que o modelo de estudo está adequado. Além disso, avaliamos a relevância preditiva do modelo usando o PLSpredict. Os valores de  $Q^2$  ficaram acima de 0, indicando que o modelo tem uma boa relevância preditiva.

## 5 Discussão

O estudo procurou dar conta da influência das práticas de GRH no desempenho organizacional e explorou o processo pelo qual isso ocorre. Este artigo contribui com uma nova perspectiva para as práticas de GRH e desempenho organizacional, explorando o papel do alinhamento estratégico usando uma amostra em empresas de gestão de identidade da Nigéria. O artigo respondeu aos chamados crescentes por mais evidências empíricas sobre as práticas de GRH e desempenho organizacional de outros setores da economia e também a partir de uma perspectiva de economia em desenvolvimento.

O resultado sustenta as proposições teóricas existentes sobre a natureza multidimensional das práticas de GRH (Bello-Pintado, 2015; Chowhan, 2016; Subramony, 2009) e a necessidade de mensurá-la como um agrupamento, o que permite à organização identificar atividades específicas que melhorariam as habilidades dos colaboradores, que os motivariam e que lhes dariam oportunidades de participar e trabalhar juntos na tomada de decisões (Gardner et al., 2001; Jiang et al., 2012). Nossa pesquisa descobriu que as práticas de GRH afetam o desempenho organizacional de empresas no setor de gestão de identidade na Nigéria. Esse resultado é consistente com a literatura existente, que também considerou a relação como positiva e significativa (Chowhan, 2016; Kundu & Gahlawat, 2016; Liu, Chow, Gong, & Wang, 2016).

Estabeleceram-se argumentos teóricos sobre a existência de hierarquias entre os agrupamentos, uma vez que o estudo confirma a existência de hierarquia e que as práticas de aprimoramento de oportunidades têm maior efeito sobre o desempenho no contexto de estudo. O resultado difere do achado de Bello-Pintado e Garcés-Galdeano (2017) e Bello-Pintado (2015). As diferenças de achado podem ser devidas à abrangência de seus estudos em termos de localização e setor. Embora ambos os estudos tenham utilizado empresas industriais, este estudo se concentra em empresas de gestão de identidade e é realizado em uma economia em desenvolvimento (Nigéria), enquanto o estudo deles foi realizado no Uruguai e na Argentina.

A perspectiva acadêmica sobre a existência de uma caixa preta que explique a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional foi confirmada (Hope-Hailey et al., 2005; Messersmith & Guthrie, 2010). Identificamos o alinhamento da estratégia organizacional como o conteúdo da caixa preta que faz a mediação entre

as práticas de GRH e o desempenho das empresas no setor de gestão de identidade na Nigéria. Esse resultado amplia o corpo de trabalho que tem buscado compreender as práticas de GRH e o desempenho organizacional. Essa constatação atual está de acordo com o estudo de Cunha e Cunha (2004), Huselid (1995) e Kuipers e Giurge (2016). O resultado concorda com as visões de Huselid (1995) e Liao, Toya, Lepak e Hong (2009), que defendem que o alinhamento da estratégia organizacional fortalece melhor as atividades de GRH no sentido de alcançar o resultado esperado de melhoria do desempenho organizacional.

Como consequência da mensuração das práticas de GRH como um construto formativo usando a estrutura AMO, o resultado mostra que as práticas de aprimoramento de habilidades nas empresas de gestão de identidade afetam o desempenho organizacional, já que o relacionamento foi considerado significativo e positivo. Esse resultado é consistente com os achados de Chowhan (2016) e Kinnie, Hutchinson, Purcell e Swart (2006) que também descobriram que as práticas de aprimoramento de habilidades têm um efeito direto no desempenho organizacional. Da mesma forma, o resultado concorda com o estudo de Alfes et al. (2013) que também descobriram que as práticas de aprimoramento de habilidades afetam o desempenho organizacional, de forma que as empresas de gestão de identidade podem adotar essa prática para melhorar as habilidades dos colaboradores na organização, o que invariavelmente impactará seu desempenho. O resultado também mostra que o alinhamento estratégico medeia as práticas de aprimoramento de habilidades e desempenho organizacional, o que está de acordo com o estudo de Macduffie (1995) e Cunha e Cunha (2004), que constataram que o alinhamento estratégico é fundamental na relação entre GRH e desempenho.

