



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos no
desempenho organizacional: pesquisa bibliométrica dos artigos
publicados durante o primeiro ano da pandemia COVID-19**

Catarina André do Nascimento Moreno

Lisboa

2022

Catarina André do Nascimento Moreno

Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional: pesquisa bibliométrica dos artigos publicados durante o primeiro ano da pandemia COVID-19

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que na sua infinita sabedoria colocou força, fé, esperança no meu coração e me concedeu saúde para vencer mais esta etapa da minha vida. Sem Ele nada disso seria possível.

Aos meus pais (*in memoriam*) que não podem estar presentes, neste momento tão especial, mas que me proporcionaram uma sólida educação, ensinamentos, valores e princípios que alimentam a minha vida e conduziram os meus passos até aqui. Agradecimentos eternos!

Agradeço ao meu esposo e filhos que nunca deixaram de acreditar nas minhas capacidades e sempre me incentivaram a continuar até ao final. Obrigada por todo apoio, amor, carinho, paciência e companheirismo.

Aos meus familiares agradeço por todo o amor e carinho, por entenderem os momentos de ausência. Aos meus colegas de turma, agradeço o espírito de equipa e interajuda nos bons e nos maus momentos.

Agradeço ao ISG, por me ter proporcionado um ambiente amigável e de compreensão para os estudos. Sou grata a cada membro do corpo docente e a todos os colaboradores da Direção Académica e Administrativa desta instituição de ensino.

Sou grata a todos os professores que contribuíram para a minha trajetória académica, especialmente a Professora Doutora Rosa Rodrigues, responsável pela orientação desta dissertação. Obrigada por esclarecer tantas dúvidas e ainda assim ser tão atenciosa, carinhosa e paciente.

RESUMO

Com o objetivo de ampliar o conhecimento referente à produção científica que relaciona as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) com o desempenho organizacional, o presente estudo, de natureza bibliométrica, analisou os artigos publicados durante o primeiro ano da pandemia COVID-19. A pesquisa foi feita na base de dados *Web of Science* (WoS) a partir da conjugação dos descritores “Gestão de Recursos Humanos” e “Desempenho Organizacional” e foi efetuada em português, inglês e espanhol. Neste âmbito, recorreu-se ao método PICO, que representa um acrónimo para *Problem* (P), *Intervention* (I), *Comparison* (C) e *Outcomes* (O). Para sistematizar o processo seleção dos artigos optou-se pela metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Após a triagem de 256 documentos, foram eleitos oito artigos científicos que correspondiam aos objetivos da investigação e que preenchiam todos os critérios de inclusão. Os resultados demonstram a escassez de trabalhos desenvolvidos com esta conjugação, porque na maior parte dos estudos predominava a análise de PGRH isoladas e não contemplam a GRH como um sistema que contribuiu para o desempenho organizacional. A análise dos oito artigos permitiu apurar que existe uma relação positiva entre as PGRH e o desempenho organizacional, o que reforça a ideia de que as PGRH são essenciais para criar valor para as organizações e melhorar o seu desempenho.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho organizacional, Publicações académicas, Período da pandemia COVID-19.

ABSTRACT

In order to expand the knowledge regarding the scientific production that relates Human Resource Management Practices (HRMP) with organizational performance, the present study, of a bibliometric nature, analyzed the articles published during the first year of the COVID-19 pandemic. The research was carried out in the Web of Science (WoS) database through the combination of the descriptors “Human Resources Management” and “Organizational Performance”, and was conducted in Portuguese, English and Spanish. In this context, the PICO method was used, which represents an acronym for Problem (P), Intervention (I), Comparison (C) and Outcomes (O). To systematize the article selection process, the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) methodology was chosen. After screening 256 documents, eight scientific articles were selected that corresponded to the research objectives and that met all the inclusion criteria. The results demonstrate the scarcity of works developed with this combination, because in most studies the analysis of isolated HRMP predominated and did not include HRM as a system that contributed to organizational performance. The analysis of the eight articles showed that there is a positive relationship between HRMP and organizational performance, which reinforces the idea that HRMP are essential to create value for organizations and improve their performance.

Keywords: Human Resource Management Practices, Organizational performance, Academic publications, COVID-19 pandemic period.

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO PERÍODO TEMPORAL	3
1.1. O papel da Gestão de Recursos Humanos durante a pandemia	5
CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	7
2.1. Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito	7
2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	8
2.2.1. Planeamento de efetivos	8
2.2.2. Análise e descrição das funções	9
2.2.3. Recrutamento e seleção	10
2.2.4. Gestão das remunerações	11
2.2.5. Avaliação de desempenho	12
2.2.6. Formação e desenvolvimento	13
2.2.7. Gestão de carreiras	14
CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	16
3.1. Definição do conceito	16
3.2. Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional	18
CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
4.1. Método	23
4.1.1. Critérios de inclusão e exclusão	23
4.1.2. Seleção dos artigos	23
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Fluxograma PRISMA para selecionar os estudos que constituem a amostra	25
---------------------------------------------------------------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.	Funções do <i>Balanced Scorecard</i>	18
Tabela 2.	Relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, os resultados e o desempenho organizacional	20
Tabela 3.	Indicadores bibliométricos	21
Tabela 4.	Critérios de inclusão e exclusão	23
Tabela 5.	Processo de seleção dos artigos (valores absolutos)	24
Tabela 6.	Artigos incluídos na investigação	26
Tabela 7.	Descrição dos artigos selecionados	28

LISTA DE SIGLAS, ACRÓNIMOS E ABREVIATURAS

AD	-	Avaliação de desempenho
BSC	-	<i>Balanced Scorecard</i>
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
ILO	-	<i>International Labour Organization</i>
ISI	-	<i>Institute for Scientific Information</i>
OMS	-	Organização Mundial de Saúde
PGRH	-	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
PICO	-	<i>Problem, Intervention, Comparison, Outcomes</i>
PP	-	Publicação periódica
PRISMA	-	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
RH	-	Recursos Humanos
R&S	-	Recrutamento e Seleção
SARS-CoV-2	-	Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2
TIC	-	Tecnologias de Informação e Comunicação
WoS	-	<i>Web of Science</i>

INTRODUÇÃO

As rápidas e incessantes mudanças que ocorrem, diariamente, no mercado de trabalho constituem um enorme desafio para as organizações que para conseguirem alcançar vantagem competitiva face à concorrência necessitam de rever a forma como gerem os seus Recursos Humanos (RH; Klimkiewicz & Oltra, 2017). Neste âmbito, Monteiro et al. (2018) referem que as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) constituem uma peça-chave no processo de criação e desenvolvimento da força de trabalho que contribui para alcançar os objetivos organizacionais. Ingsih et al. (2020) acrescentam que o sucesso ou fracasso de qualquer organização depende do esforço dos seus colaboradores, motivo pelo qual as PGRH devem estar alinhadas com as estratégias organizacionais. O objetivo destas práticas é elevar o nível de desempenho individual para que correspondam às necessidades e expectativas da organização, porque um bom desempenho traz vantagens para ambas as partes (Anwar & Abdullah, 2021).

Segundo Sequeira e Gonçalves (2021) a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ganha especial importância nos períodos de crise, como a que se verificou no ano 2020, devido à pandemia causada pelo COVID-19. Esta nova realidade exigiu uma rápida adaptação das organizações, em particular no que diz respeito à gestão dos seus RH, uma vez que todas as práticas tiveram que ser ajustadas ao contexto emergente. Com o isolamento social o trabalho começou a ser realizado *online*, o que levou à perda de conexão entre as pessoas, à alteração de comportamentos de trabalho e ao aumento das desigualdades laborais, uma vez que nem todos os colaboradores possuíam as mesmas condições de trabalho, o que em alguns casos prejudicou o seu desempenho (Brussevich et al., 2020).

Por um lado, foi possível constatar que os colaboradores em teletrabalho tinham alguma flexibilidade horária, o que lhes permitia desempenhar as suas funções no horário em que se sentiam mais produtivos, o que refletiu nos seus níveis de desempenho (Carillo et al., 2020). Por outro, foi unânime que em regime de teletrabalho, o colaborador realiza muito mais horas do que o seu horário regular, porque o facto de desempenhar as suas funções no horário que lhe é mais conveniente parece ter-se transformado num horário que abarca todas as horas do dia (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Na sequência desta ideia, Morikawa (2020) alude que apesar do teletrabalho ter sido crucial para manter a produção durante a crise pandémica, também pode ter tido um efeito contraproducente. Esta situação pode ser explicada pelas

condições excepcionais em que o trabalho foi executado (*e.g.*, espaços inadequados, horário indefinido, trabalhar ao pé dos filhos), o que a médio/longo prazo pode ter efeitos adversos ao nível da qualidade do desempenho (Moens et al., 2020).

