



**ISPA**  
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

# **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional**

Liliana Cardoso

**Orientação de Dissertação:**  
Prof. Doutor Francisco Cesário

**Coordenador de Seminário de Dissertação:**  
Prof. Doutor Francisco Cesário

**Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:**  
Mestre em Psicologia  
Especialidade: Social e das Organizações

2012

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de  
Prof. Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para  
obtenção de grau de Mestre na especialidade de  
Psicologia Social e das Organizações

## AGRADECIMENTOS

Chegado o momento final de cinco anos de formação, experimenta-se uma mescla de emoções: satisfação e alegria por estar prestes a finalizar um ciclo de tanto esforço e dedicação pessoal, na expectativa quanto ao resultado final mas também com entusiasmo em relação ao futuro.

É pois tempo de refletir sobre tudo o que aconteceu e recordar aqueles que tornaram possível alcançar esta meta. Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Francisco Cesário a forma como me orientou nesta etapa final. A sua disponibilidade constante foi uma grande mais-valia para continuar no caminho certo, rumo a um bom resultado.

Agradeço também aos Professores do Mestrado de Psicologia Social e das Organizações do ISPA-IU, Prof. Pedro Almeida, Prof. Miguel Faro Viana, Prof. Rui Bártolo e Prof. Luís Andrade, por se terem prontamente disponibilizado a fornecer alguns dos seus contactos nas empresas referidas no *ranking*.

Deixo ainda uma palavra de agradecimento à Dr.<sup>a</sup> Margarida Barreto da MSD Portugal e à sua equipa (Annette Sousa, Fátima Fonseca e Luís Mota) pela compreensão e apoio demonstrados da minha condição de finalista de Mestrado, permitindo-me ausentar no horário de trabalho para tratar de assuntos relacionados com a presente Dissertação.

São também dignos do meu apreço, os meus colegas de Mestrado que me apoiaram sempre que necessite, dando-me dicas e palavras de incentivo. Assim como a minha família que sempre me apoiou nas minhas decisões. A família, colegas de Mestrado e os amigos em geral foram um suporte fundamental nesta última etapa académica.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os profissionais de Recursos Humanos que participaram no estudo, por terem disponibilizado um pouco do seu tempo fazendo com que fosse possível realizar esta investigação académica.

A todos eles expresso o meu mais profundo agradecimento, na esperança de corresponder às suas expectativas e confiança.

A todos, um bem-haja.

## ***Invictus***

*Out of the night that covers me,  
Black as the Pit from pole to pole,  
I thank whatever gods may be  
For my unconquerable soul.*

*In the fell clutch of circumstance  
I have not winced nor cried aloud.  
Under the bludgeonings of chance  
My head is bloody, but unbowed.*

*Beyond this place of wrath and tears  
Looms but the Horror of the shade,  
And yet the menace of the years  
Finds, and shall find, me unafraid.*

*It matters not how strait the gate,  
How charged with punishments the scroll.  
I am the master of my fate:  
I am the captain of my soul.*

Henley, William E. (1875)

## RESUMO

Este trabalho de investigação tem por objetivo analisar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no desempenho organizacional. Adicionalmente, também colmatar a lacuna existente relativamente ao universo português.

Os dados foram obtidos através de um questionário dirigido aos profissionais de recursos humanos, selecionando as empresas onde estes exercem de acordo com a análise do *ranking 500 Maiores & Melhores Empresas*, extraído da Revista Exame Edição Especial de 2011, obtendo-se dois grupos distintos de organizações: *top performers* e *low performers*.

Os resultados demonstram que não existem diferenças na aplicação das práticas de GRH, sugerindo que existem muitos outros fatores a serem tidos em conta como por exemplo a diferença de perceções dos gestores de RH e dos restantes colaboradores, a crise económica em que Portugal se encontra, o tipo de organização e ainda a forma de implementação das práticas de GRH.

**Palavras-Chave:** Práticas de GRH; desempenho organizacional; profissionais de RH; perceções dos colaboradores

## **ABSTRACT**

This research work aims to analyze the impact of the practices of Human Resources Management (HRM) on organizational performance. Additionally, is also bridging the gap for Portuguese universe.

The data was obtained through a questionnaire aimed at human resources professionals by selecting companies where exercise according to the analysis of the ranking "500 Mais e Melhores Empresas", extracted from the Exame Magazine 2011 special edition, getting two distinct groups of organizations: top performers and low performers.

The results shows that there is no differences in the application of HRM practices, suggesting that there are many others factors to consider such as the difference in perceptions of HR managers and others employees, the economic crisis in which Portugal is, type of organization and even the way of HRM practices are implemented.

**Keywords:** HRM practices; organizational performance; HR professionals; employee's perceptions

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DE LITERATURA .....	3
Gestão de Recursos Humanos .....	3
Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	5
Desempenho Organizacional.....	7
Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional.....	8
OBJETIVOS E HIPÓTESES .....	15
MÉTODO .....	16
Amostra e procedimento.....	16
Instrumento de medida das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	16
Desempenho Organizacional.....	20
RESULTADOS .....	21
Análise descritiva da amostra.....	21
Teste de normalidade.....	23
Consistência interna.....	24
Correlações.....	24
Comparação de médias – Teste T.....	26
Qui-Quadrado .....	26
Análise das médias de resposta por dimensão.....	27
DISCUSSÃO.....	31
Limitações do estudo e recomendações futuras .....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	42
ANEXOS.....	44

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Savaneviciene & Stankeviciute (2010).....	9
Figura 2: Modelo de Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005).....	10
Figura 3: Modelo de Guest, 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005).....	11
Figura 4: Modelo de Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005).....	11
Figura 5: Apresentação do modelo de investigação.....	15
Figura 6: Descrição das percentagens relativas à variável “Sector”.....	21
Figura 7: Descrição das percentagens relativas à variável “Desempenho”.....	22
Figura 8: Descrição das percentagens relativas à variável “Número de colaboradores”.....	22
Figura 9: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Recrutamento”.....	27
Figura 10: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Formação”.....	27
Figura 11: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Desempenho”.....	28
Figura 12: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Carreira”.....	28
Figura 13: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Remuneração”.....	29
Figura 14: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Comunicação Interna”.....	29
Figura 15: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Celebração e Reconhecimento”.....	30

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Teste de Normalidade da escala PGRH e suas práticas.....	23
Tabela 2: Consistência interna.....	24
Tabela 3: Análise da correlação entre as variáveis em estudo e práticas da escala.....	25
Tabela 4: Comparação de médias entre as variáveis “PGRH” e “Desempenho”.....	26
Tabela 5: Análise do teste qui-quadrado.....	26

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Análise descritiva da variável “PGRH” e das práticas da escala.....	44
Anexo 2: Análise descritiva da variável “Desempenho”, com diferenciação dos dois grupos em estudo.....	44
Anexo 3: Apresentação da curva de distribuição da variável “PGRH”.....	45
Anexo 4: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Recrutamento”.....	45
Anexo 5: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Formação”.....	46
Anexo 6: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Desempenho”.....	46
Anexo 7: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Carreira”.....	47
Anexo 8: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Remuneração”.....	47
Anexo 9: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Comunicação Interna”.....	48
Anexo 10: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Celebração e Reconhecimento”.....	48
Anexo 11: Questionário das Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	4



## INTRODUÇÃO

Esta dissertação de Mestrado enquadra-se na temática da relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o Desempenho Organizacional, que nestas últimas décadas tem suscitado enorme interesse na comunidade académica e empresarial mundial. Nos últimos anos, vários investigadores de diferentes áreas (ex.: Economia, Psicologia, Gestão, etc.) realizaram estudos acerca deste tema, tendo como especial foco, vários países e regiões (ex.: EUA, Europa, Sudoeste Asiático, etc.) e ainda diferentes contextos organizacionais considerando diversos sectores e atividades de negócio. As investigações neste âmbito evidenciaram que, efetivamente, os resultados obtidos pela organização e o seu consequente sucesso e/ou insucesso no sector onde se movimenta poderá estar, em parte, relacionado com a forma como a empresa gere os seus recursos humanos. (Gerhart, 2005; Paauwe & Boselie, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Num mundo cada vez mais competitivo e com a crise financeira a não conceder muita margem para erros, a ideia de que as empresas têm de ser inovadoras e criativas não perdendo nunca de vista o controle financeiro é algo generalizado no seio empresarial dos nossos tempos. As exigências dos clientes e investidores/acionistas, a crescente competitividade dos mercados e a sua globalização tão presente nos nossos dias, faz com que as empresas tenham obrigatoriamente de ser adaptativas e competitivas, se quiserem sobreviver. Neste sentido não está apenas em causa a sua sobrevivência mas também obter vantagem e quota de mercado, que é sempre tão desejado e só as melhores o conseguem. Por estes motivos, as organizações entendem que só se apoiando nos seus recursos humanos é que conseguirão alcançar os seus objetivos e para isso trabalham também no sentido de atender às necessidades dos clientes internos. Isto significa que querem colaboradores competentes, motivados e com as características/*skills* adequadas ao seu mercado.

Neste sentido, emerge a noção de que os colaboradores são raros e únicos e por isso dificilmente imitáveis, contrariamente às tecnologias por exemplo, que facilmente podem ser usurpadas e/ou copiadas por outros. Hailey, Farndale, e Truss (2005) defendem que é por esta razão que as empresas apostam nos seus recursos humanos. Para serem as melhores, as organizações têm de saber dar valor aos seus colaboradores já que para terem sucesso precisam do esforço e empenho de cada um deles, que só será possível se sentirem que realmente são parte integrante da empresa.

Pfeffer (cit. Esteves, 2008) considera em 1998, que o sucesso das empresas nos mercados hipercompetitivos atuais depende menos de vantagens associadas com economias de escala, tecnologia e acesso a capital e mais da inovação, velocidade e capacidade de adaptação, considerando que estas fontes de vantagens competitivas são largamente derivadas dos recursos humanos. Como Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2001) exemplificam no seu livro *The War for Talent* as tecnologias e as estratégias podem ser o coração de qualquer empresa mas, de facto são os seus recursos humanos que funcionam como o cérebro.

No entanto, e apesar dos inúmeros estudos já realizados neste âmbito terem vindo afirmar que de facto existirá uma relação positiva entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional (Gerhart, 2005; Paauwe & Boselie, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010), ainda existe alguma controvérsia e incerteza em relação às metodologias e teorias, ou seja, não existe ainda na comunidade científica e empresarial uma clara adoção de métodos e teorias para explicar o fenómeno. Não existindo consenso nesta área de estudo, significa que até esta altura têm surgido diversas teorias e metodologias surgiram de acordo com a forma de pensar de cada autor.

É no atual contexto empresarial que este estudo se vai inspirar para trabalhar/tratar um tema central mas ainda tão cheio de possibilidades de ser explicado. Assim, e tendo em conta a crise económica em que especialmente o nosso país se encontra, é de louvar as organizações que, mesmo neste cenário, apresentam sucessos significativos. Tentar compreender se as práticas de gestão de recursos humanos são uma das razões desses sucessos é a ideia subjacente a esta investigação académica.

O âmbito deste estudo tem como propósito verificar quais as práticas de GRH implementadas nas empresas dos dois grupos (*top performers* e *low performers*), não tem por isso o objetivo de averiguar as perceções individuais dos colaboradores. Assim, o foco do estudo centra-se nas 36 empresas extraídas do *ranking*.

## REVISÃO DE LITERATURA

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e o desempenho organizacional já há muito que é conhecida e estudada por autores de diversas áreas, pois cedo se percebeu que a forma como os recursos humanos (RH) de uma empresa são geridos influencia variáveis tanto individuais como organizacionais. É por esse facto, e talvez pela constante mudança e exigência dos mercados, que os recursos humanos assumem uma importância vital para qualquer empresa que queira singrar.

Por recursos humanos entende-se todos os colaboradores que exercem funções numa determinada organização e que funcionam como um dos motores da mesma, sendo considerados como o cérebro de qualquer entidade. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Assim sendo, a forma como são geridos terá consequências em termos individuais e que por sua vez terá efeitos a nível meso e macro, isto é, a gestão dos recursos humanos (GRH) tem de se preocupar primeiramente com variáveis individuais como a motivação, satisfação, *commitment*, etc. para que se consiga produzir efeito em variáveis organizacionais, esperando-se obter resultados positivos no final de todo este processo.

### Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos é um processo organizacional complexo, podendo-se definir muitas vezes como de gestão de pessoal e/ou função de recursos humanos. Nos últimos anos, a definição de GRH tem vindo a sofrer algumas alterações, em grande parte devido ao confronto com o conceito de gestão de pessoal. Segundo Veloso (2007), a função de recursos humanos remete para a atividade que surge na resposta a necessidades organizacionais ou atividades que sejam funcionais ou de departamento. Isto significa que não é algo que se limita a apenas um departamento mas que se difunde por toda a organização já que não existem especialistas, sendo uma função exercida por todos os colaboradores.

Neste sentido, Neves em 2002 (cit. por Veloso, 2007) considera que a melhor forma de explicar estes dois conceitos e as suas diferenças é através das abordagens *hard* e *soft*. A primeira refere-se à gestão de pessoal e tem como pressuposto principal a gestão de pessoas com o intuito de controlar custos, o que se torna numa abordagem muito instrumental. A abordagem *soft* nasceu nos anos 70 com a crescente competitividade dos mercados, tendo por base as teorias da psicologia das organizações, e fez com que as empresas começassem a olhar as pessoas como um

bem essencial para o próprio desenvolvimento da organização, já que eram consideradas como elementos raros e únicos, constituindo assim um grande potencial para a organização. Assim, esta é referida como gestão de recursos humanos e tem como noção base a ideia de que as pessoas são um investimento passível de desenvolvimento e que por isso são um recurso estratégico.

No entanto, Trust no estudo que realizou em 1999 (cit. por Veloso, 2007), para verificar qual o modelo de GRH utilizado nas organizações, apurou que o que modelo dominante nas empresas era uma mistura das duas abordagens, ou seja, a posição *soft* enfatizava por exemplo o envolvimento, a participação dos colaboradores, a comunicação e o feedback. No entanto eram também utilizadas práticas que valorizavam a estratégia organizacional e o cumprimento de planos e objetivos, estando desta forma implementada a versão *hard*.