O estudo constatou que as práticas de aprimoramento motivacional afetam o desempenho organizacional, o que é consistente com os achados de Bello-Pintado (2015) e Jiang et al. (2012), que também descobriram que as práticas de aprimoramento motivacional afetam o desempenho organizacional. O estudo de Tadić e Pivac (2014) também encontrou uma relação direta entre práticas de aprimoramento motivacional e desempenho. Além disso, o estudo descobriu que o alinhamento da estratégia medeia a relação entre as práticas de aprimoramento motivacional e o desempenho organizacional. Esse resultado é consistente com as visões de Buller e McEvoy (2012) sobre a necessidade de alinhamento estratégico no desempenho organizacional.

Além disso, o resultado indica que as práticas de aprimoramento de oportunidades afetam o desempenho organizacional, o que é consistente com o achado de Bello-Pintado e Garcés-Galdeano (2017). O resultado do estudo de Gardner et al. (2001) encontra sustentação, ainda, nesse achado, que mostrou que as práticas de aprimoramento de oportunidades têm uma relação direta com o desempenho. O estudo também descobriu que o alinhamento da estratégia medeia as práticas de aprimoramento de oportunidades e o desempenho, o que é consistente com as visões e resultados de Christiansen e Higgs, (2008) e Xiu, Liang, Chen e Xu (2017), que descobriram que o alinhamento da estratégia é um conteúdo importante que explica a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional.

Por fim, o artigo traz implicações para as práticas gerenciais ao propor um modelo sequencial integrativo para gestores de empresas do setor de gestão de identidade. Como consequência dos resultados do estudo, os gestores devem se concentrar na combinação de suas práticas de GRH primeiro e garantir que o enquadramento das políticas de GRH no setor de gestão de identidade se concentre mais na criação de oportunidades para os colaboradores, visto ser o principal agrupamento para melhorar o desempenho.

Além disso, uma vez que o alinhamento da estratégia é responsável pelo processo pelo qual as práticas de GRH afetam o desempenho organizacional, faz-se necessária uma consciência organizacional holística e deliberada para garantir que as unidades funcionais internas e a estratégia externa se adequem às práticas de GRH a fim de melhorar o desempenho organizacional. Consequentemente, os gestores de empresas do setor de gestão de identidade devem garantir que suas práticas de GRH reflitam a necessidade de melhorar as habilidades dos colaboradores, motivá-los e, principalmente, dar-lhes oportunidades de contribuir ativamente para garantir o aumento do desempenho organizacional.

## 6 Conclusões e recomendações

Este artigo tratou das práticas de GRH e desempenho organizacional usando o setor de gestão de identidade da Nigéria. O estudo usou uma amostra de 240 colaboradores de empresas de gestão de identidade da Nigéria. Concluiu-se que as práticas de GRH afetam o desempenho organizacional. Dado o contexto de nosso estudo, o resultado contribui teoricamente para o

avanço da estrutura AMO, a partir de uma perspectiva de economia emergente, pois destaca sua adequação para a mensuração das práticas de GRH como um agrupamento. Nosso artigo reduziu ainda mais a lacuna sobre nenhum estudo ter sido realizado com empresas do setor de gestão de identidade, o que é uma vantagem adicional para o corpo empírico da literatura nesse campo de pesquisa.

Além disso, o estudo conclui que existem hierarquias entre os agrupamentos de GRH. Assim, explorar a ligação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional das empresas de Gestão de Identidade da Nigéria adiciona novos insights a esse campo de pesquisa, pois descobriu-se que existem hierarquias entre os agrupamentos de GRH. Assim, propõe-se que as práticas de aprimoramento de oportunidade têm o máximo efeito sobre o desempenho. Consequentemente, nosso artigo oferece aos gestores uma nova visão sobre o agrupamento de práticas de GRH, visto que existem estudos limitados que explicam a necessidade de maiores práticas de oportunidade nas empresas. O estudo valida a teoria da visão baseada em recursos. Comparativamente a outros setores, nosso resultado se estende para o setor de gestão de identidade, uma visão abrangente do agrupamento de práticas de GRH, refletindo a relevância da estratégia de gestão interna para a retenção de colaboradores e desempenho organizacional.