A reconhecida importância das PGRH no desempenho organizacional incentivou o desenvolvimento desta dissertação, pois considerou-se pertinente avaliar os estudos empíricos que relacionam os dois constructos. Neste âmbito, foi realizada uma pesquisa bibliométrica dos artigos publicados durante o primeiro ano da pandemia COVID-19, que analisam o impacto das PGRH no desempenho organizacional.

Em termos estruturais o presente trabalho encontra-se organizado em seis capítulos. O primeiro é dedicado à caracterização do período temporal em que os artigos foram publicados, uma vez que se trata de uma época atípica que perturbou as atividades e operações normais da maioria das organizações a nível mundial (McKibbin & Fernando, 2020).

O segundo capítulo recai sobre a GRH e a sua evolução ao longo do tempo. Seguidamente são abordadas as PGRH que permitem que as organizações e os seus colaboradores acordem entre si os objetivos e a natureza da sua relação de trabalho, nomeadamente: o planeamento de efetivos, a análise e descrição das funções, o recrutamento e seleção (R&S), o acolhimento e integração, a gestão das remunerações, a avaliação de desempenho (AD), a formação e desenvolvimento e a gestão de carreiras.

O capítulo três aborda o desempenho organizacional e a sua definição segundo a perspectiva dos vários autores que se dedicaram ao seu estudo. Este capítulo termina com uma reflexão sobre o impacto das PGRH no desempenho organizacional.

O capítulo quatro incide sobre os procedimentos metodológicos, onde se descreve o método utilizado e se explicam os critérios de inclusão e exclusão dos artigos a analisar no estudo. Posteriormente são apresentados os artigos selecionados.

No quinto capítulo são analisados os artigos publicados, no ano 2020, que abordam o impacto das PGRH no desempenho organizacional e que reúnem todos os critérios de inclusão. Por último, nas considerações finais são discutidos os resultados e as evidências do impacto das PGRH no desempenho organizacional. Apresentam-se, ainda, os contributos teóricos e práticos do estudo, as suas limitações e as sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO 1 – CARACTERIZAÇÃO DO PERÍODO TEMPORAL

O ano 2020 foi marcado pela propagação do COVID-19, uma infecção respiratória provocada pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave 2 (SARS-CoV-2) que afetou o mundo inteiro (Pereira et al., 2020). A doença foi identificada na China, em dezembro de 2019 e em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou o COVID-19 como uma pandemia (Brito et al., 2020). Devido ao número crescente de transmissões e ao elevado número de mortes a Direção-Geral de Saúde declarou Estado de Emergência no nosso país a 19 de março de 2020 (Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020), o que levou a que várias medidas fossem implementadas por parte das empresas para proteger os seus colaboradores e o negócio (Abreu, 2020).

O COVID-19 trouxe novos paradigmas para a vida em sociedade e as organizações tiveram pouco tempo para encontrar alternativas que permitissem continuar as suas atividades profissionais sem comprometer a viabilidade económica do negócio e a segurança dos seus colaboradores (Gonçalves et al., 2021). O maior embate deste surto recaiu sobre as pessoas, que devido à quarentena obrigatória, tiveram que se reajustar e adaptar às novas formas de trabalho. Por conseguinte, o teletrabalho surgiu como a solução mais eficaz, a curto prazo, e embora tenha possibilitado enfrentar esta nova realidade, as condições para a sua realização não foram iguais para todos e este acesso diferenciado aumentou as desigualdades que já existiam (Brussevich et al., 2020). Esta crise de saúde pública desencadeou desafios que questionaram as bases da GRH, na medida em que foi necessário criar estratégias de adaptação para responder às necessidades de mudança nas organizações e na própria sociedade. E apesar dos espaços de trabalho não terem desaparecido foram alvo de modificações que implicaram novas formas de planear e definir tarefas (Porto, 2020).

Nestes novos ambientes de trabalho foi necessário desenvolver competências que permitiram apoiar os colaboradores, nomeadamente ao nível da motivação, *coaching*, *mentoring*, resolução de problemas/conflitos, gestão de processos e controlo do horário de trabalho. Além disso, foi fundamental estimular a aquisição de conhecimentos e competências relacionadas com as ferramentas digitais, porque atualmente desempenham um papel basilar em contexto profissional (Prasad et al., 2020).

Segundo Santos et al. (2021) as alterações provocadas pela pandemia forçaram os gestores de RH a refletir sobre a forma como gerem as pessoas, para que as mesmas se sintam

parte da organização e tenham capacidade para enfrentar as dificuldades individuais e coletivas com que se deparam diariamente. Neste âmbito, existem fatores que, não sendo novos, ganham especial importância, nomeadamente: (i) a resiliência para transformar as adversidades em oportunidades de crescimento, desenvolvimento e adaptação à mudança mantendo o equilíbrio e encontrando soluções inovadoras para ultrapassar os obstáculos; (ii) a flexibilidade para abraçar novos projetos e desempenhar novas tarefas/funções, independentemente de estarem em casa ou no local de trabalho; (iii) otimismo para lidar com os eventos negativos como algo passageiro que pode ser ultrapassado; (iv) esperança para levar a cabo as ações necessárias para atingir os objetivos desejados e a motivação para definir caminhos para os atingir; (v) e autoeficácia porque quando as pessoas acreditam que são capazes e se sentem confiantes em relação ao seu desempenho têm tendência a ser melhor sucedidas na execução das suas tarefas (Abreu, 2020).

Com o objetivo de auxiliar as organizações a ultrapassar este período de crise, a Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020) elaborou um documento que visou ajudar os profissionais de RH a apoiar os seus colaboradores. Entre as principais recomendações destaca-se: o acompanhamento por videochamadas, a transmissão de segurança, o envolvimento dos colaboradores na implementação de medidas inovadoras para minimizar os constrangimentos associados à pandemia, o estabelecimento de objetivos a curto/médio prazo para motivar os trabalhadores a alcançar os objetivos organizacionais, a implementação de ações de *team building* interativas via *online* e a obrigatoriedade de cumprir as horas de descanso para evitar a exaustão e a desvalorização da vida pessoal (*e.g.*, família, amigos).

Os profissionais de RH passaram a ter funções mais complexas com repercussões ao nível do desempenho organizacional, em particular as que se prendem com transformação digital, a motivação individual e das equipas, a satisfação e a qualidade de vida dos seus colaboradores (Carnevale & Hatak, 2020). Não obstante, verificou-se que muitas organizações foram forçadas a reduzir os seus gastos (*e.g.*, redução do número de trabalhadores, ausência de processos de R&S, redução do tempo de trabalho, redução/extinção de ações de formação) para garantir a sua sobrevivência, o que levou muitos trabalhadores a deixarem de acreditar no futuro das suas organizações, o que se refletiu nos seus níveis de desempenho (Adikaram et al., 2021).

1.1. O papel da Gestão de Recursos Humanos durante a pandemia

Durante o período pandêmico, um dos maiores desafios das organizações foi conseguir adaptar as suas PGRH às necessidades e expectativas dos colaboradores e contribuir para o normal funcionamento da organização (Gonçalves et al., 2021). Neste contexto, os profissionais de RH tiveram a importante função de assegurar a segurança dos colaboradores e motivá-los para evitar que o seu desempenho diminuísse. Tiveram, também, a tarefa adicional de criar planos de formação à distância e assegurar a gestão do stress dos seus trabalhadores, através de programas de mentoria e *coaching* (Filipe et al., 2021).

A situação pandémica acelerou a implementação de processos tecnológicos e foram muitas as pessoas que se viram obrigadas a ajustar-se ao trabalho remoto para conseguir manter os seus empregos (Carnevale & Hatak, 2020). O teletrabalho exigiu um tipo de gestão que enfatiza a confiança, a autonomia, a flexibilidade e os resultados (International Labour Organization [ILO], 2020). Contribuiu, ainda, para melhorar o equilíbrio trabalho-família, aumentar os níveis de motivação, reduzir as taxas de rotatividade e, em alguns casos, melhorar o desempenho e aumentar a produtividade (European Union, 2020). Todavia, foram registados vários aspetos negativos, nomeadamente: isolamento social, presentismo, falta de suporte, indefinição dos limites entre a vida pessoal e profissional, excesso de trabalho, horários alargados e problemas de saúde física e mental (Eurofound, 2020).