Por outro lado, e de acordo com Sisson em 1994 (cit. por Veloso, 2007) a gestão de recursos humanos diferencia-se da gestão de pessoal em três aspetos fundamentais: 1) a ligação da gestão de pessoas e da estratégia de negócio; 2) o papel-chave dos gestores seniores, onde a sua principal função passou a ser gerir pessoas e ainda 3) a ênfase colocada na integração de práticas e políticas entre si e a estratégia de negócio. Assim, a GRH tem um papel mediador entre as pessoas e a própria organização, no sentido de ter a seu cargo a integração das suas políticas com a estratégia da companhia bem como o suporte da cultura organizacional através da noção de que os colaboradores são elementos valiosos e fonte de competitividade. A GRH tem ainda a seu cargo a aplicação de práticas que promovam o envolvimento, a adaptação e flexibilidade, consistência e a excelência de todos os colaboradores, para os resultados globais da organização serem positivos.

Boselie, Dietz, e Boon (2005) referem que a GRH preocupa-se com as decisões realizadas pelas organizações em relação às políticas, práticas e estruturas para a gestão dos seus colaboradores. Afirmam ainda que a gestão de recursos humanos tem como objetivo final a conceptualização de práticas que atinjam eficácia organizacional e que através destas se consiga atingir melhores desempenhos como um todo.

Por outro lado, o conceito de Capital Humano, também muitas vezes referenciado aquando da discussão deste tema, – segundo Huselid et al. em 1997 (cit. por Monteiro, 2008) – compreende que as pessoas possuem um conjunto de capacidades, competências, saberes e experiências de valor económico para as organizações. Neste sentido, e tendo em conta a constante necessidade das empresas encontrarem novas fontes para maximizarem o seu potencial, este conceito tem sido transposto também para a GRH, sendo um capital da organização. Assim,

quanto maior o investimento nas pessoas, maior será o seu valor e, conseqüentemente, maior será o seu impacto em variáveis organizacionais como o desempenho e a produtividade.

## **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

A Gestão de Recursos Humanos de uma organização não é apenas e só composta por um mero processo, esta é feita com base em várias práticas que podem ter diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. Assim, fazem parte da GRH, práticas como o recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, reconhecimento/prêmios, formação, planos de desenvolvimento, gestão de talento, entre outras.

Paauwe e Boselie (2005) identificaram uma lista de 26 práticas de gestão de recursos humanos, estando nas *top 4*, práticas como: formação e desenvolvimento, prêmios e recompensas, gestão de desempenho (incluindo a avaliação) e recrutamento e seleção rigorosos. Todas as práticas têm efeitos dependentes do contexto específico, seja ele interno ou externo. No caso de interno, o efeito está relacionado com a natureza do sistema de produção como por exemplo o trabalho em equipa e/ou sistemas de recompensa baseados no desempenho do colaborador. Caso seja externo, tem que ver com a legislação em vigor no país e a influência sindical na organização.

Wood e Wall (cit. por Esteves, 2008) surgem em 2002 com a ideia de que existem práticas de elevado desempenho como um conjunto separado das práticas de gestão de recursos humanos mas que no fundo estão interligadas entre si, pois seguem a mesma orientação: recrutar e seleccionar, desenvolver, motivar e reter colaboradores na organização. Huselid (1995) introduziu ainda o conceito de *High Performance Work Practices* (HPWP), referente aos processos de recrutamento e seleção, sistemas de gestão de desempenho, incentivos/compensações, formação e desenvolvimento dos colaboradores, que poderiam aumentar a motivação, conhecimentos e capacidades, potenciando desta forma as competências dos colaboradores da organização. Ainda de acordo com este autor, a vantagem competitiva é conseguida através de práticas de gestão de recursos humanos eficazes – que potenciam as complementaridades e sinergias entre todas as práticas desenvolvidas – e a implementação de uma estratégia competitiva.

No entanto, os conceitos de práticas de elevado desempenho, HPWP bem como os conceitos de boas práticas ou ainda o de melhores práticas estão em consonância com a gestão de recursos humanos, uma vez que esta também tem como finalidade máxima a retenção e

desenvolvimento das competências dos colaboradores, assim como o envolvimento/compromisso organizacional, conseguindo estes resultados através de práticas rigorosas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, segurança no trabalho, promoções e recompensas baseadas no desempenho, formação e desenvolvimento, participação nos processos de decisão e partilha da informação.

Way e Johnson (cit. por Veloso, 2007) afirmam, em 2005, que as práticas de GRH para serem eficazes têm de estar alinhadas com a estratégia organizacional definida. No entanto é importante referir que poderá nem sequer existir um grupo de melhores práticas, isto é, as melhores práticas serão aquelas que melhor servirem os objetivos estratégicos da organização, exigindo assim que exista planeamento e intencionalidade de cada ação tomada e na definição do sistema de RH.

Chang e Huang (2005) salientam que a gestão estratégica de recursos humanos (*Strategic Human Resources Management – SHRM*), que consiste em delinear e implementar um conjunto de políticas e práticas internas consistentes que garantam que todas as pessoas contribuem para se alcançar os objetivos da organização, tem uma influência positiva no desempenho da organização. Segundo Pfeffer em 1998 (cit. por Chang, & Huang, 2005; Monteiro, 2009), existem 26 práticas de *SHRM* de onde se salientam sete (sendo mesmo consideradas como melhores práticas): segurança laboral, recrutamento selectivo, autonomia, práticas de remuneração competitivas, programas extensivos de formação, redução da diferença de *status* e partilha da informação.

Segundo Esteves (2008), existem estudos que indicam a relação positiva entre a perceção dos colaboradores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação, intenções de saída e o *commitment*, afirmando que quanto mais os colaboradores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que por sua vez terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*. A autora afirma ainda que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o conhecimento e a motivação dos colaboradores e que estas são características essenciais para acrescentar valor à organização.

Em suma, e segundo Paauwe e Boselie (2005), os recursos humanos são um potencial e poderoso recurso interno que é único, inimitável e de grande valor interno para a organização, dando-lhe uma grande vantagem competitiva. Outra característica importante dos RH é que são passíveis de serem geridos e desenvolvidos, e por isso é que as práticas de GRH podem aumentar

o valor do capital humano através do seu desenvolvimento (treino de competências, *coaching*, rotação funcional, etc.) e influenciar o comportamento dos colaboradores na direção desejada.

De acordo com Hinkin e Tracey (2010), as organizações com melhores resultados têm práticas em comum: uma cultura de preocupação com os colaboradores e de comunicação aberta; horários flexíveis (quando isso é possível) para corresponder às mudanças de necessidades; métodos inovadores para atrair, selecionar e reter pessoas competentes e leais; os programas de formação são vistos como um investimento; os sistemas de gestão de desempenho são alinhados com os objetivos da organização e ainda programas de compensação que reflitam os valores da empresa e que estejam de acordo com a ideia de pagar pelo bom desempenho. Os autores afirmam ainda que estes tipos de práticas podem ser implementadas em qualquer organização (podendo sofrer algumas adaptações), não são dispendiosas e têm grande impacto nos comportamentos e atitudes dos colaboradores.

Segundo Esteves (2008) os diversos investigadores desta área têm adicionado conceitos que à partida se pensaria que seriam diferentes mas, que na realidade, são idênticos aos que já existiam. Ou seja, conceitos como boas práticas de GRH (Pfeffer, 1998), práticas de elevado desempenho (Huselid, 1995), práticas estratégicas (Delery & Doty, 1996), práticas de implicação (Arthur, 1994; Lepack & Snell, 1999) e práticas de elevado envolvimento (Bae & Lawler, 2000; Guthrie, 2001) têm basicamente as mesmas práticas por base – recrutamento e seleção compreensivos e seletivos, sistemas de gestão de desempenho (com avaliação), incentivos/compensações, formação e desenvolvimento, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, oportunidades de carreira, autonomia e participação e partilha de informação. Assim, entende-se, que apesar dos vários termos utilizados pelos diversos autores, as práticas retratadas são conhecidas e idênticas entre si.

## **Desempenho Organizacional**

No conceito de desempenho organizacional volta a não existir unanimidade entre os investigadores no que concerne à sua definição. Deste modo, a sua avaliação está também comprometida não apenas pela falta de consenso na sua explicação mas também pela utilização de grande diversidade de indicadores, diferentes níveis de análise e ainda do método ideal para realizar esta avaliação/medição.

Segundo Garbi em 2002 (cit. por Veloso, 2007), o desempenho organizacional centra-se na diferença entre o valor de uma organização criado através da utilização dos seus bens produtivos e o valor que os proprietários desses mesmos bens esperam obter. Sendo que o nível de sucesso obtido é determinado pela capacidade de gerar o valor esperado.

Já Paauwe e Boselie (2005), avançam com uma definição mais prática de desempenho organizacional, definindo três importantes tipos de resultados que uma organização pode obter: 1) resultados financeiros – onde estão incluídos lucros, vendas, ações e o posicionamento da empresa no mercado onde se movimenta (a chamada fatia ou quota de mercado); 2) resultados organizacionais – onde se poderão observar resultados como a produtividade, a qualidade dos produtos/serviços e a eficiência; e por último, 3) resultados relacionados com os recursos humanos – onde poderemos verificar por exemplo os níveis de motivação, satisfação, *commitment* e taxa de *turnover*. É de frisar que são os resultados financeiros aqueles que mais são estudados pelos investigadores desta área e ainda, que o impacto das práticas de GRH pode ser diferente nos diversos tipos de resultados organizacionais.

De acordo com Oliveira e Oliveira (2011), o desempenho organizacional é um constructo mais político e económico do que científico, uma vez que os critérios de eficácia incluem resultados financeiros, humanos, organizacionais e de mercado de capital.

## **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional**

A importância de implementar práticas de recursos humanos inovadoras, que promovam o envolvimento/compromisso dos colaboradores para melhorar a competitividade no mercado global, já não suscitam dúvidas no seio académico e empresarial. No entanto, a relação entre estas e o desempenho organizacional é ainda um tema com muitas potencialidades de investigação. Outra questão ainda sem resposta aparente, é se existem práticas que têm maior influência no desempenho organizacional do que outras e a existirem quais são.

Neste sentido, Delaney e Huselid (1996) defendem que existe a crença de que algumas práticas de gestão de recursos humanos – como a participação dos colaboradores, o *empowerment*, o redesenho do trabalho, programas de formação, sistemas de produção/trabalho em equipa e compensação associada ao desempenho – estão associadas a melhores desempenhos organizacionais. O estudo destes autores veio demonstrar que práticas de GRH como seleção, formação e incentivos/compensação poderão estar positivamente relacionadas com as perceções de desempenho organizacional.



Na tentativa de explicar este complexo fenômeno, Huselid (1995) introduz o conceito de Práticas de Trabalho de Elevada *Performance* (PTEP), que permitem a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências, motivando os colaboradores a utilizá-las para atingirem os objetivos estratégicos da organização. O autor afirma ainda que a utilização destas práticas – formação, recrutamento interno, programas de comunicação interna, compensação contingente – está associada a baixos índices de *turnover*, maior produtividade e *performance* organizacional.

No entanto, vários investigadores têm trabalhado arduamente no intuito de desvendar todo o mistério envolto neste fenômeno. Neste âmbito existem duas abordagens diferentes: alguns autores defendem que a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional é direta e outros afirmam o oposto, que esta relação não é direta e que por isso existem variáveis que interferem no modelo, demonstrando resultados intermédios que são essenciais para a compreensão de todo o processo. Devido à grande complexidade da relação das práticas de GRH com o desempenho organizacional e à falta de consenso sobre a mesma na literatura, alguns autores chamam esta temática de *black box* (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Isto significa que ainda é um mundo por descobrir devido à sua rápida mudança e constante evolução de contextos e conceitos assim como da grande variedade de dimensões, complexificando todo o processo.

O conceito de *black box* refere-se aos processos desconhecidos que ocorrem quando os *inputs* são convertidos em *outputs* vantajosos. Este conceito é também conhecido como "lacuna", "faceta amplamente inexplicada" e "restante vazio". Desta forma, o modelo subjacente a este conceito teria como ponto de partida as práticas de GRH, passando então pela *black box* e tendo como resultado final o desempenho da organização.

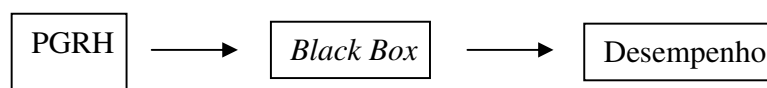


Figura 1: Modelo de Savaneviciene & Stankeviciute (2010)

Savaneviciene e Stankeviciute (2010) têm como ponto de partida da sua investigação três áreas chave: a natureza dos recursos humanos, a natureza do desempenho e a ligação existente entre ambas, tendo como perguntas base o "como" e o "porquê". A falta de entendimento sobre quais as variáveis intervenientes nesta relação é apenas uma das razões para que exista esta

lacuna na sua explicação, sendo então importante esclarecer quantas "caixas" devem ser tidas em conta quando se estuda a relação entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional.

Vários autores tentaram explicar a relação indireta entre as PGRH e o desempenho organizacional, dando origem a diversos modelos conceituais. Becker, Huselid, Pickus e Spratt em 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) defendem que todo o processo se inicia com a definição das iniciativas e estratégias de negócio que serão a base para o desenho do sistema de GRH. Este, por sua vez, terá efeito nas competências e motivação dos colaboradores assim como no *job design* e nas estruturas de trabalho, que terão impacto nos níveis de produtividade, criatividade e esforço. Através destas variáveis, consegue-se uma melhoria no desempenho operacional, que terá como expoente máximo os lucros e o crescimento, aumentando desta forma o valor da organização no mercado. Este modelo defende que a estratégia do negócio guia todo o desenho dos sistemas de GRH na organização.