Além disso, o artigo conclui que a caixa preta do setor de gestão de identidade nigeriano é o alinhamento da estratégia, uma vez que este mediou as práticas de GRH e o desempenho no estudo. A relevância dessa descoberta para a literatura se encontra no novo insight que essa descoberta fornece, dados os estudos empíricos limitados que exploraram essa variável como intermediária que explica a relação pouco clara entre GRH e desempenho, apesar do reconhecimento acadêmico sobre a relevância da adequação da estratégia na organização.

Além disso, o estudo fornece uma melhor compreensão da caixa preta, mostrando que não é um fator externo ou variável fora do escopo dos gestores das empresas, mas uma ação gerencial interna que explica até que ponto as práticas de GRH das empresas pode aumentar o desempenho. O estudo recomenda o seguinte.

a) As empresas devem se concentrar no desenvolvimento de estratégias de aprimoramento de habilidades no setor de gestão de identidade, pois isso ajudará a reduzir a taxa da alta rotatividade

no setor e ajudará os colaboradores a contribuírem para a melhoria de seu desempenho.

b) É necessário dar mais atenção às práticas motivacionais, pois os colaboradores seriam mais estimulados a garantir que o desempenho da organização seja aprimorado por meio de um maior comprometimento e dedicação para que sejam atingidas as metas e objetivos organizacionais.

c) As empresas desse setor devem garantir o oferecimento, aos colaboradores, de mais oportunidades que melhorem o seu compromisso com o cumprimento das metas e objetivos organizacionais.

## 7 Limitações e sugestões para estudos futuros

O artigo limitou-se aos dados coletados por meio de um projeto de pesquisa. Estudos futuros, portanto, devem considerar a adoção de uma abordagem de estudo longitudinal. O estudo limitou-se a uma economia em desenvolvimento na África Subsaariana, Nigéria. Estudos futuros podem tentar confirmar a relação entre as variáveis de estudo de uma economia desenvolvida. Estudos futuros também podem considerar em que estágio o alinhamento da estratégia organizacional é mais adequado e em que estágio da vida organizacional o alinhamento deve ser realizado em empresas de pequeno, médio e grande porte. O desempenho foi medido subjetivamente porque as empresas não estavam dispostas a fornecer seus dados de desempenho e, em alguns casos, não possuíam os dados completos. Estudos futuros podem considerar a adoção de *proxies* objetivas de desempenho. O estudo limitou-se ao setor de gestão de identidade na Nigéria. Estudos futuros podem avaliar outros setores a fim de confirmar o papel do alinhamento estratégico na relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional.

## Referências

ABBAH, J. E. I., OLUKADE, F. T., & HASSAN, U. U. (2020). A effect of strategic alignment on performance of selected indigenous construction firms in FCT. *Journal of Accounting, Finance and Development*, 5(1), 57-75. Retrieved from <https://www.binghamuni.edu.ng/library/images/pdf/BUJABi.pdf>.