Um estudo realizado pela União Europeia (European Union, 2020) revelou que cerca de 50.0% das pessoas que se encontravam em teletrabalho não tinham qualquer experiência, o que dificultou a sua adaptação a este tipo de regime. Moens et al. (2020), por sua vez, referem que apesar de ajudar a reduzir os níveis de stress laboral, o teletrabalho tem um impacto negativo no desenvolvimento da carreira e no relacionamento interpessoal com os colegas e com a chefia. Estes resultados sugerem que quando o trabalho remoto é uma imposição e não uma escolha tem efeitos contraproducentes no desempenho dos colaboradores, o que realça a importância do papel desempenhado pelos gestores de RH em situações de incerteza, pois o seu trabalho é fundamental para garantir que a experiência de teletrabalho é positiva tanto para os colaboradores como para a organização (Mishima-Santos et al., 2020). A GRH permite convergir as expectativas dos trabalhadores e da organização através de práticas que regulam a relação entre ambas as partes, pois verifica-se que em regime de teletrabalho existe uma tendência para exceder a quantidade de tarefas executadas e o tempo dedicado às mesmas (Luchi & Vasconcelos, 2021).

A situação pandémica deu origem a situações de trabalho compulsivo porque as tarefas profissionais foram, literalmente, levadas para casa o que trouxe algum desconforto emocional aos trabalhadores que se viram inseridos num contexto onde a fronteira entre a vida profissional e familiar era inexistente (Queiroga, 2020). Os espaços de lazer transformaram-se em espaços de trabalho (e.g., salas que se transformaram em escritórios; mesas de refeição que passaram a ser secretárias de trabalho e estudo) e as atividades profissionais passaram a concorrer com as exigências familiares, o que em muitas ocasiões despoletou graves conflitos trabalho-família (Fisher et al., 2020). Os efeitos colaterais do isolamento e distanciamento social provocaram alterações significativas na vida das pessoas, das organizações e da sociedade em geral, o que se refletiu ao nível do desempenho e da produtividade (Estrada & Koutronas, 2020). Segundo Felipe et al. (2021) os profissionais de RH estiveram e continuam a estar na “linha de frente” das organizações uma vez que orientam os trabalhadores para as medidas e procedimentos que permitem fazer frente às exigências impostas pelo “novo” contexto de trabalho.

Cepellos (2020) alude que permitir que o trabalho seja realizado a partir de casa não é suficiente, pois é importante que o colaborador reconheça que o *home office* exige um elevado grau de compromisso e, quando não se está familiarizado com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o esforço e empenho tem que ser ainda maior. Por outro lado, é fundamental que os profissionais de RH assegurem que as atividades realizadas em regime de teletrabalho aconteçam com a maior “normalidade” possível de forma a minimizar as desvantagens do modelo e a maximizar as suas vantagens (Varela & Agra, 2021). Assim, é indispensável promover o diálogo e transmitir confiança para acautelar alguma estabilidade no meio de tanta incerteza (Keerthana & Nisha, 2021). Para fazer face a esta situação, muitas empresas aderiram às TIC para implementar novas formas de comunicação e redefinição do trabalho em equipa. O capital humano começou a ser mais valorizado e apesar do isolamento as pessoas sentem-se mais conectadas, pois desenvolveram e/ou aperfeiçoaram competências comportamentais que lhes permitiram uma maior flexibilidade e adaptação à mudança, o que veio enfatizar a importância da GRH em contexto organizacional (Felipe et al., 2021).

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os RH são considerados os ativos mais importantes de qualquer organização, porque além de contribuírem para alcançar uma performance de excelência, constituem o centro da vantagem competitiva, uma vez que são únicos e difíceis de imitar (Oliveira et al., 2020). Apesar da sua relevância, a GRH nem sempre foi encarada como um recurso estratégico no desenvolvimento da força de trabalho e na criação de valor para a organização (Hosain & Liu, 2020).

2.1. Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito

A denominação de GRH surgiu a partir da evolução do conceito de gestão de pessoal que se centrava essencialmente no processamento de salários, AD e realização de ações de formação para intensificar o desempenho dos colaboradores (Obedgiu, 2017). A gestão de pessoas que se limitava a dar resposta a problemas concretos e a garantir o cumprimento de normas e regulamentos extinguiu-se e as pessoas passaram a ser vistas como um investimento, pois constituem um elemento diferenciador da competitividade de qualquer organização no mercado de trabalho (Santos et al., 2018).

Na década de 60 do século passado, o departamento responsável pela gestão das pessoas além de assegurar as tarefas de natureza administrativa, começa a valorizar o desenvolvimento dos colaboradores e a planear as necessidades de mão-de-obra no futuro (Figueiredo & Pais, 2017). Nos anos 80, a preocupação começa a centrar-se no alinhamento dos vários setores/departamentos da organização para promover a eficácia e eficiência organizacional, passando a GRH a ser vista como um parceiro estratégico que contribui para a concretização dos objetivos organizacionais (Dyakonova & Sharipov, 2018).

A partir da década de 90, o conceito de GRH evoluiu para uma abordagem integrativa e orientada para o alinhamento das PGRH com os objetivos estratégicos da organização (Santos et al., 2018). Deste modo, passaram a enfatizar o planeamento de efetivos, a análise e descrição de funções, o processo de R&S, a gestão das remunerações, a AD e o desenvolvimento de carreira (Armstrong, 2019).

2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

O capital humano é considerado o recurso mais valioso das organizações contemporâneas e quando o mesmo é bem gerido contribui de forma significativa para aumentar o desempenho organizacional, motivo pelo qual é visto como um fator competitivo (Ali et al., 2019). Segundo Sharma e Singh (2020) para fazer frente à volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) que caracterizam o atual mercado de trabalho, as organizações necessitam de ter um departamento de RH que implemente boas práticas, porque as mesmas são essenciais para aumentar a produtividade. Bayo-Moriones et al. (2020) acrescentam que as PGHR desempenham um papel crucial na dinâmica das organizações uma vez que são projetadas para garantir que o capital humano de uma empresa contribua para a realização dos seus objetivos de negócio. E apesar de não existir uma abordagem universal sobre as melhores PGRH, é consensual que as que a seguir se apresentam são fundamentais para garantir o sucesso de qualquer organização, pois melhoram o desempenho organizacional e aumentam os níveis de satisfação dos colaboradores (Aburumman et al., 2020).

2.2.1. Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento de RH é um dos pilares mais importantes da gestão de pessoas, porque colocar as pessoas certas, no lugar certo e no momento certo constitui o diferencial competitivo de qualquer organização (Berk et al., 2019). Deste modo, tem como principal objetivo atrair, motivar, desenvolver e reter colaboradores tendo em consideração as necessidades da organização no presente e no futuro. Planejar as atividades de GRH implica conhecer a missão e a visão da organização, bem como as metas que pretende atingir em termos de posicionamento no mercado de trabalho (Stone et al., 2020).

A eficácia do planejamento depende dos seguintes elementos: (i) estratégia da organização (*e.g.*, tipo de negócio, posicionamento no mercado, fator diferenciador em relação à concorrência); (ii) objetivos e metas da organização (*e.g.*, missão, visão, atividades desenvolvidas); (iii) recursos existentes na organização (*e.g.*, humanos, materiais, financeiros); (iv) e recursos externos (*e.g.*, conjuntura económica; Armstrong & Taylor, 2020).

As atividades de planejamento são influenciadas pela perspectiva de gestão adotada pela organização. Quando é assumida uma perspectiva instrumental, a gestão é orientada para a satisfação de exigências de curto prazo, pelo que a GRH se foca maioritariamente em tarefas administrativas que se resumem à avaliação da adequabilidade dos recursos existentes. Por

outro lado, quando a perspectiva de gestão é orientada a médio/longo prazo, existe uma forte componente estratégica que enfatiza o meio envolvente em que a organização se encontra inserida (*e.g.*, económico, social, político), os postos de trabalho e as suas necessidades em termos de recursos materiais (*e.g.*, tecnologia) e humanos (*e.g.*, doença, pré-reforma) no presente e no futuro, as formas de organizar o trabalho e a sua evolução ao longo do tempo (Poór et al., 2018).