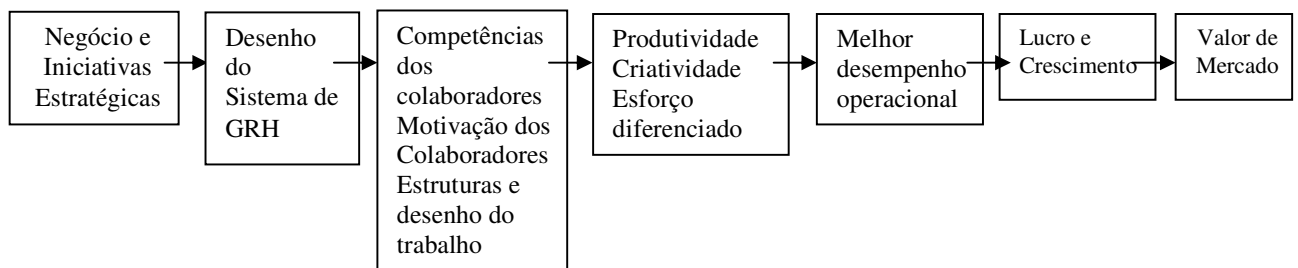


Figura 2: Modelo de Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005)

Guest em 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) tem um modelo conceptual, o qual nos indica que o desempenho individual depende da elevada motivação, posse de capacidades e competências necessárias assim como de um papel apropriado e do entendimento do mesmo. Portanto, indica-nos que as práticas de GRH encorajam as capacidades, motivação e um papel adequado na estrutura.



Figura 3: Modelo de Guest, 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005)

Já o modelo de Wright e Nishii (cit. por Savaneviciene & Stankeviciute, 2010) inclui, em 2006, as práticas de RH pretendidas, as reais e as percebidas pelos colaboradores bem como as reações e o desempenho dos mesmos. De acordo com estes autores, as práticas reais de RH existem objetivamente e devem ser percebidas e interpretadas subjetivamente por cada colaborador.

Por fim, Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg em 2000 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005), surgem com uma teoria inovadora e que tem alguns seguidores – a Teoria AMO. Esta teoria tem por base três variáveis distintas: *abilities*, *motivation* e *opportunity*. O modelo parte do pressuposto que existem *High Performance Work Systems* (HPWS), onde se encontram as capacidades, motivação e oportunidade para contribuir, sendo mesmo considerado por Savaneviciene e Stankeviciute (2010) um dos aspetos fulcrais na relação. Estas variáveis terão efeito no esforço diferenciado, que por sua vez terá impacto no desempenho da organização.

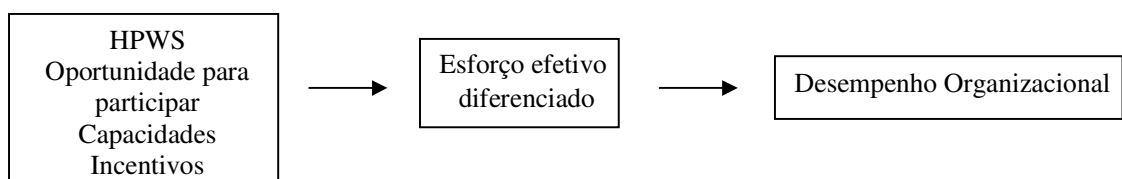


Figura 4: Modelo de Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005)

Segundo Gerhart (2005), esta teoria explica que as práticas de GRH exercem efeito no desempenho organizacional através das capacidades da força de trabalho (utilizando a

seletividade nas contratações e formação), da motivação (pagando segundo o desempenho) e da oportunidade para contribuir (aproveitando o trabalho em equipa e o sistema de sugestões).

Outro aspeto muito importante para a compreensão desta relação, é o papel da linha de *managers*, tendo suporte no quadro de Pessoa – Desempenho enunciado por Savaneviciene e Stankeviciute (2010). Este quadro avança com a ideia do comportamento arbitrário através da sugestão de que praticamente todos os colaboradores têm a capacidade de se comprometerem e que todos os *managers* têm um papel crucial, já que são eles que aplicam a gestão de recursos humanos na primeira pessoa, em muitas das empresas.

Em síntese, o conceito de *black box* na sua forma mais simples propõe um ajuste entre as práticas de GRH e a estratégia que resulta em algo genérico chamado de desempenho da empresa. Mais tarde, foram incluídos níveis de complexidade como as capacidades, motivação dos colaboradores e alguns destes comportamentos resultavam em produtividade, criatividade e esforço diferenciado. Posteriormente, ainda se fez a destrição entre as práticas desejadas e as reais e o papel dos *managers*. No entanto, Savaneviciene e Stankeviciute (2010) afirmam que colocar mais "caixas" e mais conteúdos em cada uma delas não fará com que se consiga descobrir o que realmente é a *black box* nem tornar todo o modelo mais compreensivo.

Na outra tentativa de explicar a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional, surgem na literatura quatro perspetivas dominantes: a universal, a contingencial, a configuracional e a contextual. Segundo Pfeffer em 1994 (cit. por Veloso, 2007; Esteves, 2008), a perspetiva universal considera que existe um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos generalizável a todas as organizações, ou seja, que algumas práticas de GRH são universais e por isso têm aplicação em qualquer organização. Advoga que as práticas de elevado desempenho numa base individual, terão mais impacto do que as práticas de GRH, e portanto seriam estas as escolhidas para as organizações adotarem, independentemente do sector de atividade, da dimensão ou da estratégia seguida. Os autores que defendem esta perspetiva assumem (mesmo que implicitamente) que a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional é direta e que não existe efeito de interdependência entre as práticas, por isso os resultados destas, no desempenho da organização, é por forma aditiva.

Alcázar et al. (cit. por Veloso, 2007; Esteves, 2008) afirmam, em 2005, que o modelo contingencial se baseia em dois enquadramentos teóricos: as teorias comportamentais e a perspetiva baseada nos recursos da empresa. A perspetiva contingencial tem como pressuposto que o efeito positivo das práticas de gestão de recursos humanos apenas ocorre quando existe

alinhamento entre as práticas e a estratégia de negócio da organização, sendo o impacto das práticas de GRH nos resultados organizacionais contingente com a articulação à estratégia da empresa. Esta perspectiva coloca em causa a anterior, demonstrando que a influência das práticas de GRH no desempenho organizacional poderá ser condicionada por outras variáveis com as quais tais práticas precisam de ser contingentes. Chang e Huang, (2005) defendem ainda que a estratégia de RH é ainda mais eficaz quando está alinhada, não só com a estratégia da própria organização, mas também com o contexto específico e ambiental, tendo como resultado final, elevados níveis de coesão e envolvimento.

No que diz respeito à perspectiva configuracional, Delery e Doty em 1996 (cit. por Veloso, 2007; Esteves, 2008) descrevem-na como uma abordagem onde o efeito total das práticas de GRH não é igual à soma dos efeitos das práticas individuais, afirmando que um sistema de práticas articulado e coerente, tem um impacto superior relativamente aos níveis de desempenho da organização. Isto significa, que o efeito das práticas de GRH apenas é potenciado quando existe um sistema definido como um conjunto de diferentes elementos, que podem ser combinados para formar várias configurações. Tal como acontece na perspectiva contingencial, as práticas devem ser consistentes com a estratégia da organização e adota outros princípios como a falta de linearidade e da equifinalidade. O primeiro princípio é referente à introdução do conceito de sinergia e interdependência das práticas, o que levará a que certas combinações poderão potenciar ou reduzir o efeito de todo o sistema. Já o princípio da equifinalidade refere que os mesmos objetivos de negócio podem ser alcançados através de sistemas de práticas de GRH diferentes sem perder a eficiência.

Por último, Brewster (cit. por Esteves, 2008) salienta, em 1999, que na perspectiva contextual, as práticas de gestão de recursos humanos são influenciadas e moldadas pelas características culturais e institucionais dos contextos nacionais e regionais. Com esta abordagem, são introduzidos novos fatores como as pressões institucionais, culturais e sociais (incluindo os *stakeholders*) que influenciam a autonomia de gestão das empresas e a escolha pelas suas estratégias. Deste modo, a gestão de recursos humanos (segundo esta perspectiva) poderá contribuir para o sucesso económico mas também deverá facilitar a integração da empresa e reforçar a sua legitimidade no mercado em que atua, sendo esta última (segundo a autora) a condição que os defensores das teorias institucionais consideram estar diretamente relacionada com a sobrevivência das organizações.

Para colocar um término à vasta discussão sobre qual a melhor abordagem, Esteves (2008) propõe que esta matéria seja vista de uma perspectiva multidisciplinar e não de forma antagónica, e assim estas abordagens teóricas poderão complementar-se. Isto significa que, do ponto de vista da Psicologia, poder-se-á considerar que de facto existe um conjunto de "melhores PGRH" que têm um contributo importante e positivo para a perceção de reconhecimento, de competência, de valor profissional e de vinculação dos colaboradores à empresa – validando os pressupostos da perspectiva universal. No entanto, se for vista pelo prisma da Gestão, concretamente com o conceito de capital humano e com a perspectiva baseada nos recursos, pode dizer-se que os resultados destas práticas têm em conta a estratégia da organização e características do seu contexto – valorizando os princípios da perspectiva contingencial.

Em Portugal, a investigação desta temática está ainda aquém das possibilidades. Significa isto, que até então, poucas investigações foram realizadas para a compreensão desta área de estudo. No entanto, alguns dos estudos conhecidos – Veloso (2007); Esteves (2008) e Monteiro (2009) – afirmam a importância de práticas de elevado desempenho de gestão de recursos humanos e que são este tipo de práticas que poderão estar positivamente relacionadas com o desempenho organizacional. Ou seja, práticas de GRH que sejam delineadas e implementadas, tendo em conta a estratégia e o contexto da organização tenderão a ter resultados mais positivos nas variáveis individuais e conseqüentemente nas organizacionais, podendo-se traduzir em impactos positivos no desempenho organizacional.

## OBJETIVOS E HIPÓTESES

O objetivo principal deste trabalho de investigação é tentar compreender de que forma as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) estão ou não relacionadas com o Desempenho Organizacional.

Saber de antemão que existem vários estudos que confirmam que as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com o Desempenho Organizacional não é suficiente (Velo, 2007; Huselid, 1995; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010). Isto significa que ainda existe grande controvérsia metodológica e em termos de teorias a adotar em relação ao tema, assim como o facto desta questão ainda não ter sido suficientemente explorada em Portugal. Deste modo, este estudo vem tentar dar mais um contributo na investigação da temática no nosso país, tendo por base a forma de gerir os recursos humanos nas organizações com melhores resultados, comparativamente às que não obtiveram resultados tão satisfatórios, tendo em conta os resultados financeiros referentes a 2009 e 2010 observados num conjunto de empresas.

O modelo apenas terá como variáveis as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Organizacional, tendo por base o modelo teórico de Guest descrito em 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005) já que as práticas avaliadas nos dois grupos de empresas (extraídos da Revista Exame, tendo por base os resultados financeiros das mesmas, considerando-se um grupo considerado como *top performer* e outro como grupo *low performer*) são em grande parte as referidas pelo autor. Desta forma, o modelo de investigação deste estudo é o seguinte:

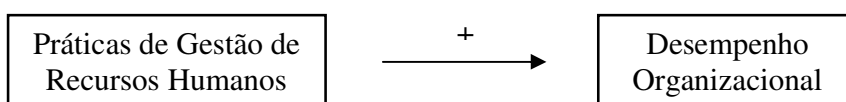


Figura 5: Apresentação do modelo de investigação

Tendo este modelo como base, a questão de investigação é: será que existem diferenças sobre a presença de práticas de gestão de recursos humanos entre os dois grupos estudados?

A hipótese geral do estudo é: espera-se encontrar um maior número de práticas de gestão de recursos humanos (recrutamento, formação, desempenho, carreira, remuneração, comunicação interna e celebração e reconhecimento) implementadas de forma explícita e estruturada, nas empresas consideradas como *top performer* em comparação com o grupo *low performer*, onde se espera que o número de práticas de GRH implementadas seja menor.

## MÉTODO

Este trabalho é de carácter quantitativo, pelo facto de se pretender confirmar a hipótese anteriormente apresentada, sendo este o ponto de partida para toda a investigação. Isto significa que cada relação entre as variáveis deverá ter apenas e só uma interpretação/explicação possível, de acordo com os métodos estatísticos utilizados.

### **Amostra e procedimento**

A amostra utilizada neste estudo foi selecionada através do *Ranking 500 Maiores & Melhores Empresas*, extraído da Revista Exame Edição Especial de 2011, sendo constituída por 36 empresas: 22 pertencentes ao grupo *low performers* e 14 ao grupo *top performers*.

Os dados foram recolhidos através de contacto direto à empresa, isto é, algumas das respostas obtidas surgiram através da lista pessoal de contactos profissionais (onde foram realizados contatos diretos com o responsável de Recursos Humanos), outras das respostas foram ainda obtidas contactando a empresa em questão a solicitar o contato direto da pessoa responsável pelo departamento de RH.

Todas as empresas e responsáveis de RH foram abordados por correio eletrónico a solicitar a participação, acrescentando-se a carta de apresentação do estudo (onde eram abordados os objetivos do mesmo) bem como o próprio questionário (em documento *Word*) e com o *link* direto para responder ao questionário via online, caso assim preferissem.

### **Instrumento de medida das Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Para averiguar a presença das Práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas em cada empresa, foi elaborado um questionário, preparado especificamente para este estudo e adaptado do modelo de Guest (1997). O questionário foi adaptado para ser respondido em nome da empresa (nomeadamente, por um responsável do departamento de Recursos Humanos) e não em nome do colaborador (como se poderá observar no anexo 11).