- ALADWAN, K., BHANUGOPAN, R., & FISH, A. (2014). Human resource management practices among frontline employees in the Jordanian organisations: Navigating through the crossroads of change and challenge. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 6-24. doi:org/10.1108/IJCoMA-09-2011-0027
- ALFES, K., SHANTZ, A. D., TRUSS, C., & SOANE, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P., & KALLEBERG, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. London: ILR Press.
- BARNEY, J., & ARIKAN, A. (2001). The resource-based view: Origins and implications. In M. Hitt, R. Freeman, & J. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 124–185). Oxford, UK: Blackwell.
- BARNEY, J., & CLARK, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- BARNEY, J., & HESTERLY, W. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (4th ed.). New Jersey: Pearson.
- BARTLETT, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16, 296-298.
- BATT, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–597.
- BAYO-MORIONES, A., & GALDÓN-SANCHEZ, J. (2010). Multinational companies and high performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248–1271.
- BECKER, B. A., & HUSELID, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- BELLO-PINTADO, A. (2015). Bundles of HRM practices and performance: Empirical evidence from a Latin American context. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 311–330. doi:10.1111/1748-8583.12067
- BELLO-PINTADO, A., & GARCÉS-GALDEANO, L. (2017). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: The impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(21), 2971-2992. doi:10.1080/09585192.2017.1391311
- BELTRÁN-MARTÍN, I., & BOU-LLUSAR, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99–110. doi:10.1016/j.brq.2018.02.001
- BLOM, R., KRUYEN, P. M., HEIJDEN, B. I. J. M., & VAN THIEL, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 3-35. doi:10.1177/0734371x18773492.
- BOB, N. (2001). Making employees suggestions count. *Journal of Personnel Management*, 17, 20 -41.
- BOON, C., HARTOG, D. N., & LEPAK, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. https://doi.org/10.1177/0149206318818718.
- BOSELIE, P., DIETZ, G., & BOON, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- BOXALL, P., PURCELL, J., & WRIGHT, P. (2007). Human Resource Management: Scope, analysis and significance. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- BRATTON, J., & GOLD, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 4th ed, London: Palgrave
- BULLER, F., & MCEVOY, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22, 43–56.



- CHADWICK, C. (2010). Theoretic insights on the nature of performance synergies in human resource systems: Toward greater precision. *Human Resource Management Review*, 20(2), 85-101.
- CHIN, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A., Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (Chap. 10). New York, London: Psychology Press.
- CHOWHAN, J. (2016). Unpacking the black box: Understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112–133. doi:10.1111/1748-8583.12097
- CHRISTIANSEN, L. C., & HIGGS, M. (2008). How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: A practical insight for managers. *Journal of General Management*, 33(4), 13–34. doi:10.1177/030630700803300402
- COMREY, A. L., & LEE, H. B. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- CUNHA, R. C. & CUNHA, M. P. (2004). *Impact of strategy, HRM strength and HRM bundles on innovation performance and organisational performance* (FEUNL Working Paper n. 464). Retrieved from [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=882464](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882464).
- DAFT, R. (2000). *Organisation theory and design* (7th ed.). Ohio: South-Western College Publishing, Thompson Learning.
- DELERY, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human Resource Management Review*, 8(3), 289-309.
- DELERY, J., & DOTY, D. (1996). Modes of theorising in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DEMO, G. NEIVA, E. R. NUNES, I., & ROZZETT, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis, *Brazilian Administrative Reviews*, 9(4), 399- 420.
- DIDIER, N. (2002). *Manager les performances: Les basic d'Insep Consulting*. Paris: Insep Editions.
- EDGAR, F., & GEARE, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM.” *International Journal of Manpower*, 30(3), 220–236. doi:10.1108/01437720910956736.
- FEY, C. F., MORGULIS-YAKUSHEV, S., PARK, H. J., & BJÖRKMAN, I. (2009). Opening the black box of the relationship between HRM practices and firm performance: A comparison of MNE subsidiaries in the USA, Finland, and Russia. *Journal of International Business Studies*, 40(4), 690–712. doi:10.1057/jibs.2008.83.
- FLEETWOOD, S., & HESKETH, A. (2008). Theorising under theorisation in research on the HRM-Performance Link. *Personnel Review*, 37(2), 126-144.
- FONVIELLE, W., & CARR, L. (2001). Gaining strategic alignment: Making scorecards work. *Management Accounting Quarterly*, 3(1), 4-14.
- FORNELL, C., & CHA, J. (1994) Partial Least Squares. *Advanced Methods of Marketing Research*, 407, 52-78.
- GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., PARK, H. J., & WRIGHT, P. M. (2001). *Beginning to unlock the black box in the HR firm performance relationship: The impact of HR practices on employee attitudes and employee outcomes* (CAHRS Working Paper, n. 01-12). Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/37149388\\_Beginning\\_to\\_Unlock\\_the\\_Black\\_Box\\_in\\_the\\_HR\\_Firm\\_Performance\\_Relationship\\_The\\_Impact\\_of\\_HR\\_Practices\\_on\\_Employee\\_Attitudes\\_and\\_Employee\\_Outcomes](https://www.researchgate.net/publication/37149388_Beginning_to_Unlock_the_Black_Box_in_the_HR_Firm_Performance_Relationship_The_Impact_of_HR_Practices_on_Employee_Attitudes_and_Employee_Outcomes).
- GERHART, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Revue*, 16(2), 174–185
- GUEST, D., & CONWAY, N. (2011). The impact of HR Practices, HR effectiveness and a “strong HR system” on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702.