2.2.2. Análise e descrição de funções

A análise e descrição de funções é um processo sistematizado que envolve a caracterização, decomposição e interpretação dos sistemas de trabalho, com o objetivo de dividir tarefas e organizar o trabalho com base no conhecimento das suas principais componentes (Morgeson et al., 2019). Para conhecer as tarefas a realizar e o conteúdo dos postos de trabalho, é necessário conhecer o que é feito em cada função, como se faz o trabalho, porque é feito dessa forma e quais as exigências com que os trabalhadores se deparam quando realizam as suas atividades profissionais. Para responder a estas questões é necessário recorrer a técnicas de recolha de dados que permitam obter a informação desejada, nomeadamente: questionários, entrevistas e observação direta e indireta (Pham et al., 2019). Para garantir a precisão dos relatórios elaborados, num mesmo processo podem ser usadas várias técnicas.

Estes documentos refletem o resultado do processo de análise de funções e habitualmente contêm: (i) a designação e caracterização da função (*e.g.*, designação da função, número de trabalhadores que desempenham a função, equipamentos utilizados, descrição das tarefas); (ii) as condições de exercício da função (*e.g.*, condições físicas e ambientais, horários); (iii) e exigências da função (*e.g.*, requisitos, qualificações e aptidões necessárias ao desempenho da função). Stone et al. (2020) acrescenta que a análise de funções permite recolher informação acerca da atividade a realizar e identificar as tarefas e competências necessárias para a sua realização; enquanto a descrição de funções visa sumariar as tarefas e definir os objetivos e responsabilidades de determinada função.

Segundo Aburumman et al. (2020), as organizações precisam de trabalhadores qualificados que possuam conhecimentos e competências que permitam responder às exigências da função que desempenham e às necessidades da organização. Deste modo, verifica-se que mais do que conhecer as tarefas a realizar, é fundamental identificar as suas exigências porque só assim é possível alcançar elevados padrões de desempenho. Neste âmbito,

Amrutha e Geetha (2020), referem que a análise e descrição funções além de contribuir para organizar o trabalho e dividir as tarefas a executar também permite hierarquizar a funções em termos remuneratórios. A análise e descrição de funções servem de base a outras PGRH, designadamente: processo de R&S, remunerações e benefícios, AD, formação e gestão de carreiras (Saeed et al., 2019).

2.2.3. Recrutamento e seleção

Apesar do R&S serem duas etapas do mesmo processo é comum tratá-las de forma separada. Segundo Anute et al. (2019), o recrutamento tem como principal objetivo atrair candidatos qualificados para ocupar os postos de trabalhos disponíveis na organização; enquanto que o processo de seleção envolve um conjunto de procedimentos que visam identificar os candidatos que melhor se ajustam à função/organização. Deste modo, o processo começa por identificar as necessidades de RH, as vagas a preencher e as competências e conhecimentos necessários para um desempenho eficaz (Brandt & Suonpää, 2020).

O recrutamento pode realizado a nível interno ou externo conforme as necessidades organizacionais e os recursos a que tem acesso (Anwar & Qadir, 2017). O recrutamento interno é feito com candidatos que já trabalham na organização e que devido ao seu potencial podem desempenhar uma nova função. Este tipo de recrutamento tem inúmeras vantagens, entre as quais se destaca a redução de custos e da incerteza associada à contratação de alguém que não se conhece, o aumento dos níveis de motivação, a realização de tarefas diversificadas e a progressão de carreira (Demir et al., 2020). Por outro lado, também tem a desvantagem de constituir um obstáculo à mudança e perpetuar algumas práticas obsoletas ao impedir a entrada de novos colaboradores e novos métodos e procedimentos organizacionais. É, ainda, responsável por gerar algum desconforto por inibir o desenvolvimento de carreira daqueles que já trabalham na organização, o que contribui para diminuir os níveis de motivação e satisfação dos colaboradores (Ali & Anwar, 2021).

O recrutamento externo é um processo mais moroso e dispendioso, mas é uma alternativa quando não existem recursos internos para preencher a(s) vaga(s) em aberto e a organização procura candidatos que preencham os requisitos necessários ao bom desempenho (Anwar, 2017). Este tipo de recrutamento tem a vantagem de introduzir “sangue novo” na organização e assim melhorar os seus quadros, pois aproveita os investimentos feitos anteriormente em termos de formação (Khan & Abdullah, 2019). No entanto, tem a desvantagem de ostentar

custos muito elevados relacionados com o processo R&S e com a atribuição de remunerações demasiado elevadas para atrair os melhores profissionais. Além disso, constitui um motivo de desmotivação para os colaboradores que já desempenham funções na organização e que não foram tidos em consideração para ocupar uma posição hierárquica superior (Anwar & Abdullah, 2021).

A seleção de pessoas, por sua vez, pode ser definida como o processo que recorre a instrumentos específicos (*e.g.*, entrevista, questionários, testes psicológicos) para escolher o candidato mais apropriado ao cargo a preencher (Vasile & Zhan, 2020). Deste modo, tem início com a receção das candidaturas e a triagem dos candidatos que preenchem os requisitos necessários ao desempenho da função. Após a seleção dos potenciais candidatos são realizadas entrevistas e procede-se à contratação dos profissionais que acrescentam valor à organização. Um adequado processo de seleção diminui os custos associados à formação e contribui para ajudar as organizações a melhorar a sua performance organizacional e alcançar vantagem competitiva face à concorrência (Dhabuwala & Pitroda, 2021).

2.2.4. Gestão de remunerações

A remuneração consiste numa retribuição direta em troca do trabalho executado pelo colaborador, durante um período específico, e é composta por recompensas financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras incluem uma parcela fixa (*e.g.*, salário base, subsídio de Natal) e uma parcela variável (*e.g.*, subsídio de alimentação, *plafond* para telemóvel; Jalal & Zaheer, 2017). A parcela não financeira é composta por recompensas em espécie que podem ter ou não uma equiparação monetária (*e.g.*, seguros de vida, utilização de viaturas para fins privados; Martono et al., 2018).

A gestão de remunerações tem um papel extremamente importante na GRH, uma vez que contribui de forma significativa para aumentar a motivação dos trabalhadores e o seu compromisso com os objetivos organizacionais (Koziol & Mikos, 2019). Febrianti et al. (2020) acrescentam que o sistema de compensações e benefícios influencia largamente a capacidade para atrair, reter e motivar os melhores talentos porque é através das recompensas que os objetivos individuais dos colaboradores são satisfeitos. Neste âmbito, é fundamental que o salário auferido corresponda às tarefas realizadas, isto é, para funções iguais remunerações iguais, porque quando os colaboradores sentem que a sua remuneração é justa, os seus níveis de satisfação tendem a aumentar e não têm vontade de abandonar a organização (Putri & Handoyo, 2020).

As remunerações também contribuem para reforçar a cultura organizacional e diferenciar os vários níveis hierárquicos que existem na organização. São, ainda, importantes para aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores e para atrair e reter os profissionais mais qualificados (Camara, 2021). Por conseguinte, é fundamental chamar a atenção dos gestores de RH para a necessidade de assegurar a equidade interna e externa, porque a remuneração deve corresponder às funções que os colaboradores desempenham (Putri & Handoyo, 2020). Martocchio (2022) acrescenta que os trabalhadores tendem a comparar o seu salário com o dos seus colegas que realizam tarefas semelhantes e com as remunerações auferidas em organizações do mesmo setor, e quando percebem que não existe equidade sentem-se desmotivados e demonstram vontade de abandonar a organização.

2.2.5. Avaliação de desempenho

As exigências do atual mercado de trabalho pressionam as organizações para serem cada vez mais competitivas e para que tal aconteça torna-se necessário contratar os profissionais mais qualificados (Rubin & Edwards, 2020). Deste modo, é fundamental perceber se os mesmos correspondem às necessidades e expectativas da organização, motivo pelo qual a AD constitui uma prática imprescindível na gestão de pessoas (Okolie et al., 2020). É através da AD que se assegura que o trabalhador realiza as suas funções eficientemente e se conhece o seu contributo para os objetivos da organização (Rubin & Edwards, 2020).

Stewart e Brown (2020) acrescentam que esta prática de GRH além de permitir alinhar a performance dos trabalhadores com a estratégia da organização, também facilita as decisões que se tomam em relação às necessidades de formação, ao sistema de recompensas e ao desenvolvimento de carreira. Por conseguinte, Memon et al. (2020) defende que o processo de AD deve ser transparente e preciso, caso contrário não cumpre a sua função. Sendo a AD um processo baseado na reciprocidade, é importante que o colaborador o perceba como justo e imparcial, porque dessa forma tem tendência a retribuir positivamente, o que se traduz num aumento do seu desempenho e do envolvimento com a organização (He et al., 2020).