O questionário está dividido em sete práticas de gestão de recursos Humanos:

- Recrutamento – tem como intuito verificar as práticas implementadas quando a empresa recruta um colaborador como por exemplo se os métodos utilizados são adequados ao perfil que se pretende, o tipo de informação que o novo colaborador recebe por parte da



organização assim como o apoio que esta lhe presta nos primeiros dias. Os itens da escala que pertencem a esta prática são:

*Quando um colaborador é recrutado para a empresa, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função.*

*Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.*

*Quando um novo colaborador é recrutado para esta empresa são usados métodos adequados para avaliar as suas competências.*

*Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta empresa tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa.*

- Formação – tem como objetivo perceber se este tipo de práticas está presentes na organização e se sim se têm preocupação com o desenvolvimento dos seus colaboradores, disponibilizando a estes formações que aumentem o seu valor dentro da empresa mas também no mercado para o futuro profissional dos mesmos. Os itens da escala pertencentes a esta prática são:

*Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor profissional no mercado de trabalho em geral.*

*Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor dentro da empresa.*

*Nesta empresa, para além da formação específica os colaboradores também recebem formação mais genérica importante para o seu futuro profissional.*

*Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem é adequada face às competências que necessitam para o desempenho das suas funções.*

- Desempenho – pretende averiguar se as práticas de avaliação de desempenho aplicadas na organização contemplam componentes qualitativos e quantitativos, se estes componentes estão claros, a importância do *feedback* e ainda se em casos de desempenhos abaixo dos níveis pretendidos se existe algum suporte para melhorar. Os itens que integram esta prática são:

*A informação (feedback) que o colaborador recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar.*

*Os critérios de avaliação do desempenho são claros e justos.*

*Os aspectos qualitativos sobre o desempenho também são considerados na avaliação do colaborador.*

*Se há falhas no desempenho do colaborador existe acompanhamento para as ultrapassar.*

- Carreira – esta tem como finalidade perceber se estas práticas estão ou não presentes na organização e caso estejam se disponibilizam oportunidades de evolução de carreira dentro da empresa, se estas oportunidades são devidamente transmitidas aos colaboradores e se têm por base as competências e o bom desempenho dos mesmos. Os itens incorporados são:
  - Existem oportunidades de evolução de carreira nesta empresa.*
  - As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas.*
  - O colaborador sabe como poderá desenvolver a sua carreira.*
  - As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada colaborador.*
- Remuneração – esta pretende apurar se existem práticas que tenham em conta as remunerações dos colaboradores para perceber se estas estão ou não ligadas aos seus desempenhos e se são competitivas relativamente às remunerações praticadas no mercado para a mesma função. Os itens que pertencem a esta prática de RH são:
  - As remunerações que o colaborador obtém estão em parte ligadas ao seu desempenho.*
  - As remunerações do colaborador estão adequadas ao valor relativo da sua função face a outras funções da empresa.*
  - As remunerações do colaborador estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas.*
  - Na empresa, quem tem melhor desempenho tem melhores remunerações.*
- Comunicação Interna – esta pretende avaliar se estão presentes práticas referentes à divulgação de informações e/ou acontecimentos importantes a toda a organização e se esta é eficaz assim como se promovem os valores e objetivos defendidos pela empresa. Os itens que estão englobados nesta prática de GRH são:
  - Na empresa, os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada juntos dos colaboradores.*
  - A informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante para a atividade dos colaboradores.*
  - Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objetivos da organização.*
  - Na empresa, a comunicação interna é eficaz para os colaboradores.*
- Celebração e Reconhecimento – por fim, pretende aferir se estão presentes na empresa práticas que celebrem os momentos importantes e se existem momentos de reconhecimento e celebração na organização. Contrariamente a todas as práticas anteriores, esta tem apenas três itens, que são:

*A empresa comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os colaboradores.*

*Na empresa, é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio.*

*Na empresa, os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçam o espírito de equipa.*

A escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos tem um total de 27 itens e cada item tem uma cotação compreendida entre 1 e 5 pontos, sendo que 1 corresponderia a “Discordo totalmente”, 2 a “Discordo”, 3 a “Não concordo nem discordo”, 4 a “Concordo” e 5 a “Concordo totalmente”. Assim, depreendemos que as práticas de GRH retratadas nas diversas práticas da escala não estarão presentes na organização quando estas responderem aos itens com 1 ou 2 pontos (discordando desta feita dos itens expostos). Contrariamente a este facto, entenderemos que empresas que respondam com 4 ou 5 pontos ao item da escala tenham as práticas de gestão de recursos humanos em questão implementadas.

Como já referido anteriormente, esta escala foi preparada especificamente para ser aplicada à organização como um todo e não aos seus colaboradores, isto é, foi adaptada para que em nome da empresa um responsável conseguisse responder, não tendo como desejado a opinião e/ou perceção dos colaboradores. Isto significa que, para que o questionário fosse respondido por cada responsável do Departamento de RH da empresa em causa, teve de ser adaptado para que cada item fosse referente à organização e não à situação específica de cada indivíduo. Depois desta adaptação, foi realizado um pequeno pré-teste a responsáveis de RH para verificar se os ajustamentos dos itens eram compreendidos facilmente e se não causariam dúvidas ou más interpretações. Os resultados deste pré-teste foram bastante satisfatórios pelo que não se teve de fazer mais adaptações à escala.

A partir deste instrumento, poderemos averiguar as práticas de gestão que foram implementadas nas várias empresas observadas e até fazer uma análise mais individualizada por cada uma das práticas, para perceber se existem relações entre elas.

## Desempenho Organizacional

A variável desempenho organizacional foi medida através da verificação de subidas ou de descidas no *ranking 500 Maiores & Melhores Empresas* presente na Revista Exame Edição Especial de 2011. Esta lista das maiores empresas em Portugal tem por base 19 indicadores económico-financeiros como as vendas obtidas, o crescimento, o capital próprio, etc. por essas mesmas empresas. Na lista de 2011 (com os indicadores obtidos no ano de 2010 e fazendo a comparação com o ano de 2009) estão representados 26 sectores, contendo ainda informações sobre o capital e a região de localização.

Depois de uma análise rigorosa ao *Ranking 500 Maiores & Melhores Empresas*, e tendo em conta as movimentações das empresas, comparativamente ao ano de 2009, foi decidido um critério de escolha das empresas a serem contactadas para participarem neste estudo. Desta forma, o critério de seleção das empresas presentes neste *ranking* foi o seguinte (tendo por base a comparação de posições no *ranking* entre 2009 e 2010): a) empresas que tivessem subido cinco ou mais lugares e b) empresas que tivessem descido cinco ou mais lugares.

Com a aplicação do critério, obtiveram-se dois grupos de empresas: 1) as que tinham subido posições no *ranking* e que a partir deste ponto passariam a ser designadas como as empresas *top performers* e 2) as que tinham descido posições no *ranking* e que seriam designadas, a partir deste momento, como as empresas *low performers*. Assim, não só se conseguiu diminuir o número de empresas a serem contactadas como também se conseguiu categorizá-las de uma forma simples para obter dados para a variável desempenho organizacional com o intuito de testar a hipótese do estudo.

No final da aplicação do critério, seriam as empresas presentes na lista que seriam contactadas para participarem voluntariamente no estudo, sendo que haveriam organizações dos dois grupos referidos anteriormente: o grupo *top performer* e o *low performer*.

## RESULTADOS

Para se efetuar a análise dos resultados, recorreu-se ao *software IBM SPSS Statistics*, versão 20.

### Análise descritiva da amostra

A amostra deste estudo é constituída por 36 organizações, existindo 22 empresas do grupo *low performers* e 14 empresas do grupo *top performers*.

Para descrever a amostra, foram analisadas as variáveis “Sector”, “Desempenho” e “Número de colaboradores”. Como podemos verificar pelos valores da Figura 6, o sector com maior representatividade é o sector dos Serviços (tendo 9 organizações participantes neste sector), seguido do Farmacêutico (com 5 empresas representadas), ficando o terceiro lugar para o sector da Energia (com 4 empresas).

As empresas com menor representatividade na amostra deste estudo são do sector do Comércio, Construção, Eletromecânica, Media, Restauração, Retalho, Tecnologia, Telecomunicações e Transportes, com apenas uma organização como representante do sector.

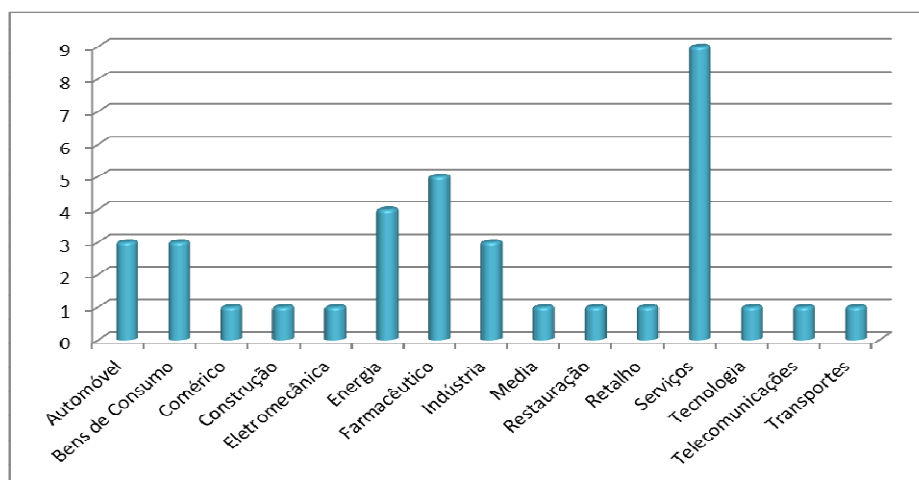


Figura 6: Descrição das frequências relativas à variável “Sector”

No que concerne à variável “Desempenho”, e como se pode verificar no gráfico representado de seguida, esta apresenta-se com valores díspares em relação aos dois grupos presentes na amostra. Isto significa que, o grupo das empresas categorizadas como *Low Performers* tem uma maior representatividade na amostra do que o grupo categorizado de *Top Performers*, fazendo com que se verifique uma diferença de 22,2 % entre ambos os grupos representados na amostra total.

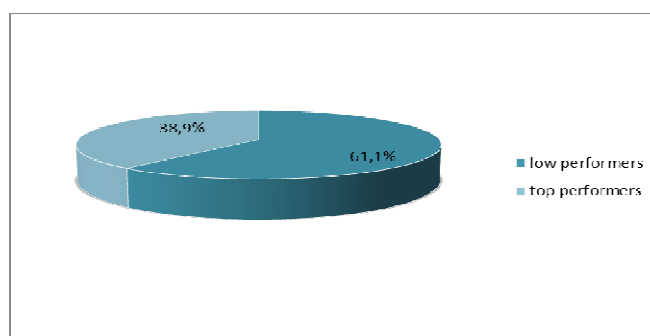


Figura 7: Descrição das percentagens relativas à variável “Desempenho”

Isto significa que em valores absolutos, o grupo considerado como *top performer* tem uma representatividade de 14 empresas, enquanto o grupo *low performer* tem 22 empresas representadas, tal como referido anteriormente nesta secção.

Relativamente à variável “Número de colaboradores”, apenas 6 das empresas têm nos seus quadros menos de 200 colaboradores, o que significa que são empresas de pequena dimensão. No intervalo entre os 200 e os 1.000 colaboradores, poderemos ter empresas de média dimensão, já que de acordo com a definição europeia, para se classificar uma organização de Pequena e Média Empresa, esta tem apresentar menos de 250 colaboradores (EIC PM - IAPMEI, 2003). Desta forma, as empresas que tenham até 250 colaboradores nos seus quadros são consideradas como PME. No entanto pelo total de dados obtidos, podemos concluir que grande parte das organizações observadas serão de grande dimensão, visto existirem 12 empresas com mais de 1.000 colaboradores e 18 organizações entre 200 e 1.000 colaboradores.

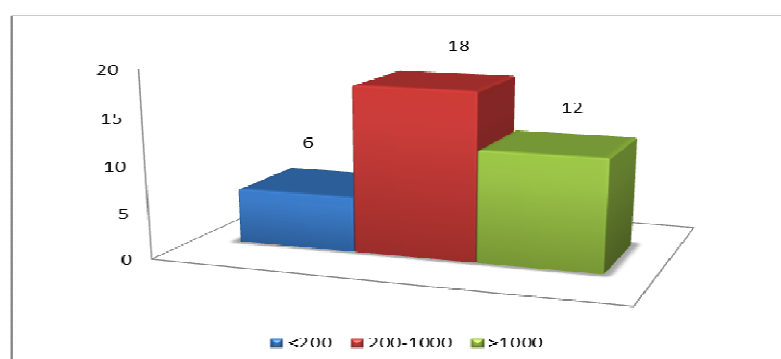


Figura 8: Descrição das frequências relativamente à variável “Número de colaboradores”

## Teste de normalidade

A análise dos resultados obtidos foi precedida pelo teste de normalidade para o *score* total da variável “PGRH” assim como para cada uma das práticas da mesma escala, com o intuito de delinear qual o tipo de teste que melhor se adequaria (se paramétrico ou não-paramétrico).

Tabela 1: Teste de Normalidade da escala PGRH e suas práticas

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PGRH	,101	36	,200*	,953	36	,133
Recrutamento	,168	36	,011	,924	36	,016
Formação	,172	36	,009	,916	36	,010
Desempenho	,171	36	,009	,940	36	,052
Carreira	,124	36	,174	,952	36	,118
Remuneração	,165	36	,015	,897	36	,003
ComInterna	,167	36	,013	,930	36	,026
CelebReconhecimento	,202	36	,001	,924	36	,016

Através do teste de normalidade apresentado na tabela 1, e averiguando os valores referentes ao teste *Kolmogorov-Smirnov*, já que a amostra utilizada no estudo é  $> 30$  ( $N=36$ ) e para um nível de significância de 5% ( $\alpha=0,05$ ): verifica-se que apenas a variável “PGRH” e a dimensão “Carreira” possuem distribuição normal. Considera-se que esta variável e esta dimensão da escala seguem uma distribuição normal, visto terem valores *sig* de 0.200 e 0.174 respetivamente, e estes mesmos valores serem superiores a  $\alpha=0,05$ . No que concerne às restantes práticas da escala (“Recrutamento”; “Formação”; “Desempenho”; “Remuneração”; “Comunicação Interna” e ainda “Celebração e Reconhecimento”), estas tendo valores inferiores ao  $\alpha=0,05$  não seguem distribuição normal. Pode-se ainda verificar a curva de distribuição da escala e de cada uma das suas práticas, através dos histogramas apresentados na secção dos anexos (anexos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 respetivamente).