- GUTHRIE, J. P. (2000). Alternative pay practices and employee turnover: An organisation economics perspective. *Group and Organisation Management*, 25(4), 419-439.
- GUTHRIE, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- GUTHRIE, J. P., DATTA, D. K., & WRIGHT, P. M. (2004). *Peeling back the onion competitive advantage through people: Test of a causal model* (CARHS Working Paper Series, n. 1-32.). Retrieved from [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77004/WP04\\_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77004/WP04_09.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- HAIR, J., BLACK, W., BABIN, B., & ANDERSON, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- HAIR, J. F., RINGLE, C. M., & SARSTEDT, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202
- HAIR, J. F., RISHER, J. J., SARSTEDT, M., & RINGLE, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- HAMID, M. R., SAMI, W., & MOHMAD SIDEK, M. H. (2017). Discriminant validity assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890 012163, 1-5. doi:10.1088/1742-6596/890/1/012163
- HARNEY, B., & JORDAN, C. (2008). Unlocking the black box: Line managers and HRM-performance in a call centre context. *International Journal of productivity and performance management*, 57(4), 275-296.
- HENSELE, J., & CHIN W. W. (2010) A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82-109
- HEWITT, A. (2009) Managing performance with incentive pay. *Journal of personnel Management*, 7(1), 20-31
- HOOGERVORST, J. A. P., KOOPMAN, P. L., & FLIER, H. (2002). Human resource strategy for the new ICT-driven business context. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1245-1265. doi:10.1080/09585190210149501
- HOPE-HAILEY, V., FARNDALE, E., & TRUSS, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66.
- HOUGH, J., & LIEBIG, K. (2013). An analysis of strategic alignment tools. *Corporate ownership & control*, 10(2), 591-604.
- HUSELID, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672
- ION-ELENA, I., & CRIVEANU, M. (2016). Organisational performance: A concept that self-seeks to find itself. *University of Târgu Jiu, Economy Series*, 4(1), 179- 183.
- ISICHEI, E. E., & AYANDELE, I.A. (2017). Operational work system design and staff performance in the Nigerian construction industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(1), 187-200, doi: <http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2017.050111>
- JIANG, K., & MESSERSMITH, J. (2018). On the shoulders of giants: a metareview of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6-33, doi: 10.1080/09585192.2017.1384930
- JIANG, K., LEPAK, D. P., HU, J., & BAER, J. C. (2012). How does human resource management influence organisational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- JOHANSSON, B., SUDZINA, F., & PUCIHAR, A. (2014). Alignment of business and information strategies and its impact on business performance. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 886-898. doi:10.3846/16111699.2012.749806
- KAISER, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.