Quando os colaboradores consideram o processo de AD desadequado tendem a manifestar comportamentos contraproducentes, o que se reflete no seu desempenho individual, da equipa e da própria organização (Naeem et al., 2017). Por outro lado, Singh e Singh (2018) aludem que quando a AD é considerada adequada contribui para aumentar os níveis de compromisso organizacional e a satisfação dos colaboradores, o que reflete na sua vontade de

permanecer na organização. Face ao exposto, verifica-se que o processo de AD constitui uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, porque é através do mesmo que se medem as competências dos colaboradores e o seu contributo para alcançar os objetivos da organização (Okolie et al., 2020).

2.2.6. Formação e desenvolvimento

O contexto de trabalho está cada vez mais incerto e competitivo e para fazer face a esta nova realidade, as organizações necessitam de investir na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores (Ali et al., 2019). A formação traz inúmeras vantagens tanto para o colaborador como para a organização, pois é através da mesma que as competências profissionais são aperfeiçoadas, o que se espelha na performance organizacional (Assen, 2020).

O ciclo da formação integra quatro etapas, nomeadamente: (i) o diagnóstico da situação onde se faz um levantamento das necessidades de formação tendo por base os objetivos da organização e os resultados da AD (Kyrylov et al., 2020); (ii) a decisão estratégica que diz respeito à programação da formação (*e.g.*, quem formar, como, em quê, onde, quando; Ibrahim et al., 2017); (iii) a implementação da formação em que se passa para a prática o que foi determinado na fase anterior (Cascio, 2019); (iv) e a avaliação e controlo de formação que consiste na medição dos resultados e na comparação dos mesmos com os objetivos previamente definidos (Martins et al., 2019).

De acordo com o postulado na Lei nº 7/2009 (Diário da República n.º 30/2009, de 12 de fevereiro), existem três modalidades de formação: (i) formação pré-profissional; (ii) formação profissional; (iii) e formação de reconversão. A formação pré-profissional tem como objetivo dotar os jovens que vão entrar no mercado de trabalho de competências que lhes permitam desempenhar determinada profissão (Ivanchenko et al., 2020). A formação profissional visa a aquisição de competências que permitem iniciar a atividade laboral (Leinonen et al., 2021). A formação de reconversão, por sua vez, é importante para assegurar a empregabilidade do colaborador, principalmente daqueles que correm o risco de perder o emprego devido à emergência de novas formas de organizar o trabalho ou às inovações tecnológicas que surgem incessantemente (Hanushek et al., 2017).

Assim sendo, é expectável que a formação viabilize alterações em três vertentes: (i) a cognitiva, que se relaciona com a área do saber-saber; (ii) a afetiva, que corresponde à área do saber-ser; (iii) e a operacional, que se refere à área do saber-fazer (Garavan et al., 2020). Face

ao exposto, verifica-se que a formação começa a ser vista como um recurso estratégico que contribui para alcançar os objetivos da organização e aumentar a sua vantagem competitiva no mercado de trabalho (Sitzmann & Weinhardt, 2015).

2.2.7. Gestão de carreiras

O conceito de carreira foi-se alterando ao longo do tempo e se até há poucos anos o vínculo do colaborador com a organização era marcado pela lealdade e compromisso, atualmente valoriza-se o crescimento pessoal e profissional (Ciarocco, 2018). A perspetiva tradicional de carreira caracterizava-se por uma sequência de cargos que culminava com a obtenção de um lugar de topo na estrutura hierárquica da organização, o que se refletia ao nível das recompensas e dos benefícios alcançados (*e.g.*, salário elevado, estatuto; Awino & Kipsang, 2020). Por outro lado, a perspetiva contemporânea é marcada pela importância atribuída aos novos desafios e ao sucesso psicológico (Cortellazzo et al., 2020).

Segundo Holtschlag et al. (2020), atualmente, o desenvolvimento de carreira não se encontra associado à progressão hierárquica dentro de uma única organização, porque o percurso profissional começa a ser marcado pela passagem por diferentes organizações (carreira sem fronteiras). Febrianti et al. (2020) adicionam que o âmago das carreiras contemporâneas é a aprendizagem contínua, porque é através da aquisição de novos conhecimentos e competências que se acrescenta valor à organização. Sendo um tipo de carreira autogerida requer uma vasta gama de contactos porque só assim é possível alcançar os objetivos de carreira (carreira proteana).

Uma carreira bem gerida tem vantagens tanto para os colaboradores como para a organização porque quando as pessoas têm a possibilidade de progredir na carreira não têm vontade de abandonar a organização e assim não se perdem os melhores profissionais (Monteiro & Mourão, 2017). Qualquer organização quer reter os trabalhadores mais talentosos porque além de possuírem mais competências técnicas, cometem menos erros e tendem a adotar as melhores práticas em termos de trabalho, o que contribui para aumentar a performance organizacional (O'Reilly et al., 2020). Na mesma linha, Aburumman et al. (2020) referem que quando as organizações apostam na gestão da carreira dos seus colaboradores diminuem as suas intenções de rotatividade e asseguram que atraem os melhores talentos para as vagas que necessitam de preencher, porque cada vez mais as pessoas procuram organizações que incentivem o crescimento profissional. Quando os trabalhadores percecionam que a

organização se preocupa com as suas expectativas profissionais, sentem-se valorizados e tendem a permanecer nos seus cargos durante mais tempo (Chin, 2018). Não obstante, verifica-se que a gestão da carreira não depende apenas da organização, mas também das características dos trabalhadores, porque quando os objetivos individuais se ajustam com os objetivos da organização torna-se mais fácil gerir a carreira dos trabalhadores (Manggis et al., 2018).

CAPÍTULO 3 – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A competitividade que caracteriza o mercado de trabalho atual obriga as organizações a definirem estratégias que maximizem o potencial dos seus colaboradores e que contribuam para melhorar a performance organizacional (Fagundes et al., 2018). Na sequência desta ideia, Srivastava e Pathak (2019) referem que a vantagem competitiva de qualquer organização depende largamente do desempenho individual dos seus trabalhadores, porque é através do mesmo que os objetivos organizacionais são atingidos. Deste modo, é importante que as organizações combinem os seus ativos tangíveis (*e.g.*, recursos materiais e financeiros) e intangíveis (*e.g.*, competências e conhecimentos) para desenvolverem uma estratégia que contribua para melhorar o seu desempenho (Febrianti et al., 2020).

3.1. Definição do conceito

O desempenho organizacional pode ser definido como a qualidade e quantidade de trabalho realizado pelos colaboradores e que contribui para alcançar os objetivos da organização (Nguyen et al., 2020). Neste âmbito, Vuong et al. (2020) acrescentam que é indispensável desenvolver práticas que permitam identificar onde a organização pretende chegar e o que necessita para o conseguir.

Apesar do desempenho organizacional ser um conceito difícil de definir, é consensual que visa comparar os resultados que a organização alcança durante um período específico, com aqueles que foram previamente definidos para esse intervalo de tempo (Brito & Oliveira, 2016). Assim sendo, abarca três aspetos: (i) o financeiro, que se refere ao retorno do investimento e ao lucro alcançado; (ii) o valor económico obtido; (iii) e os produtos/serviços produzidos (Al-Khajeh, 2018).

Segundo Ziviani et al. (2019) o desempenho organizacional implica a presença de competências técnicas e competências comportamentais que contribuem para melhorar a performance da organização, motivo pelo qual é importante ter em consideração três dimensões, nomeadamente: (i) o desempenho das tarefas, que se encontra relacionado com a produção de bens e/ou serviços; (ii) o desempenho contextual, que caracteriza os comportamentos que excedem o que está estipulado no contrato de trabalho (*e.g.*, comportamentos de cidadania organizacional); (iii) e a atitude contraproducente, que se refere aos comportamentos que afetam negativamente o bem-estar em contexto laboral.

O desempenho organizacional também pode ser definido através do *Balanced Scorecard* (BSC), que constitui um dos principais instrumentos de gestão. O BSC foi desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), a partir de um projeto denominado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Neste projeto participaram representantes de várias empresas que durante um ano se reuniram quinzenalmente, com o objetivo de criar um modelo de medição de desempenho que adicionasse aos indicadores financeiros tradicionais, medidas de desempenho relativas a prazos de entrega, qualidade, melhoria de processos e desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.

Segundo Ziviani et al. (2019), o BSC constitui uma ferramenta que procura fornecer a visão de um conjunto de fatores críticos de sucesso numa organização, não focada exclusivamente sobre o seu desempenho passado, mas também com um carácter prospetivo. Não se limita a olhar apenas para a área financeira, mas fornece também uma perspetiva global sobre outras áreas da empresa de modo a construir e visualizar um mapa completo da situação organizacional.