Como a variável "Práticas de Gestão de Recursos Humanos" segue distribuição normal, serão utilizados testes paramétricos na análise dos restantes dados.

## Consistência interna

No que concerne à consistência interna da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (adaptada especificamente para este estudo), e tendo em consideração que o valor mínimo para testes de resposta típica como este é de 0,7, esta apresenta uma boa consistência interna visto apresentar como valor de *Alpha de Cronbach* de 0,920.

Isto significa que poderemos ter confiança na escala pois esta mede exatamente aquilo que se pretende, ou seja, pode-se concluir que a escala está de facto a avaliar as práticas de gestão de recursos humanos presentes nas empresas tal como era pretendido.

Tabela 2: Consistência interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	Nº de Itens
,920	27

## Correlações

Para verificar se existia associação entre as variáveis "PGRH" e "Desempenho" realizou-se a análise de correlações. A correlação utilizada foi a de *Pearson* para a toda a análise em questão. Devido ao facto de algumas práticas da escala não seguirem uma distribuição normal, não foram efetuadas diferenciações nos testes utilizados, por se ter observado que a variável "PGRH" segue distribuição normal (tal como se pode verificar na secção Teste de Normalidade deste estudo).

Uma nota importante para a interpretação desta matriz de correlações prende-se com o facto da variável "Desempenho" ter sido traduzida para inglês (*Performance*), para não se confundir com a dimensão "desempenho" da escala de PGRH. Tal alteração apenas se verifica nesta tabela de resultados.

Com esta matriz de correlações, temos acesso ao tipo de associação que se estabelece para cada uma das duas variáveis em causa entre si ("PGRH" e "Desempenho") e ainda, a relação estabelecida entre cada uma das práticas da escala.



Tabela 3: Análise da correlação entre as variáveis em estudo e práticas da escala

	Performance	PGRH	Recrutamento	Formação	Desempenho	Carreira	Remunerações	Com Interna
PGRH	-,141							
Recrutamento	-,041	,741**						
Formação	-,140	,719**	,568**					
Desempenho	-,022	,775**	,602**	,561**				
Carreira	-,231	,789**	,422*	,554**	,494**			
Remunerações	-,115	,816**	,561**	,441**	,519**	,708**		
Com Interna	-,268	,813**	,453**	,408*	,486**	,619**	,625**	
CelebReconhecimento	,089	,788**	,564**	,482**	,631**	,421*	,472**	,752**

Relativamente à análise da associação entre as variáveis "PGRH" e "*Performance*", verifica-se que não existe correlação significativa entre as variáveis em questão, ou seja, não se verifica que a variável "PGRH" tenha uma associação com o desempenho organizacional de cada uma das empresas presentes no estudo. Não existindo valores significativos na relação entre estas duas variáveis, não se poderá afirmar que existe relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, tendo por base esta amostra.

Na matriz de correlações apresentada na tabela 3, pode-se ainda verificar que todas as práticas da escala estão relacionadas significativamente entre elas, ou seja, todas elas têm uma associação positiva forte entre si, podendo considerar-se a associação forte, pois os valores das correlações são todos acima dos 0,4.

Desta forma, os resultados aqui obtidos sugerem que as diversas práticas de gestão de recursos humanos (que correspondem a cada dimensão da escala PGRH) estão fortemente relacionadas entre si, o que nos indica que as práticas de GRH utilizadas em conjunto, poderão ter maior impacto.

O facto de também se ter encontrado correlações muito fortes entre cada dimensão da escala e a variável "PGRH", sugere que uma boa gestão de RH terá de implementar práticas de diversas temáticas, para que se consiga atender às necessidades dos colaboradores e da própria organização.

## Comparação de médias – Teste T

Para verificar se existia diferenças na implementação/presença das várias práticas de Gestão de Recursos Humanos nos dois grupos em estudo, realizou-se o Teste-T.

De acordo com a análise da tabela 4, não se verifica a existência de diferenças entre ambos os grupos, visto que o  $sig = 0,411 > \alpha = 0,05$ .

Tabela 4: Teste-T entre as variáveis “PGRHI” e “Desempenho”

	F	Sig.	t	df	Sig.	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
PGRH	3,089	,088	,744	32	,462	,11627	,15627	-,20205	,43458

Estes resultados sugerem que não foram detetadas diferenças entre as práticas presentes nas empresas consultadas, isto é, não se observam diferenças entre o grupo *top performer* e o grupo *low performer*, como seria esperado.

Com estes resultados, a hipótese em estudo não se verifica, ou seja, a presença das práticas de gestão de recursos humanos não difere significativamente de uma empresa considerada como *top performers* comparativamente a outra considerada *low performers*.

Desta forma, verifica-se que, em ambos os grupos presentes no estudo, as práticas de gestão de recursos humanos implementadas são idênticas, pelo menos no que concerne à percepção do responsável pelo departamento de Recursos Humanos. Assim, não se consegue fazer uma distinção de práticas de GRH, tendo por base o desempenho organizacional, visto que tanto o grupo *top performer* como o *low performer* apresentam práticas muito semelhantes

## Qui-Quadrado

No seguimento dos resultados anteriores, esta análise foi realizada para perceber se os valores observados estão ou não desviados do esperado, tendo também em conta a dimensão da amostra.

Tabela 5: Análise do teste qui-quadrado

	Valor	df	Sig.
Pearson Chi-Square	8,299	7	,307

Desta forma, verifica-se que (tal como o encontrado nos resultados da secção anterior) não existem discrepâncias entre ambos os grupos observados, já que o *sig* é de  $0,307 > \alpha = 0,05$ .

Este resultado vem no mesmo sentido de todos os testes estatísticos anteriormente realizados, que indicam não existirem diferenças entre os valores observados nos grupos, podendo-se concluir que a hipótese em estudo não é confirmada.

### Análise das médias de resposta por dimensão

Para suportar os resultados dos testes realizados anteriormente, apresentam-se de seguida as médias de resposta relativamente a cada dimensão da escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos comparando dois grupos estudados, o grupo das empresas consideradas como *low performers* e as consideradas como *top performers*.

De acordo com a Figura 9, podemos verificar que de facto a diferença entre as médias de resposta de ambos os grupos não é significativa, pois o grupo *low performer* apenas difere em 0,0201 do grupo *top performer*.

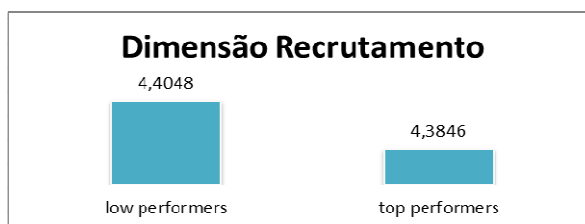


Figura 9: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Recrutamento”

Relativamente à dimensão “Formação”, verifica-se apenas uma diferença de médias no valor de 0,0559, fazendo com que continue a não se conseguir identificar uma diferença significativa entre o grupo *low performer* e o grupo *top performer*.

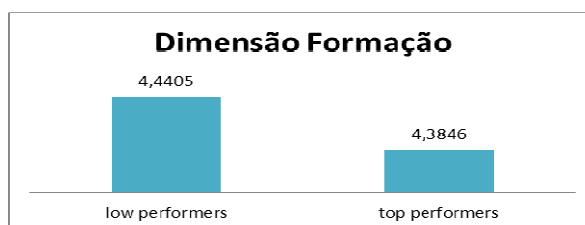


Figura 10: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Formação”

Na dimensão “Desempenho”, continua a verificar-se que o grupo *low performer* tem valores mais altos do que o grupo considerado como *top performer* mas os resultados não são significativos, pois a diferença é de apenas 0,1035. Apesar desta diferença de valores ser a maior encontrada até à data, ainda não é suficientemente significativa para se afirmar que existem diferenças de práticas de gestão de recursos humanos implementadas nas empresas dos dois grupos.

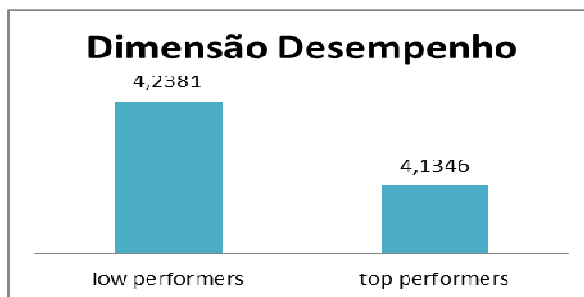


Figura 11: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Desempenho”

De acordo com a figura 12, o grupo categorizado de *low performers* apresenta uma diferença nas respostas a esta dimensão, no valor de 0,2335, comparativamente ao grupo *top performer*. Estas diferenças vêm no mesmo sentido dos resultados verificados anteriormente nesta secção.

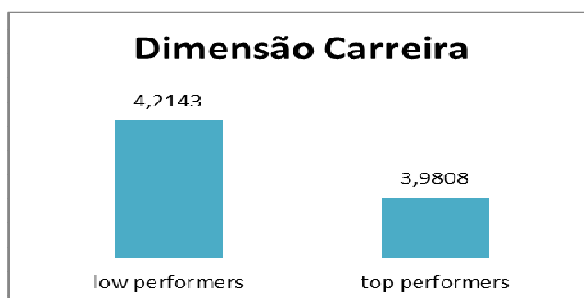


Figura 12: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Carreira”

No que diz respeito à dimensão “Remuneração”, segue o panorama até aqui apresentado, ou seja, o grupo *low performer* continua a ter médias de respostas mais altas do que o grupo *top performer*, resultando numa diferença de 0,1575.

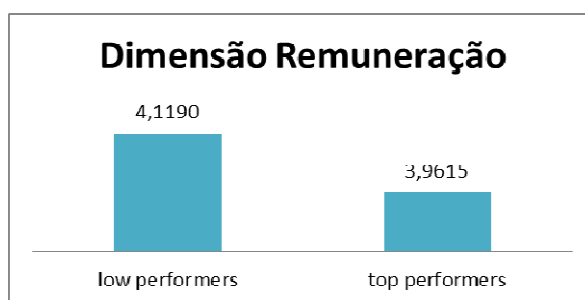


Figura 13: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Remuneração”

Na dimensão de “Comunicação Interna”, é onde se verifica a maior diferença entre médias de respostas, apresentando um valor de 0,3196.

No entanto, continua-se a assistir à tendência do grupo *low performers* ter médias de respostas superiores, relativamente aos do grupo *top performer*.

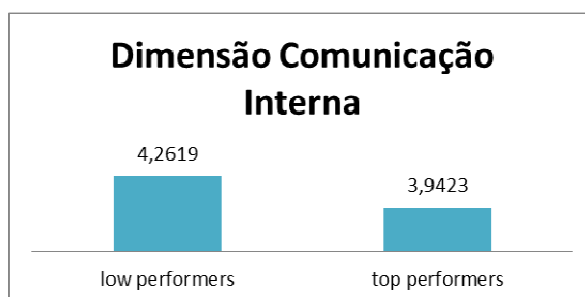


Figura 14: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Comunicação Interna”

Na dimensão “Celebração e Reconhecimento”, o grupo considerado como *top performers* apresenta pela primeira vez uma média de respostas superior ao de *low performers*, com uma diferença no valor de 0,1282. Apesar destes valores continuarem a não ser significativos, é de salientar que esta é única dimensão em que as empresas do grupo *top performers* (mesmo estando em número inferior relativamente ao N total da amostra) apresentam resultados superiores aos do grupo *low performers*.

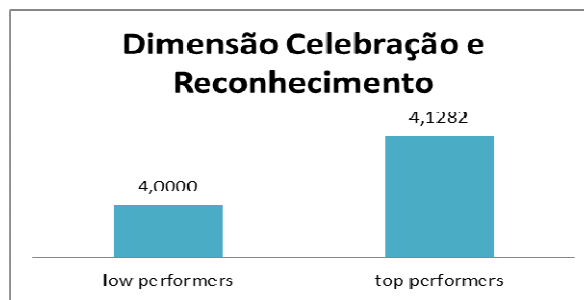


Figura 15: Apresentação das médias de respostas relativamente à prática “Celebração e Reconhecimento”

Relativamente aos resultados das comparações das médias de respostas, todas as respostas estão num intervalo muito ténue, ou seja, não existe uma grande diferença e/ou dispersão das respostas pelas possibilidades existentes.

Estes resultados sugerem que não se verificam diferenças entre as médias de resposta à escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos, tendo por base a diferenciação de grupos. Não podemos, desta forma afirmar, que as empresas que apresentaram melhores resultados (e que por isso são consideradas como *top performer*) têm práticas de gestão de recursos humanos diferentes das do grupo que não obteve resultados tão significativos (e que por isso foi considerado como *low performer*).

Depois da análise estatística possível aos dados obtidos, os resultados verificados apontam no sentido de não existir diferenciação entre as práticas de gestão de recursos humanos presentes nos grupos *top performers* e *low performers*, como seria esperado, isto é, seria de esperar que o grupo *low performer* não tivesse o mesmo número de práticas de GRH implementadas de forma explícita e estruturada, como o grupo *top performer*.

## DISCUSSÃO

O objetivo principal deste estudo consistia em perceber se existiriam diferenças nas práticas de gestão de recursos humanos utilizadas nas empresas, de acordo com o grupo ao qual estas pertencessem. Do ponto de vista da literatura, estas diferenças tendem a ser notórias pois existem diversos estudos que o defendem, como Chang, W.-j. A., e Huang, T. C. (2005); Delaney, J. T., e Huselid, M. A. (1996); Hinkin, T. R., e Tracey, J. B. (2010); entre outros. Kaya em 2006 (cit. por Palminha, 2009) afirma que as políticas de GRH são um passo importante para se alcançar resultados organizacionais, justificando cada vez mais que as empresas sintam a necessidade de se concentrarem no desenvolvimento de melhores práticas bem como em sistemas de RH mais eficazes.