- KINNIE, N., HUTCHINSON, S., PURCELL, J., & SWART, J. (2006). Human resource management and organisational performance. In T. Redman, & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary Human Resource Management: Text and cases* (2nd ed, pp. 26-64). Harlow, U. K.: Financial Times Prentice Hall
- KLINE, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- KLINE, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- KOCK, N. (2014). One-tailed or two-tailed P values in PLS-SEM? *International Journal of eCollaboration*, 11(2), 1-7. Retrieved from [http://cits.tamui.edu/kock/pubs/journals/2015JournalIJeC2/Kock\\_2015\\_IJeC\\_OneTwoTailedPLSSEM.pdf](http://cits.tamui.edu/kock/pubs/journals/2015JournalIJeC2/Kock_2015_IJeC_OneTwoTailedPLSSEM.pdf).
- KUIPERS, B. S., & GIURGE, L. M. (2016). Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organisational strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3179–3201. doi:10.1080/09585192.2016.1155162
- KUNDU, S. C., & GAHLAWAT, N. (2016). Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India. *Journal of Management & Organisation*, 24(5), 1–18. doi:10.1017/jmo.2016.22
- KWAHAR, N., & IYORTSUUN, A.S. (2018). Determining the underlying dimensions of Quality of Work Life (QWL) in the Nigerian Hotel Industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1), 53-70. doi: <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060103>
- LATAN, H., & NOONAN, R. (2017) *Partial least squares structural equation modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*. Heidelberg: Springer.
- LAURSEN, K., & FOSS, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263.
- LEBANS, M., & EUSKE, K. (2006). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Ed), *Business performance measurement: Theory and practice* (Part II, pp. 65-79). Cambridge University Press, United Kingdom: Business Performance Measurement.
- LEPAK, D. P., LIAO, H., CHUNG, Y., & HARDEN, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems. *Strategic human resource management research*, 25, 217-271. doi:10.1016/s0742-7301(06)25006-0.
- LIAO, H., TOYA, K., LEPAK, D. P., & HONG, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- LIU, F., CHOW, I. H.-S., GONG, Y., & WANG, H. (2016). *Mediating links between HRM bundle and individual innovative behavior*. *Journal of Management & Organisation*, 25(1), 157-172. doi:10.1017/jmo.2016.47
- MACDUFFIE, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221. doi:10.1177/001979399504800201.
- MACKY, K., & BOXALL, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537–567.
- MANSOUR, N., GARA, E., & GAHA, C. (2014). Getting inside the black box. *Personnel Review*, 43(4), 490–514. doi:10.1108/pr-03-2013-0052
- MESSERSMITH, J. G. & GUTHRIE, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241-264.
- MESSERSMITH, J., PATEL, P., LEPAK, D., & GOULD-WILLIAMS, J. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1105-1118.
- MICHIE, J., & SHEEHAN, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive

advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445–464.

MINBAEVA, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personal Review*, 34(1), 125-144.

NEELY, A. D., ADAMS C., & KENNERLEY, M., (2002). *Performance Prism: The scorecard for measuring and managing stakeholder relationships*. Harlow: Prentice-Hall Financial Times.

NITZL, C., ROLDAN, J. L., & CEPEDA, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.

OPATHA, H. (2002). Performance evaluation of human resource. *The Author publication*, 2(12), 170 -183.

OSTERMAN, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it?. *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173–188.

PAAUWE, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.

PAAUWE, J., & BOSELIE, P. (2008), HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.

PARDO, I. P. G., & MORENO, M.V. F. (2009). Looking into the black-box: Analysis of the effectiveness of human resources strategy. *Journal of Economics and Business*, 27(1), 31-56.

PETERAF, M., & BARNEY, J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., & PODSAKOFF, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y., & PODSAKOFF, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*,

88(5), 879–903. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON S., RAYTON B., & SWART, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. London: Chartered Institute of Personnel & Development.

RAMAUL, N. K., & RAMAUL, P. (2016). Determinants of industrial location choice in India: A polychoric principal component analysis approach. *Journal of Quantitative Economics*, 14, 29-26.

RAMON-JERONIMO, J. M., FLOREZ-LOPEZ, R., & ARAUJO-PINZON, P. (2019). Resource-based view and SMEs performance exporting through foreign intermediaries: *The mediating effect of management controls*. *Sustainability*, 11(12), 3241. doi:10.3390/su11123241

RAUCH, A., & HATAK, I. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium sized firms. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 485-504.

RECARDO, R., & WADE, D. (2001). *Corporate performance management: How to build a better organisation through measurement driven strategies alignment*. Boston: Butterworth-Heinemann.