Enquanto instrumento de implementação da estratégia, o BSC tem como principais funções: (i) comunicar a estratégia a toda a organização; (ii) harmonizar as ações a desenvolver com os objetivos estratégicos; (iii) e medir o desempenho organizacional. Deste modo, visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores do desempenho que permitem um sistema de gestão eficiente (Mio et al., 2022). O BSC tem como objetivo responder a questões relacionadas com vários domínios, nomeadamente: os clientes internos e externos, os acionistas, a estratégia da empresa e a estratégia de mercado (Tabela 1; Dinçer et al., 2020).

Tabela 1*Funções do Balanced Scorecard*

Domínio	Indicadores de desempenho
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grau de satisfação ▪ Resposta às necessidades ▪ Cumprimento de objetivos
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retorno de investimento financeiro ▪ Grau de satisfação ▪ Cumprimento de objetivos
Estratégia da empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quota de mercado ▪ Angariação de novos clientes ▪ Aumento da produtividade ▪ Qualidade dos produtos/serviços ▪ Redução de custos
Estratégia de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taxa de crescimento ▪ Vantagem face à concorrência ▪ Competitividade

Adaptado de Dinçer et al. (2020)

O BSC pode ser aplicado a nível individual e organizacional e através de um conjunto de indicadores que fornecem informações úteis sobre o desempenho atual e futuro (Massingham et al., 2018).

3.2. Impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho organizacional

O desempenho organizacional depende consideravelmente das PGRH, porque quando os colaboradores sentem que a organização se preocupa com as suas necessidades e expectativas têm tendência a contribuir com um esforço extra para alcançar os objetivos da mesma (Brito & Oliveira, 2016). Segundo Otoo (2019) quando os trabalhadores se sentem satisfeitos com o suporte que recebem, apresentam uma melhor performance e contribuem para fazer a diferença no mercado de trabalho. Moretto e Silveira (2021) acrescentam que as PGRH contribuem para melhorar o desempenho organizacional, seja através do R&S de pessoas adequadas à cultura da organização, seja devido à remuneração oferecida e/ou às ações de formação que capacitam os colaboradores com competências que contribuem para melhorar o desempenho individual e organizacional. Na sequência desta ideia, O'Reilly et al. (2020) referem que a aquisição de novas competências e conhecimentos tem vários benefícios tanto

para os colaboradores, como para a própria organização, porque contribui para melhorar o desempenho individual e consequentemente a performance organizacional.

Face ao exposto, verifica-se que o estudo da relação entre as PGRH e o desempenho organizacional tem vindo a crescer consideravelmente nas últimas décadas, pois são vários os autores (*e.g.*, Albastaki et al., 2019; Bakator et al., 2019; Jashari & Kutllovci, 2020; Larik et al., 2021) que referem que o desempenho organizacional é significativamente melhorado pelas práticas que estimulam o desenvolvimento do capital humano. Sales et al. (2019) adicionam que as PGRH se encontram associadas a resultados positivos, nomeadamente a níveis mais elevados de compromisso, aumento da produtividade, melhoria da performance e redução das taxas de rotatividade. Segundo Ingsih et al. (2020), as PGRH têm um papel crucial na atração, retenção e motivação dos melhores profissionais o que se reflete num incremento do desempenho organizacional. A aptidão dos colaboradores para desempenhar a função para que foram contratados tem um efeito direto no seu desempenho, motivo pelo qual é importante não descurar o rigor do processo de R&S, da AD, das ações de formação e do desenvolvimento de carreira (Loan, 2020).

Com o objetivo de compreender a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional, Appelbaum et al. (2000) conceberam um modelo designado de AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*) que se baseia nas capacidades dos trabalhadores para desempenharem as suas funções (*e.g.*, competências, conhecimentos, aptidões), na sua motivação para as realizar adequadamente e na perceção sobre a oportunidade de melhorar o seu desempenho e, consequentemente, o da organização. Na sequência desta ideia, Jiang et al. (2012) identificaram seis PGRH que contribuem para melhorar o desempenho organizacional, designadamente: o R&S, as compensações, a segurança no trabalho, a AD, a formação e o desenvolvimento de carreira. Posteriormente, Pinto (2019) sintetizou as conclusões de vários estudos que relacionam as PGRH e o desempenho organizacional e obtiveram os resultados que se apresentam na Tabela 2.

Tabela 2

Relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos, os resultados e o desempenho organizacional

Práticas de GRH	Resultados da GRH	Desempenho organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ R&S ▪ Acolhimento e integração ▪ Gestão de recompensas ▪ Avaliação de desempenho ▪ Formação ▪ Desenvolvimento de carreira 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevados níveis de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivação ✓ Satisfação ✓ Retenção ✓ Envolvimento ✓ Compromisso ▪ Diminuição das taxas de absentismo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor do mercado ✓ Volume de vendas ✓ Produtividade ✓ Satisfação dos clientes ✓ Qualidade dos produtos/serviços ✓ Vantagem competitiva

Adaptado de Pinto (2019)

Apesar do impacto positivo das PGRH para o desempenho organizacional já não suscitar dúvidas em contexto académico e organizacional, ainda é um tema com muitas potencialidades de investigação (Dias & Toni, 2018). E se por um lado existem práticas que têm maior influência no desempenho organizacional do que outras; por outro é fundamental ter em consideração que a GRH é largamente influenciada pelo contexto em que as mesmas são colocadas em prática (Santos et al., 2021).

CAPÍTULO 4 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A bibliometria é uma técnica quantitativa que visa analisar a produção científica existente sobre determinados assuntos. Deste modo, é fundamental ter em consideração os indicadores que se apresentam na Tabela 3. Importa referir que no presente trabalho, apenas se avaliou o número de publicações e o número de citações.

Tabela 3

Indicadores bibliométricos

Indicador	Definição
Lei de Lotka	Procura informação sobre a distribuição de frequências da autoria de artigos de determinado tema/área científica.
Lei de Bradford	Procura informação sobre a distribuição de frequências do número de artigos publicados por publicações periódicas de determinado tema/área científica.
Lei de Zipf	Procura informação sobre a distribuição de frequências do vocabulário de textos de determinado tema/área científica.
Número de publicações	Procura informação sobre o número de publicações sobre determinado tema/área científica.
Número de citações	Procura informação sobre o impacto dos artigos sobre determinado tema/área científica em função do número de citações.

Adaptado de Soares et al. (2018)

As pesquisas bibliométricas são desenvolvidas através das informações obtidas a partir das grandes bases de dados [e.g., *Web of Science (WoS)*, *Scielo*, *Google Scholar*, *Lilacs*], e que permitem identificar, sintetizar e realizar uma vasta análise da literatura acerca de um tema específico (Pereira et al., 2020).

Neste âmbito, seguiram-se as etapas do método proposto por Whittemore e Knafl (2005), designadamente: (i) delimitação do tema; (ii) levantamento das publicações na base de dados selecionada; (iii) análise dos documentos selecionados; (iv) e apresentação dos resultados encontrados. Na primeira etapa, procedeu-se à delimitação do tema tendo por base o objetivo da investigação. Numa segunda fase identificaram-se os documentos que continham as palavras-chave previamente definidas, sendo as mesmas traduzidas para as línguas inglesa e espanhola. Na terceira etapa, procedeu-se à leitura do resumo/*abstract* dos documentos

identificados na fase anterior, para eliminar os que não correspondiam aos critérios de inclusão. Por último, os artigos selecionados foram lidos integralmente.

4.1. Método

Os artigos foram pesquisados na base de dados WoS, do *Institute for Scientific Information* (ISI), um serviço *online* que indexa as publicações periódicas mais citados nas respectivas áreas científicas e permite conhecer o número de vezes que cada artigo é citado durante um determinado período de tempo (Liu, 2019). Deste modo, foi realizada uma pesquisa sobre os artigos publicados durante o primeiro ano da pandemia COVID-19, relativamente ao impacto das PGRH no desempenho organizacional. Neste âmbito, recorreu-se ao método PICO, que representa um acrónimo para *Problem* (P), *Intervention* (I), *Comparison* (C) e *Outcomes* (O), que em português significa, respetivamente, população, intervenção, comparação e resultados esperados.