Na realidade, e apesar desta temática ser estudada de modo exaustivo por diversos investigadores e em diversos contextos, ainda se denota uma grande falta de harmonia, ou seja, por mais estudos que existam na literatura atual, ainda não se consegue dar uma resposta definitiva e direta, relativamente aos constructos aqui em causa e a sua relação entre eles. Na verdade, cada estudo introduz o conceito de práticas de GRH e o de desempenho organizacional de forma diferente, por vezes atribuindo-lhes outros nomes, tratando-se na realidade das mesmas ideias; medindo os constructos de forma díspar, não havendo pouca ou nenhuma congruência de conceitos bem como a forma mais eficaz de medir aquilo que de facto interessa à comunidade científica e empresarial.

Mesmo em Portugal, os estudos realizados por Veloso, A. D. (2007); Monteiro, L. F. (2008) e Esteves, M. T. (2008) seguem a tendência internacional, isto é, não existe muita coerência entre os constructos estudados, nem a forma de os avaliar, o que na verdade poderá levantar questões sobre se os seus resultados são efetivamente sinónimo da realidade das empresas presentes no mercado português ou se por falta desta tão desejada uniformidade se está a perder possíveis dados importantes.

Rogers e Wright (1998) afirmam que muitos estudos foram realizados sobre a temática da gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional e que em muitos se encontraram relações positivas mas no entanto estas relações positivas não podem ser generalizadas, pois não são universais nem consistentes. Ainda de acordo com estes autores, as estratégias de recursos humanos estão mais frequentemente direcionadas para produzirem impacto nos resultados relacionados com os recursos humanos, do que propriamente com os resultados organizacionais, financeiros e relativos à quota de mercado. Como apontamento final, os autores defendem ainda

que de futuro se deverá conseguir uma definição do conceito de desempenho organizacional muito mais preciso, claro e comparável, onde se integre todas as partes interessadas no mercado.

Esta falta de coerência nos conceitos e na própria forma de os avaliar conduz à necessidade de se continuar a investigar o tema das mais variadas formas possíveis, e foi esse facto que se pretendeu com esta pequena investigação. Com o intuito de avaliar numa forma diferente os constructos aqui em questão, este estudo analisa um *ranking* com dados económicos de extrema importância no nosso país, lançado por uma revista muito conceituada e tida como uma referência no mundo dos negócios em Portugal.

De acordo com a investigação realizada, não haverá nenhum outro estudo que efetuou esta análise e diferenciou as empresas em grupos, tendo em conta os seus resultados e com base nessa mesma diferenciação, aplicou um questionário de práticas de gestão de recursos humanos. Trazendo esta nova forma de avaliar as empresas e as PGRH nelas praticadas, esperava-se que os resultados sugerissem diferenças na presença de PGRH nos dois grupos, ou seja, era expectável que o grupo *low performer* tivesse implementado práticas de GRH diferentes das do grupo *top performer*, mas tal não se veio a verificar, e por isso os resultados deste estudo devem ser interpretados cuidadosamente, podendo ter várias explicações possíveis.

Começando pela análise ao *ranking* utilizado para definir as empresas participantes e a que grupos iriam pertencer, verificaram-se neste indicadores considerados económicos, como o controlo acionista, as vendas efetuadas no ano anterior, a sua percentagem de crescimento; VAB (valor acrescentado bruto); rentabilidade; endividamento; o número de colaboradores; entre outros, o que nos indica as maiores e melhores empresas em Portugal. Tendo em conta os indicadores deste *ranking*, percebe-se a importância do mesmo para o mercado português e para cada líder. Por isso estar bem posicionado neste *ranking* é um grande feito.

Uma das possíveis explicações para não se terem verificado diferenças entre as práticas de GRH nos dois grupos, poderá estar efetivamente relacionado com o tipo de empresa, já que grande parte das empresas que constam no *ranking* é multinacionais. Tendo em conta o tipo de empresas presentes neste *ranking* ser de carácter multinacional, isto é, sendo a maior parte das empresas analisadas multinacionais e tendo a sua casa-mãe sediada fora no nosso país, é de esperar que todas as práticas implementadas estejam de acordo com as *guidelines* e orientações dos *headquarters*.

O facto das empresas multinacionais decidirem nos *headquarters* o que será aplicado nas suas sucursais espalhadas por diversos países, faz com que todas as práticas aplicadas sejam



idênticas, mesmo em contextos diferentes, pois o ajustamento a cada especificidade nem sempre é realizado. Segundo Cabral-Cardoso em 2006 (cit. por Freitas, 2010), as empresas multinacionais exportam dos seus *headquarters* as políticas e procedimentos de gestão e forma de funcionamento e as aplicam nos países onde estão representadas, não existindo muitas das vezes uma grande preocupação com a adequação ao contexto local.

Harzing e Ruysseveldt (2004), no seu livro *International Human Resources Management*, afirmam que também devido à globalização, o papel da gestão de recursos humanos sofreu mudanças, passando a ter um papel mais estratégico para conseguir lidar com todas as alterações exigidas e acrescentam ainda que, é necessária uma abordagem mais sistemática do estudo da GRH. Estas transformações devem-se ao facto de existir cada vez mais mobilidade entre os recursos humanos de uma empresa a nível nacional e internacional, o facto dos recursos humanos de uma empresa serem considerados cruciais para o sucesso ou fracasso de um negócio, assim como, a sua própria gestão. Por outro lado, existem autores a considerar que a existência de políticas e práticas internacionais de GRH se deve ao facto de estas estarem alinhadas com a estratégia de cada empresa, ou seja, a estratégia é definida nos *headquarters* e transmitida a cada representante, independentemente da sua localização geográfica. Se as práticas de gestão de recursos humanos têm de estar alinhadas a essa estratégia, então estas também terão de ser definidas na sede da empresa, podendo ou não ter pequenos ajustamentos devido ao contexto local.

Outro fator pelo qual as práticas devem ser generalizadas a partir da casa-mãe e não apenas pensadas propositadamente para a especificidade de cada país (quando se trata de multinacionais), é o facto de existirem *managers* internacionais. Isto é, muitas dos colaboradores presentes hoje em dia nas empresas em Portugal podem não ter um superior hierárquico fisicamente presente no país, ou seja, há níveis de reportes que são exclusivamente internacionais. Existindo políticas internacionais idênticas para todos, não fazendo distinção entre localizações geográficas ou especificidades locais, toda a hierarquia terá acesso às mesmas condições no que concerne ao essencial e que se considera como *core*.

Acrescentando a esta situação, e tendo já a abordagem globalizada de gestão do negócio incorporada, as empresas multinacionais atuais utilizam *scorecards* para definirem os seus objetivos para toda a organização. Estes *balanced scorecards* fornecem uma visão globalizada e sistematizada do negócio, centrados na gestão estratégica assentando em 4 perspetivas que reflitam a visão e a estratégica da empresa: financeira, clientes, processos internos e formação e

crescimento. Segundo Paul e Anantharaman (2003), esta metodologia define o foco de negócio ou o que será necessário para a organização atingir o sucesso pretendido. Para tal acontecer, é necessário que a gestão estratégica dos recursos humanos tenha ferramentas específicas e pacotes de medidas para alcançar os objetivos de negócio. Neste sentido, e para um negócio ter sucesso a longo prazo, as expectativas de todos os *stakeholders* (acionistas, clientes e colaboradores) têm de estar satisfeitas.

Um outro facto importante a ser considerado é a mudança de paradigma que o próprio conceito de práticas de gestão de recursos humanos sofreu nos últimos anos devido a todas as transformações no mundo empresarial. O papel dos recursos humanos deixou por terra o seu tradicionalismo, em que se assumia com uma abordagem micro, muito centrada para si mesmo.

Hoje em dia, e tal como Paul e Anantharaman (2003) defendem, o papel dos recursos humanos é muito mais macro, tendo uma visão mais estratégica conseguindo identificar nos próprios colaboradores novos papéis, como por exemplo, o colaborador-talento, o agente de mudança e parceiro estratégico. Estes autores afirmam ainda que as práticas de gestão de recursos humanos estratégicas têm impacto em resultados organizacionais. No entanto, dizem-nos que apenas têm impacto nos resultados relacionados com os recursos humanos e não com os resultados financeiros ou operacionais. Os autores avançam como a ideia de que os resultados financeiros e operacionais dependem de muitos outros complexos fatores.

Seguindo o pensamento de Paul e Anantharaman (2003), os resultados deste estudo ganham ainda mais sentido tendo em consideração que os grupos de empresas foram escolhidos através do *ranking* com fatores exclusivamente económicos, que terão influência de outros fatores para além das práticas exercidas de gestão de recursos humanos. Desta forma, o estudo realizado por estes autores, não conseguiu provar uma relação direta entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho financeiro das empresas. No entanto, afirmam que algumas práticas de gestão de recursos humanos poderão estar indiretamente relacionadas com os resultados financeiros, através de variáveis intervenientes e dimensões do desempenho.

Outra explicação para os resultados encontrados, prender-se-á pelo facto das práticas de gestão de recursos humanos serem experienciadas pelos colaboradores e implementadas pelos gestores, ou seja, a perceção de uns e de outros não será com certeza a mesma. Atualmente nas grandes empresas, o papel dos recursos humanos é de parceiro de negócio - *Human Resources Business Partner* (HRBP) - o que significa que grande parte da implementação das práticas de GRH depende dos *people manager* e não exclusivamente dos RH, tal como acontecia antes.

Desta forma, os chamados *Front-Line Managers* ou *First-Line Managers* (FLM's) têm a responsabilidade, mesmo não existindo formação específica de recursos humanos, de aplicar as práticas RH definidas pela organização. Segundo Purcell e Hutchinson (2007), poderá ser observado uma lacuna entre o que é requerido formalmente pelos procedimentos e políticas de recursos humanos e o que na verdade é transmitido pelos FLM's. A forma como estes FLM's exercem os seus deveres de RH, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, comunicação, desenvolvimento, etc., (que se traduzem também nos seus comportamentos de liderança), tem grande influência nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por isso, o desempenho dos FLM's, em termos dos comportamentos de liderança, das atividades de gestão e a aplicação das práticas de RH implicam uma relação simbiótica entre eles.

De acordo com aqueles autores, se as práticas forem muito bem desenhadas (tendo em consideração a especificidade da empresa, dos seus colaboradores e estando alinhadas à estratégia da organização) mas mal implementadas pelos FLM's, os colaboradores sentirão que as práticas definidas pela empresa não estão de acordo com as suas necessidades. Desta forma, o problema será a má implementação por parte dos *managers*, o que nos diz que estes “gestores de pessoas” têm uma enorme responsabilidade, até mais do que os próprios recursos humanos, já que neste tipo de empresas quem aplica diretamente a maior parte das práticas de RH são os *managers* e não o Departamento de Recursos Humanos (funcionando este apenas como suporte ao *manager*). Assim, é de extrema importância que todos os *people managers* (chefias diretas) estejam bem preparados para aplicar as práticas de RH defendidas pela empresa, apoiando-se sempre que necessário no departamento de RH, para que não existam problemas de aplicação ou que pelo menos, estes sejam atenuados. Por vezes, pode ser fácil esquecer o poder dos FLM's, mas de facto estes têm a capacidade de influenciar (tanto positivamente como negativamente) as atitudes e comportamentos dos colaboradores, como por exemplo, o *commitment* para com a organização.

De acordo com Marchington e Zagelmeyer (2005), os especialistas de RH são responsáveis pela introdução de novas técnicas de recrutamento, organização e formação dando suporte ao trabalho das equipas. No entanto, não depende totalmente do Gestor de RH a implementação dessas mesmas práticas junto dos colaboradores, que poderão ser entendidas de forma diferente, dependendo da aplicação das práticas por parte dos seus superiores hierárquicos. Desta forma, os autores defendem que para se avaliar de forma correta e mais realista possível as práticas de GRH, é necessário perguntar diretamente aos colaboradores como eles entendem essas mesmas práticas no seu dia-a-dia de trabalho.

É um facto a diferença de percepções de acordo com a posição que se ocupa na organização. Isto significa que, os profissionais de RH terão uma percepção diferente da dos *people manager* assim como estes últimos, terão percepções diferentes dos restantes colaboradores da empresa (*individual contributor*). Desta forma, a diferença está na implementação das práticas e na percepção do próprio experimentador das mesmas que é, em última análise, o *individual contributor* (colaboradores sem cargos de chefia). Assim, a visão do gestor de recursos humanos poderá não ser a mais correta, porque depois das práticas de GRH passarem das suas mãos, terão ainda de ser aplicadas diretamente ao colaborador pela sua chefia direta e é aqui que a diferença começa a sentir-se. Isto se, as práticas não forem implementadas exatamente de acordo com o que foi desenhado.

O facto de nos resultados deste estudo não se poder concluir que existem diferenças entre os grupos *top performers* e *low performers*, em relação às práticas de GRH implementadas, significa que esta diferença entre percepções poderá existir também nestas empresas, tal como foi descrita anteriormente. Por outro lado, e de acordo com Budhwar & Sparrow (2002), sendo nesta fase o mundo uma aldeia global de negócios, as práticas de GRH têm de ser compreendidas de acordo com o contexto onde são aplicadas. Os autores defendem que fatores nacionais como a cultura determinam as práticas de gestão; a estrutura dita as práticas de GRH; a estratégia e políticas organizacionais decidem as práticas de gestão e as variáveis contingentes, como o tamanho e o tipo de empresa determinam as práticas organizacionais. Isto significa que, para além das práticas de RH e das suas aplicações, muitas outras variáveis estão em jogo quando se fala em desempenho organizacional, não podendo nunca cair-se no erro de entender a variável práticas como única ou maior influenciadora no desempenho e resultados da organização.

Segundo Toh, Champion, e Morgeson (2008) o contexto organizacional afeta a forma como determinadas práticas RH são adotadas, significando que terá de existir uma adequação entre este contexto e as práticas a serem implementadas. Os autores afirmam que o sistema social de cada organização pode ser definido como a cultura da empresa, o que engloba um conjunto de valores e orientações que guiam as escolhas, prioridades, commitment, atitudes e comportamentos dos membros da dita organização, o que por sua vez irá influenciar e estender-se às estratégias de recursos humanos adotadas pela empresa.