RICHARD, P. J., DEVINNEY, T. M., YIP, G. S., & JOHNSON, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. doi:10.1177/0149206308330560

RUBEL, M. R. B., RIMI, N. N., YUSOFF, Y. M., & KEE, D. M. H. (2018). High commitment human resource management practices and employee service behavior: Trust in management as mediator. *IIMB Management Review*, 30(4), 316-329. doi:10.1016/j.iimb.2018.05.006

RUŽIĆ, M. D. (2015). Direct and indirect contribution of HRM practice to hotel company performance. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 56–65. doi:10.1016/j.ijhm.2015.05.008

SARSTEDT, M., RINGLE, C. M., HENSELER, J., & HAIR, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160.

- SHEKO, A., & SPAHO, A.B. (2018). Information technology inhibitors and information quality in supply chain management: A PLS-SEM analysis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 7(3), 125
- STAVROU, E., & BREWSTER, C. (2005). The configurational approach to linking strategic human resource management bundles with business performance: Myth or reality? *Management Revue*, 16(2), 186-201. <http://www.jstor.org/stable/41782039>
- STEVENS, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (4th edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- SUBRAMONY, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745–768. doi:10.1002/hrm.20315
- TADIĆ, I., & PIVAC, S. (2014). Defining human resources “bundles” and its’ correlation with companies’ financial performances. *World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index* 88, *International Journal of Economics and Management Engineering*, 8(4), 1032 - 1036.
- WALL, T. D., & WOOD, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case of big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- WANG, D. S., & SHYU, C. L. (2008). Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organisational performance? *International Journal of Manpower*, 29(2), 92–110.
- WRIGHT, P. M., & KEHOE, R. R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6- 20.
- WRIGHT, P. M., GARDNER, T. M., MOYNIHAN, L. M., & ALLEN, M.R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58(2), 409–446. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x>
- WRIGHT, R. M., & GARDNER, T. M. (2003). The human resource-firm performance relationship: Methodological and theoretical challenges. 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* (Chap. 16). London: John Wiley & Sons.
- XIU, L., LIANG, X., CHEN, Z., & XU, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357. doi:10.1108/pr-09-2016-0252
- YAMANE, Taro. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- YONG, A. & PEARCE, S. (2013). A Beginner’s Guide to Factor Analysis: Focusing on Exploratory Factor Analysis, *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94.
- YOUNG, D. (2004). Human Resources have a vital role to play within employee identity and access management. *Network Security*, 11, 5-7. doi:10.1016/s1353-4858(04)00154-0
- ZACHARATOS, A., BARLING, J., & IVERSON, R. D. (2005). High-Performance work systems and occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 77–93. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.77>
- ZHU, C., LIU, A., & CHEN, G. (2018). High performance work systems and corporate performance: The influence of entrepreneurial orientation and organizational learning. *Frontiers Business Research China*, 12(4). 1-22. doi: <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0025-y>

**Agências de fomento:**

Não há agências de fomento a declarar.

**Conflito de interesse:**

Os autores não possuem conflito de interesse a declarar.

**Copyright:**

A RBGN detém os direitos autorais deste conteúdo publicado.

### **Análise de plágio:**

A RBGN realiza análise de plágio em todos seus artigos no momento da submissão e após a aprovação do manuscrito por meio da ferramenta iThenticate.

### **Autores:**

1. Achimugu Rabi Ojochona, Department of Management, University of Nigeria, Enugu.

E-mail: rachim1234@gmail.com

2. Ike Nnia Mba Sr, Department of Management, University of Nigeria, Enugu.

E-mail: ike.mba@unn.edu.ng

3. Agbaeze Kalu Emmanuel, Department of Management, University of Nigeria, Enugu.

E-mail: emmanuel.agbaeze@unn.edu.ng

4. Isichei Ejikeme Emmanuel, Department of Business Administration, Federal University Wukari, Taraba State.

E-mail: isichei\_ejike@yahoo.com

### **Contribuição dos autores:**

**1º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**2º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**3º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.

**4º autor:** Definição do problema de pesquisa; Desenvolvimento de hipóteses ou questões de pesquisa (estudos empíricos); Desenvolvimento de proposições teóricas (trabalho teórico); Definição de procedimentos metodológicos; Coleta de dados; Revisão da literatura; Análise estatística; Análise e interpretação de dados; Revisão crítica do manuscrito; Redação do manuscrito.