4.1.1. Critérios de inclusão e exclusão

A pesquisa incidiu sobre os artigos publicados durante o ano 2020, que incluíam os descritores “Práticas de Gestão de Recursos Humanos” e “Desempenho organizacional” no título e/ou nas palavras-chave, em três idiomas: português, inglês e espanhol. Para a seleção dos artigos foram seguidos os critérios de inclusão e exclusão apresentados na Tabela 4. Importa referir que o número de documentos encontrados através da conjugação destes dois descritores foi muito reduzido ($n = 110$), motivo pelo qual se optou por alterar para as palavras-chave para “Gestão de Recursos Humanos” e “Desempenho organizacional”.

Tabela 4*Critérios de inclusão e exclusão*

Critérios de seleção	Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
Problema (P)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PGRH e desempenho organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudos que abordem apenas uma das variáveis
Intervenção (I)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto das PGRH no desempenho organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudos que estudem outro tipo de relação entre as variáveis
Comparação (C)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer os níveis de desempenho organizacional antes e depois da intervenção do departamento de RH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudos que não comparem os níveis de desempenho antes e depois da intervenção do departamento de RH
Resultados (O)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poder explicativo das PGRH no desempenho organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudos que não especifiquem o poder explicativo das PGRH no desempenho organizacional

Importa referir que nas pesquisas apenas foi utilizado o operador booleano “AND”/”E”.

4.1.2. Seleção dos artigos

Além dos critérios de inclusão e exclusão anteriormente referidos apenas foram selecionados os artigos com texto integral gratuito. Foram excluídos os livros, capítulos de livros, livros de atas de conferências (*proceedings*), dissertações de mestrado, teses de doutoramento e artigos que após a leitura do resumo não correspondiam aos objetivos da investigação (Tabela 5).

Tabela 5*Processo de seleção dos artigos (valores absolutos)*

	Web of Science	
	<i>Artigos</i>	<i>Citações</i>
Fase 1 - Combinação de descritores		
Gestão de Recursos Humanos e Desempenho organizacional	13	10
Human Resources Management and Organizational performance	234	2192
Gestión de recursos humanos y Desempeño organizacional	9	1
	256	2203
Fase 2 - Processo de exclusão		
Não tem texto integral (gratuito)	77	-
Análise do resumo (não responde aos objetivos da investigação)	141	-
Não cumpre os critérios de inclusão	30	-
	248	-
Fase 3 - Artigos incluídos no estudo		
8 artigos	8	10

Após a combinação dos descritores (Fase 1) e o processo de exclusão (Fase 2) a amostra ficou composta pelos oito artigos (Fase 3) que se apresentam no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da pesquisa efetuada na WoS foram identificados 256 artigos: 13 em português, 234 em inglês e nove em espanhol. Todavia, apenas 179 foram considerados elegíveis, porque os restantes ($n = 77$) não possuíam texto integral. Após a leitura do resumo e tendo em consideração os critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados oito artigos, que vão ao encontro dos objetivos da investigação (Tabela 6). Para sistematizar o processo seleção dos artigos optou-se pela metodologia *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA), cujas etapas se apresentam no fluxograma representado na Figura 1.

Figura 1

Fluxograma PRISMA para selecionar os estudos que constituem a amostra

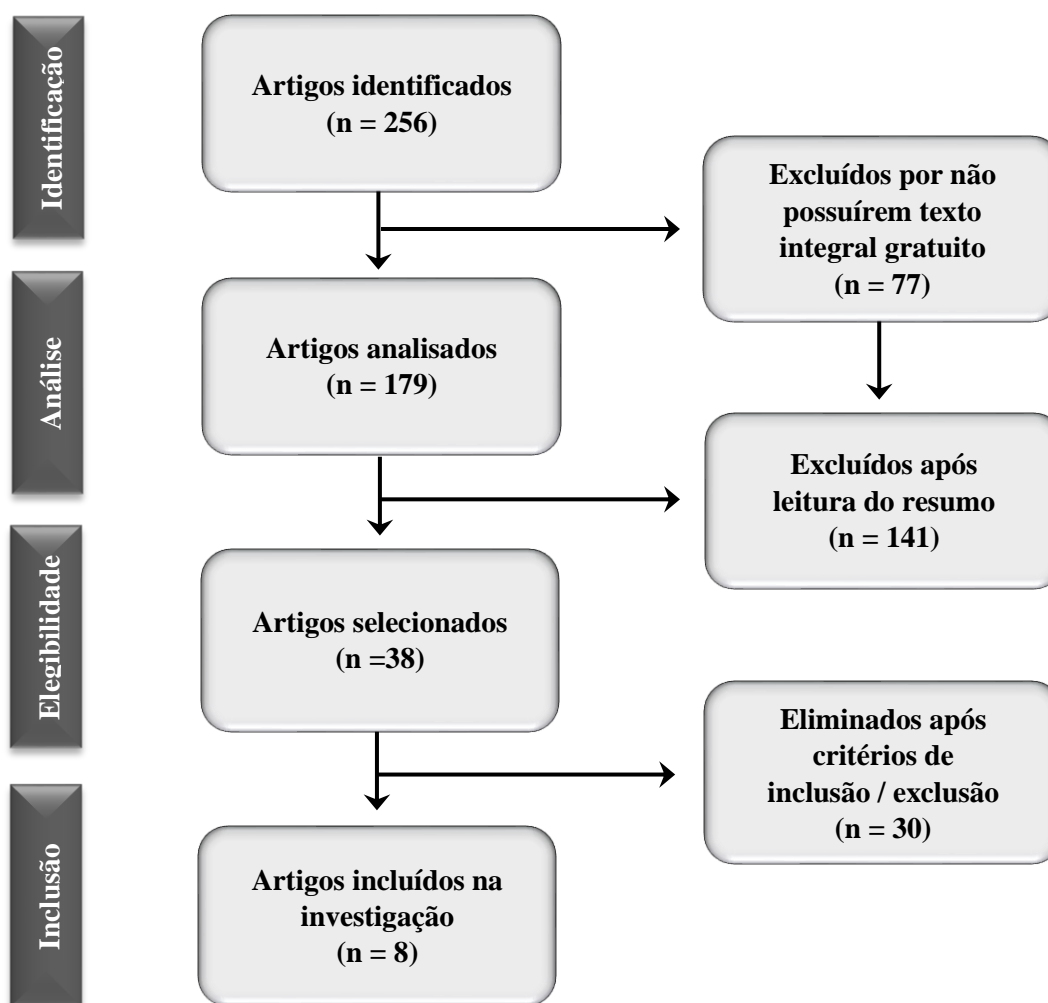


Tabela 6*Artigos incluídos na investigação*

Autor(es) e ano	Título do artigo	Título da publicação periódica (PP)	Área da PP	SCImago Journal Rank¹
Bedi e Khurana (2020)	HR Outbreak Management and Organizational Performance in the Emerging Pandemic Scenario: A Comprehensive Review	Mukt Shabd Journal	Multidisciplinary	-
Chabani (2020)	The challenges facing public organizations to implement human resources information systems: a case study of Algeria	Journal of Management Information and Decision Sciences	Business, Management and Accounting	Q3
Gannile et al. (2020)	Systemic review on impact of strategic human resources management on organizational performance in insurance industry	European Journal of Human Resource Management Studies	Multidisciplinary	-
Mekhum (2020)	The Influence of Effective Human Resource Practices on Organizational Performance in the Pharmacy Sector of Thailand	Systematic Review Pharmacy	Pharmacology, Toxicology and Pharmaceutics	Q2
Ogliara e Fischer (2020)	Implementação de Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Revisão da Literatura Acadêmica	XLIII Encontro da ANPAD	Administração	-
Pachori et al. (2020)	A review on impact of human resources practices on employee's performance with special reference to public and private banks	Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology	Arts and Humanities	Q3
Realpe-Bolaños (2020)	Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental	Polo del Conocimiento	Multidisciplinary	-
Taborda Morales et al. (2020)	Impacto de las prácticas de gestión humana en la eficiencia organizacional de pequeñas y medianas empresas: revisión de literatura	Eficiencia: Revista especializada en ciencias administrativas, económicas y contables	Ciencias administrativas, económicas y contables	-

¹ SCImago Journal Rank é uma plataforma que inclui indicadores científicos desenvolvidos a partir das informações contidas na base de dados Scopus® e Elsevier

Os resultados demonstraram que o número de documentos que relaciona os descritores “Gestão de Recursos Humanos” e “Desempenho organizacional” é bastante escasso, verificando-se que de um universo de 256 artigos, apenas oito (3.1%) relacionam efetivamente a GRH com o desempenho organizacional (Tabela 7). Também foi possível constatar que os artigos escritos em língua inglesa representam 62.5% dos artigos selecionados.