Lacombe e Chu (2008) ressaltam que existem ainda outros fatores externos à aplicação das práticas de GRH e às próprias políticas defendidas pelos recursos humanos como por exemplo as forças sindicais, a atuação dos agentes governamentais, as consultorias, as

associações de profissionais, entre outros. Todas estas entidades exercem pressão e a sua influência junto do colaborador e organização, influenciando e limitando a efetividade dos processos de planeamento e implementação da estratégia organizacional. Já Paauwe em 2004 (cit. por Lacombe e Chu, 2008) afirma que na elaboração e implementação das práticas de GRH têm de estar contempladas as forças de mercado e os ambientes social, cultural e legal.

Tendo em consideração todas estas pressões externas que as organizações sofrem, surge o conceito de isomorfismo. De acordo com DiMaggio e Powell em 1991 (cit. por Lacombe e Chu, 2008), este constructo é um processo restrito que força a que uma unidade adote estruturas e processos semelhantes às demais unidades. Paauwe em 2004 (cit. por Lacombe e Chu, 2008) apresenta dois tipos de isomorfismo: o competitivo, que enfatiza a competição de mercado, a mudança de nicho. Esta competição é mais relevante quando é realizada de forma livre e aberta. Como segundo tipo de isomorfismo, identificou-se o institucional, que pode operar a três níveis distintos, pelo facto de atuar de forma mais profunda: 1) isomorfismo coercitivo, que se dá por pressões sofridas pela própria empresa pela ação dos fatores externos já referidos anteriormente mas sendo os sindicatos, o governo e a legislação aqueles que mais afetam os recursos humanos; isomorfismo mimético, que acontece quando há momentos de incerteza ou ambiguidade e tomam-se outras organizações como exemplo ou modelo a seguir; e por fim 3) isomorfismo normativo, que está associado às categorias profissionais e à definição dos métodos e condições de trabalho para uma determinada classe, que normalmente tem o seu suporte nas universidades, associações como a APG (Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos) ou ainda revistas académicas e/ou de negócios.

Boselie et al em 2003 (cit. por Lacombe e Chu, 2008) concluíram que os aspetos institucionais exercem impacto sobre os procedimentos e políticas de RH implementados e que por sua vez, estes têm um efeito moderador sobre os resultados organizacionais. Desta forma, pode-se concluir que embora a estratégia seja primordial na definição dos princípios de GRH, existem ainda outros fatores que deverão ser tidos em consideração, pois exercem grande influência como por exemplo os acionistas, os mecanismos sindicais e a legislação.

Por outro lado, e analisando as empresas participantes que não são consideradas como multinacionais, é de salientar que numa economia e com mercados cada vez mais competitivos, é de esperar que algumas práticas e/ou estratégias de grandes multinacionais sejam tidas como exemplos a seguir por estas empresas nacionais.

Em mercados competitivos, olhar para o lado e ver o que a concorrência faz de melhor poderá ser uma estratégia relevante em busca de melhores práticas de gestão de recursos humanos. São também conhecidas através de artigos ou revistas da especialidade, as práticas mais atuais e com melhores resultados obtidos em diversos contextos socioeconómicos e em que os gestores de recursos humanos destas empresas nacionais se poderão basear para definirem a sua estratégia e políticas RH a serem aplicadas. Nestas empresas, talvez o departamento ainda não seja visto como um *business partner* tal como acontece em muitas outras, mas a perceção dos colaboradores relativamente aos procedimentos e políticas RH serão baseadas na forma com as práticas são aplicadas, independentemente de serem os próprios responsáveis de RH a fazê-lo ou o *people manager*.

Não tendo esta característica em conta, é certo que a perceção das pessoas acerca das práticas de RH exercidas dependerá sempre da forma como estas são aplicadas na empresa. Outra questão que não depende do tipo ou sector da organização, é o facto de se ter um acesso muito fácil a toda a informação produzida sobre a temática da gestão dos recursos humanos, o que ajudará na definição e conseqüente implementação da estratégia RH.

Em Portugal, poucos estudos têm sido feitos neste âmbito específico mas existem alguns sobre a gestão de recursos humanos mais global. Exemplo disso, e como constata Cabral-Cardoso (cit. por Veloso, 2008), a mudança de paradigma relativamente à função de GRH, de acordo com o que se reflete em outros países, com a exceção da linha temporal. Ou seja, no nosso país a mesma mudança de paradigma (da função mais tradicional e burocrática para a atual e mais focada nas pessoas) também se identifica mas não no mesmo período de tempo. Hoje em dia, nas empresas com capital exclusivamente português, poder-se-á começar a ver o papel dos recursos humanos como uma função estratégica para a organização, funcionando como suporte ao negócio, tal como já acontece em outras empresas.

No contexto económico e social em que Portugal se encontra neste momento, é essencial que as empresas se concentrem no que realmente lhes é importante e isso passa não só pela crescente competitividade em que se deverão focar, mas também na implementação de práticas de GRH que consigam atrair e reter os colaboradores com as competências necessárias para que a organização atinja os seus objetivos.

Outra questão a ter em conta é a importância do profissional de recursos humanos dentro da organização, e isto está inteiramente ligado à mudança de paradigma assim como à forma como a organização também vê os recursos humanos (se como parceiro de negócio ou não por

exemplo). Desta forma, Moreira (2005) afirma no seu estudo sobre as fontes de poder dos gestores de RH que muitos dos profissionais desta área declaram exercer uma função com poder dentro da organização enquanto outros ainda assumem que têm de se esforçar mais para o conseguirem. No entanto, todos reconhecem que o poder tem que ver com fatores individuais (como competências reconhecidas à pessoa que exerce a função); organizacionais (que refletem a forma como a organização olha para os recursos humanos e o seu papel no negócio) e ainda funcionais (que se centra ao nível das próprias características da função de RH como por exemplo o acumular de outras tarefas/funções).

No caso da aplicação das práticas de GRH serem implementadas na sua maioria pelos *people managers*, o cuidado dos recursos humanos passará por expor de forma o mais clara possível o intuito das mesmas assim como a melhor forma de transpor o conhecimento para a prática e realidade de cada colaborador. O papel do departamento de RH neste caso, será de suporte ao *manager*, dando inclusive formação específica e todas as orientações necessárias para uma aplicação das práticas adequada e bem-sucedida.

Segundo Moreira (2005), a especialização do profissional de recursos humanos deverá assentar, não só nas competências específicas à área (competências técnicas de recursos humanos) como também em conhecimentos gerais de gestão e do negócio da empresa. Estes conhecimentos são críticos no sentido em que as competências técnicas permitem a solução de problemas em zonas da sua área direta de intervenção mas os conhecimentos de negócio e de gestão a um nível mais amplo, fomentam a sua integração adequada bem como o seu contributo para com a organização e os seus colaboradores. Desta forma, perceber-se-á facilmente que deverá existir uma entreaajuda (funcionado como uma equipa) entre os recursos humanos e os *managers* que implementam diretamente as práticas de GRH, para que os objetivos sejam conseguidos da forma esperada.

Por outro lado, o facto de na maior parte das empresas portuguesas, os recursos humanos não terem acento nos conselhos de administração ou mesmo o acumular de funções (por exemplo o Diretor Financeiro e Administrativo também acumular funções de Diretor de Recursos Humanos), traduz-se num menor impacto dentro da organização da função de RH.

Poder-se-á analisar os resultados do estudo tendo em conta a conjuntura económica e social que o nosso país atravessa e tendo também por base os índices económicos do *ranking* utilizado para diferenciar as empresas a laborar em Portugal. Isto significa que o facto de não se verificarem diferenças na presença e/ou implementação de práticas de gestão de recursos

humanos nas organizações presentes nesta investigação prender-se-á também às questões relacionadas com a crise que se enfrenta em todos os sectores do mercado, sejam empresas nacionais ou multinacionais. Exemplo disto mesmo, são empresas do sector automóvel e da construção civil, terem descido lugares no *ranking* e no entanto continuar a não existir diferenciação das práticas de RH aplicadas para outras empresas que apresentam melhores resultados financeiros. De facto, pode-se afirmar que em grandes empresas como as que foram avaliadas, a preocupação com os colaboradores é uma presença constante, tendo como base sólida o pensamento de que apenas se atingirá os resultados pretendidos com recursos humanos competentes e comprometidos com a organização, apostando assim em práticas de atracção e retenção das pessoas com as competências necessárias. Seja por terem práticas universais (no caso de multinacionais, onde as políticas de funcionamento são decididas na sede e implementadas por todas as sucursais/delegações), por se seguirem os bons exemplos ou ainda pela informação disponível, o certo é que atualmente as organizações tendem a ter os recursos humanos como uma das maiores preocupações, pois sabe-se hoje que estes são o grande trunfo de qualquer empresa.

Desta forma, este estudo contribui para se perceber que existem perceções diferentes de acordo com o nível hierárquico e função desempenhada por cada colaborador, que terão de ser tidas em conta no futuro, tanto na investigação como no contexto onde as práticas de GRH serão implementadas. Estas conclusões salientam que os procedimentos e políticas RH deverão ser aplicados nas empresas com maior rigor, seja por parte dos próprios profissionais da área ou pelos *managers* das diversas áreas.

### **Limitações do estudo e recomendações futuras**

Os resultados desta investigação deverão ter em consideração algumas limitações que deverão ser encarados como desafios a serem ultrapassados em estudos futuros. A baixa taxa de respostas por parte das empresas contactadas pode constituir enviesamento, por isso, seria preferível aumentar o tamanho da amostra a estudar. Outra questão relacionada com a amostra e que poderá trazer algum constrangimento ao estudo, é o facto de não existir o mesmo número de empresas em ambos os grupos, ou seja, o grupo considerado como *low performers* tem mais participantes do que o grupo *top performers* (22 empresas do grupo *low performer* e 14 empresas do grupo *top performer*, tendo um total de 36 empresas presentes no estudo).



Outro facto que poderá ser entendido como limitador do estudo é o *ranking* utilizado ter em consideração apenas indicadores económicos, em que a situação de crise poderá também ser visto como um mecanismo de enviesamento. Por outro lado, é de referir que este *ranking* comparou a situação das empresas nos anos 2009 e 2010, não tendo ainda sido contabilizados os impactos das últimas alterações realizadas pelo atual Governo de Portugal.

De futuro, seria interessante avaliar a perceção dos colaboradores das empresas participantes, para verificar se de facto a perceção da implementação das práticas de gestão de recursos humanos dos profissionais da área difere da dos restantes colaboradores. Aconselharia ainda a realizar-se uma distinção entre *people manager* (chefia direta) e *individual contributor* (colaborador), tal como visto anteriormente pois as posições dentro da organização diferem assim como as responsabilidades de cada um, logo, as perceções poderão ser também diferentes e estarem relacionadas com a hierarquia e a própria organização do trabalho dentro da empresa.

Ainda não foi com os resultados do presente estudo que se abriu a *black box*, pelo que se espera que outros estudos venham a surgir para reforçar a compreensão do valor estratégico das práticas de gestão de recursos humanos sobre o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 67-94.
- Budhwar, P. S., & Sparrow, P. R. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 377-403.
- Chang, W.-j. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance - a contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 434-449.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 949-969.
- EIC PM - IAPMEI*. (2001-2003). Obtido em Abril de 2012, de [http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme\\_faq\\_02.php?tema=7#97](http://www.eicpme.iapmei.pt/eicpme_faq_02.php?tema=7#97)
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Exame - Edição Especial. (2011). *Ranking 500 Maiores & Melhores Empresas*. Lisboa: Impresa Publishing.
- Freitas, W. R. (2010). Gestão de Recursos Humanos em Diferentes Países: Lições para organizações brasileiras? *Revista de Administração, Contabilidade, e Economia da Fundace*, 1-13.
- Hailey, V. H., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 49-66.
- Harzing, A.-W., & Ruysseveldt, J. V. (2004). *International Human Resources Management*. Londres: SAGE Publications.
- Henley, William Ernest (1875). Book of Verses. Obtido em: <http://www.poetryfoundation.org/poem/182194>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great? *Cornell Hospitality Quarterly*, 158-170.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 635-672.

- Lacombe, B. M., & Chu, R. A. (2008). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*, 1-25.
- Marchington, M., & Zagelmeyer, S. (2005). Foreword: linking HRM and performance - a never-ending search? *Human Resource Management*, 1-6.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. EUA: Harvard Business School Press.
- Monteiro, L. F. (2008). *O impacto das best practices de gestão do capital humano nas organizações em Portugal*. Braga: Universidade do Minho.
- Moreira, P. C. (2005). *As fontes de poder dos gestores de recursos humanos portugueses*. Braga: Universidade do Minho.
- Oliveira, A. M., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre o desempenho organizacional. *RAC*, 650-669.
- Pauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). *HRM and performance: what's next?* Obtido em 30 de Setembro de 2011, de DigitalCommons@ILR: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>
- Palminha, M. A. (2009). *O impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e da Orientação Empreendedora no desempenho das empresas Portuguesas*. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003). Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 1246-1266.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 3-20.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems and Prospects. *Cornell University ILR School*, 1-29.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Inzinerine Ekonomika - Engineering Economics*, 426-434. Obtido de <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/inzeko/69/1392-2758-2010-21-4-426.pdf>
- Toh, S. M., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2008). Human Resource Configurations: Investigating fit with the organizational context. *Journal of Applied Psychology*, 864-882.
- Veloso, A. d. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional*. Braga: Universidade do Minho.

## ANEXOS

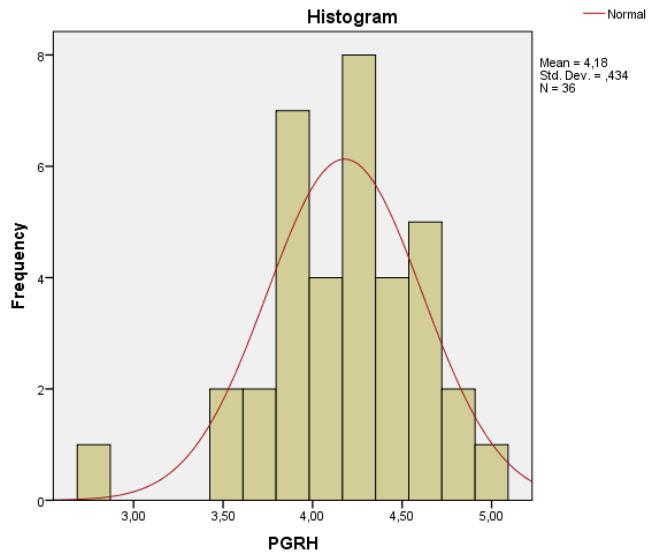
Anexo 1: Análise descritiva da variável PGRH e das práticas da escala

	Mean	Std. Deviation	N
PGRH	4,1790	,43396	36
Recrutamento	4,3958	,41565	36
Formação	4,3889	,49441	36
Desempenho	4,1389	,50158	36
Carreira	4,1042	,55219	36
Remuneração	4,0417	,66949	36
ComInterna	4,1250	,59312	36
CelebReconhecimento	4,0185	,69895	36
Grupo	,39	,494	36

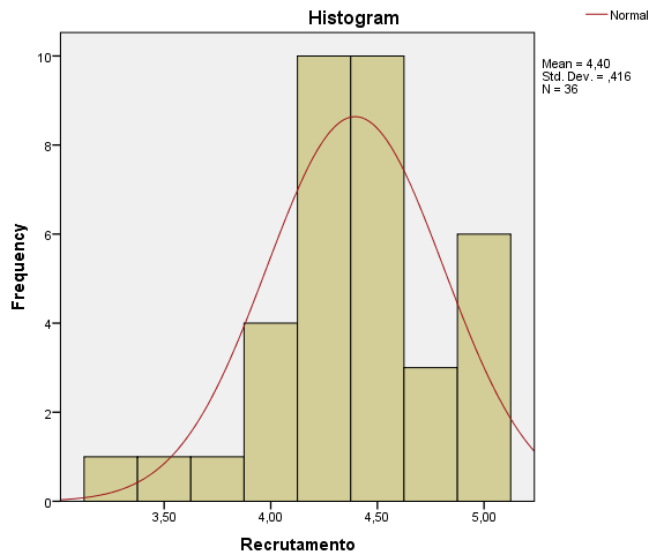
Anexo 2: Análise descritiva da variável “Desempenho”, com diferenciação dos dois grupos em estudo

	N	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Performance	36	,39	,494	,476	,393	-1,881	,768
Top	36	,78	,989	,476	,393	-1,881	,768
Low	36	,61	,494	-,476	,393	-1,881	,768
Valid N (listwise)	36						

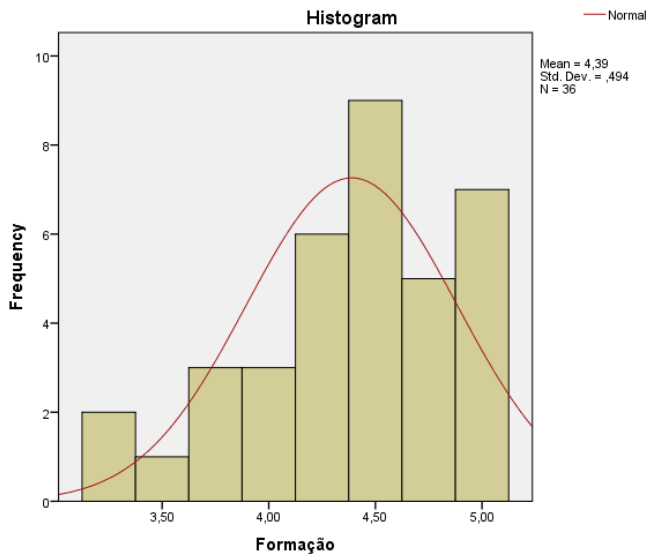
Anexo 3: Apresentação da curva de distribuição da variável “PGRH”



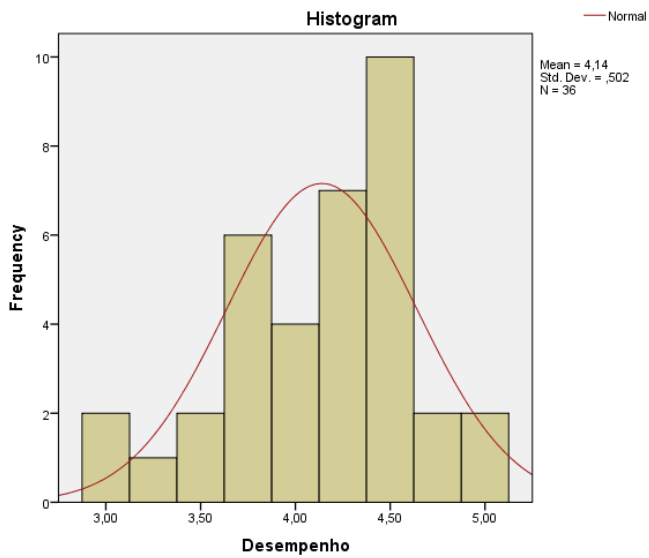
Anexo 4: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Recrutamento”



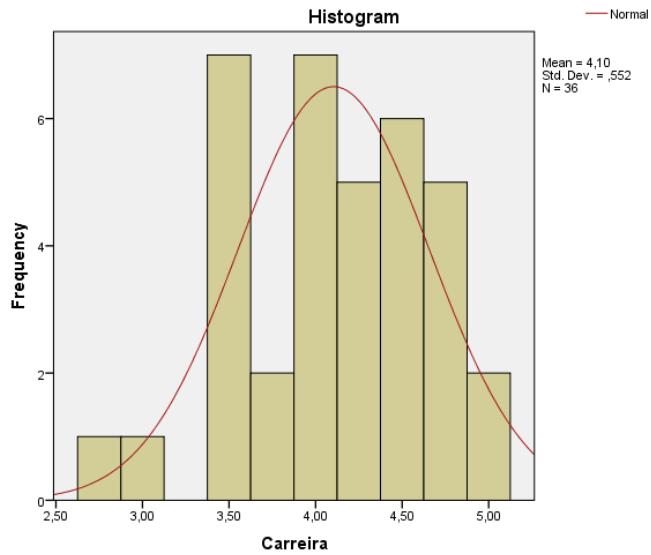
Anexo 5: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Formação”



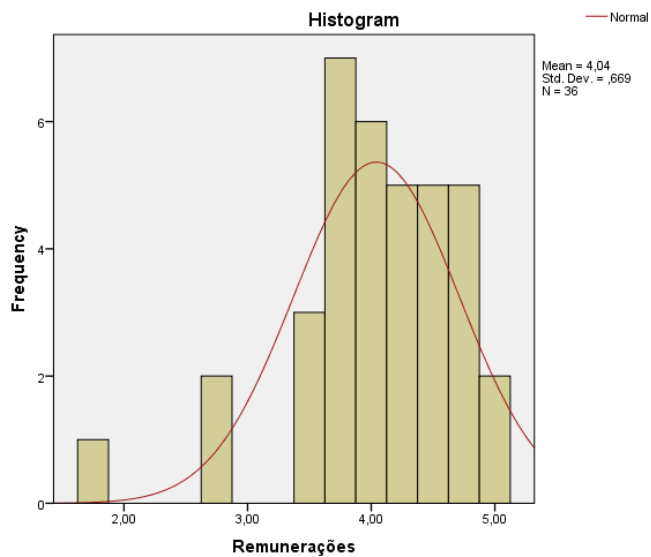
Anexo 6: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Desempenho”



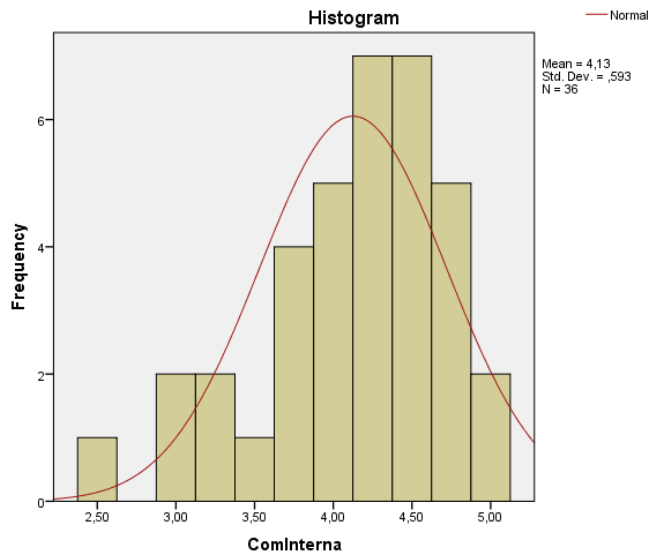
Anexo 7: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Carreira”



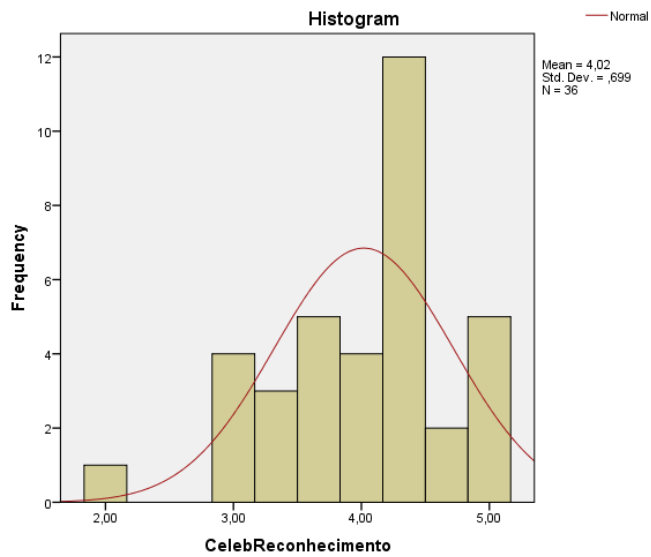
Anexo 8: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Remuneração”



Anexo 9: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Comunicação Interna”



Anexo 10: Apresentação da curva de distribuição da dimensão “Celebração e Reconhecimento”





## Anexo 11: Questionário das Práticas de Gestão de Recursos Humanos



# QUESTIONÁRIO SOBRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### Leia estas instruções antes de começar!

Este questionário, para o qual peço a sua colaboração, irá servir de suporte à realização da minha Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações do ISPA – Instituto Universitário.

Trata-se de um estudo de natureza académica, que apresenta como objetivo a análise das práticas de gestão de recursos humanos numa organização. O questionário é anónimo e os dados apenas serão tratados para efeitos académicos.

Peço-lhe que responda com sinceridade às questões que se seguem. Tenha em atenção, que não existem respostas certas ou erradas. Apenas estou interessada em analisar as práticas de gestão de recursos humanos presentes na sua organização.

**Agradeço, desde já, a sua colaboração!**

Responda, por favor, às questões que se seguem, indicando o grau com que concorda com cada uma das afirmações, de acordo com a escala apresentada.

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Quando um colaborador é recrutado para a empresa, é-lhe comunicado de forma clara os objetivos da sua função.	1	2	3	4	5
2. Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor profissional no mercado de trabalho em geral.	1	2	3	4	5
3. A informação (feedback) que o colaborador recebe sobre o seu desempenho é útil para melhorar.	1	2	3	4	5
4. Existem oportunidades de evolução de carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5
5. As remunerações que o colaborador obtém estão em parte ligadas ao seu desempenho.	1	2	3	4	5
6. Na empresa, os acontecimentos importantes são divulgados de forma adequada juntos dos colaboradores.	1	2	3	4	5
7. A empresa comemora os seus êxitos ou momentos especiais envolvendo os colaboradores.	1	2	3	4	5
8. Quando um novo colaborador é admitido na organização tem apoio e acompanhamento inicial por parte da chefia.	1	2	3	4	5
9. Os critérios de avaliação do desempenho são claros e justos.	1	2	3	4	5
10. As remunerações do colaborador estão adequadas ao valor relativo da sua função face a outras funções da empresa.	1	2	3	4	5
11. A informação divulgada nos meios de comunicação interna é útil e relevante	1	2	3	4	5

para a atividade dos colaboradores.					
12. Na empresa, é habitual promoverem-se encontros ou momentos de celebração de agradável convívio.	1	2	3	4	5
13. Quando um novo colaborador é recrutado para esta empresa são usados métodos adequados para avaliar as suas competências.	1	2	3	4	5
14. Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem aumenta o seu valor dentro da empresa.	1	2	3	4	5
15. As oportunidades internas de carreira são adequadamente divulgadas.	1	2	3	4	5
16. As remunerações do colaborador estão adequadas face ao praticado no mercado para funções idênticas.	1	2	3	4	5
17. Os temas tratados pela comunicação interna promovem os valores e os objetivos da organização.	1	2	3	4	5
18. Na empresa, os momentos de celebração e de reconhecimento público reforçam o espírito de equipa.	1	2	3	4	5
19. Quando um novo colaborador começa a trabalhar nesta empresa tem apoio na sua integração por parte dos seus colegas de equipa.	1	2	3	4	5
20. Nesta empresa, para além da formação específica os colaboradores também recebem formação mais genérica importante para o seu futuro profissional.	1	2	3	4	5
21. Os aspetos qualitativos sobre o desempenho também são considerados na avaliação do colaborador.	1	2	3	4	5
22. O colaborador sabe como poderá desenvolver a sua carreira.	1	2	3	4	5
23. Na empresa, quem tem melhor desempenho tem melhores remuneração.	1	2	3	4	5
24. Na empresa, a comunicação interna é eficaz para os colaboradores.	1	2	3	4	5
25. Nesta empresa, a formação que os colaboradores recebem é adequada face às competências que necessitam para o desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5
26. As possibilidades de evolução na carreira dependem do mérito e das competências de cada colaborador.	1	2	3	4	5
27. Se há falhas no desempenho do colaborador existe acompanhamento para as ultrapassar.	1	2	3	4	5
<b>Sector de Atividade:</b> _____					
<b>Número de Colaboradores:</b>					
< 200 <input type="checkbox"/> 200-1.000 <input type="checkbox"/> >1.000 <input type="checkbox"/>					
<b>Para o caso de desejar mais esclarecimentos sobre o estudo, disponibilizo os meus contactos diretos:</b>					
<b>Telemóvel: XXX</b>					
<b>E-mail: XXX</b>					
<b>Obrigado pela sua colaboração</b>					