Apurou-se ainda que apenas três artigos foram publicados em revistas com indexação científica no *SCImago Journal Rank* e somente um se encontra numa publicação periódica da área da Gestão. Dos oito artigos selecionados dois recorreram a uma abordagem quantitativa, cujos dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário e seis utilizaram uma metodologia qualitativa: cinco com revisão de literatura e um com entrevistas semi-estruturadas.

O principal objetivo desta investigação foi analisar a relação entre as PGRH e o desempenho organizacional e nos oitos artigos selecionados, essa relação foi positiva. O resultado positivo entre os construtos vai ao encontro dos estudos desenvolvidos por vários autores (*e.g.*, Bakator et al., 2019; Jashari & Kutllovci, 2020; Larik et al., 2021; Moretto & Silveira, 2021; Otoo, 2019), que defendem que as PGRH são essenciais para criar valor para as organizações e melhorar o seu desempenho.

Tabela 7

Descrição dos artigos selecionados

Artigo	Objetivo	Tipo de estudo	Conclusões
HR Outbreak Management and Organizational Performance in the Emerging Pandemic Scenario: A Comprehensive Review	Compreender o impacto das PGRH no desempenho organizacional durante o período de pandemia	Qualitativo (revisão de literatura)	As PGRH influenciam positivamente a atitude dos colaboradores, o nível de compromisso, a satisfação, o envolvimento, a eficácia e a produtividade, o que se reflete no desempenho organizacional
The challenges facing public organizations to implement human resources information systems: a case study of Algeria	Identificar os benefícios e desafios de implementação de PGRH em organizações públicas.	Qualitativo (entrevistas semi-estruturadas)	As PGRH podem constituir uma alavanca do desempenho organizacional
Systemic review on impact of strategic human resources management on organizational performance in insurance industry	Estudar o impacto das PGRH no desempenho organizacional das companhias de seguros no Sri Lanka.	Quantitativo (inquérito por questionário)	Existe uma relação positiva entre PGRH e o desempenho organizacional nas companhias de seguros
The Influence of Effective Human Resource Practices on Organizational Performance in the Pharmacy Sector of Thailand	Analisar a relação existente entre as PGRH e o desempenho organizacional na indústria farmacêutica na Tailândia.	Quantitativo (inquérito por questionário)	As PGRH melhoram o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, o que contribui para melhorar o desempenho da organização.
Implementação de Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Revisão da Literatura Acadêmica	Compreender a relação entre a gestão de pessoas e o desempenho das organizações.	Qualitativo (revisão de literatura)	A implementação das PGRH constitui uma mais-valia em contexto organizacional pois contribuem para aumentar o desempenho dos colaboradores e da organização.
A review on impact of human resources practices on employee's performance with special reference to public and private banks	Analisar o impacto das PGRH no desempenho individual e organizacional, no setor bancário.	Qualitativo (revisão de literatura)	As PGRH influenciam positivamente o desempenho dos trabalhadores e a performance organizacional.

Tabela 7*Descrição dos artigos selecionados (continuação)*

Artigo	Objetivo	Tipo de estudo	Conclusões
Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental	Identificar as PGRH que melhoram o desempenho e a qualidade de vida das pessoas que trabalham em instituições de ensino superior.	Qualitativo (revisão de literatura)	A gestão do talento deve andar de mãos dadas com as estratégias que melhoram o desempenho organizacional.
Impacto de las prácticas de gestión humana en la eficiencia organizacional de pequeñas y medianas empresas: revisión de literatura	Identificar, reconhecer e avaliar o impacto das PGRH no desempenho organizacional em pequenas e médias empresas.	Qualitativo (revisão de literatura)	As PGRH impactam positivamente o desempenho organizacional.

Na análise das PGRH foi adotada a categorização proposta por Jiang et al. (2012), segundo a qual o desempenho organizacional é positivamente influenciado pelo desempenho dos colaboradores, que por sua vez pode ser explicado a partir do impacto das PGRH sobre os seus níveis de motivação e satisfação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliométrica é utilizada frequentemente na área das ciências sociais, porque além de ajudar a aprofundar temas específicos, permite identificar o que já foi publicado sobre determinada temática (Quevedo-Silva et al., 2016). Este tipo de pesquisa envolve a seleção de teorias, construtos e variáveis que refletem aquilo que já foi publicado e que serve de suporte para estudos futuros. Geralmente, as pesquisas bibliométricas são desenvolvidas a partir da informação recolhida em grandes bases de dados como a WoS e seguem a mesma estrutura que um artigo empírico. Deste modo, são constituídas por uma introdução, revisão de literatura, procedimentos metodológicos, apresentação de resultados e considerações finais (Soares, 2018).

Esta investigação insere-se nesta abordagem e apresenta uma análise teórica e empírica da relação existente entre as PGRH e o desempenho organizacional durante o primeiro ano da pandemia provocada pelo vírus COVID-19. Deste modo, começou por se caracterizar o período temporal sobre o qual incidiu o estudo e seguidamente apresentaram-se as PGRH que possibilitam às organizações desenvolver a sua força de trabalho e, conseqüentemente, atingir os seus objetivos, nomeadamente: o planeamento de efetivos, a análise e descrição das funções, o R&S, o acolhimento e integração, a gestão das remunerações, a AD, a formação e desenvolvimento e a gestão de carreiras. Posteriormente, refletiu-se sobre a importância das PGRH para o desenvolvimento dos colaboradores e sobre o seu impacto no desempenho organizacional.

Numa segunda fase, foram pesquisados os documentos publicados durante o ano 2020, na WoS, uma base de dados que além de indexar as PP mais citadas nas várias áreas científicas, permite apurar a quantidade de vezes que cada artigo é citado durante um período específico (Liu, 2019). Para o efeito conjugaram-se os descritores “Práticas de Gestão de Recursos Humanos” e “Desempenho organizacional”, mas devido ao número reduzido de documentos extraídos, optou-se por tornar a pesquisa mais abrangente e alterar as palavras-chave para “Gestão de Recursos Humanos” e “Desempenho organizacional”. Não obstante, os resultados mostraram que o número de documentos resultantes desta interseção, continua a ser escasso, pois verificou-se que de um universo de 256 documentos que referem os dois descritores no título, palavras-chave e/ou no resumo/*abstract*, nos três idiomas eleitos –

português, inglês e espanhol – apenas oito artigos cumprem os critérios de inclusão no que se refere ao impacto das PGRH no desempenho organizacional.

Foi, ainda, possível verificar que a grande maioria dos documentos extraídos são escritos em língua inglesa (91.4%). Importa referir que após uma primeira análise, apenas 179 documentos possuíam o texto integral e depois da leitura do resumo/*abstract* constatou-se somente 38 eram elegíveis para o estudo, porque a maior parte analisava as PGRH isoladamente e não como um sistema que contribui para alcançar os objetivos da organização. Também foram excluídos os documentos que incidiam unicamente sobre a eficácia financeira, a produtividade, os níveis de motivação, satisfação, compromisso e envolvimento organizacional. Por último, excluíram-se livros, capítulos de livros, livros de atas de conferências (*proceedings*), dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

A análise dos oito artigos, que vão ao encontro dos objetivos da investigação, permitiu apurar que existe uma relação positiva entre as PGRH e o desempenho organizacional. Verificou-se, ainda, que os artigos selecionados fazem referência ao facto de as PGRH se focarem nos resultados do trabalho desenvolvido pelos colaboradores para maximizar o desempenho organizacional. Segundo Gonçalves et al. (2021) o departamento de RH, através de diversas práticas e estratégias, gere o seu capital humano de forma a elevar os níveis de desempenho e melhorar a performance da organização, principalmente em tempos de crise como a que ocorreu no ano 2020. Para lidar com esta situação, as organizações focaram-se na implementação de estratégias e no desenvolvimento de medidas que possibilitaram a gestão dos seus RH e que permitiram enfrentar os efeitos adversos e assim garantir a qualidade do desempenho dos seus colaboradores (Moens et al., 2020). Mishima-Santos et al. (2020) acrescentam que a eficácia da GRH foi determinante para garantir o sucesso individual e organizacional durante o período pandémico. Como tal, foi necessário adaptar as PGRH às necessidades dos colaboradores para assegurar a qualidade do trabalho realizado, perante uma realidade totalmente desconhecida e incerta.

A gestão do capital humano, o desenvolvimento de novas competências, os programas de *coaching* e *mentoring*, a resolução de problemas e conflitos, o apoio disponibilizado aos colaboradores para estimular os seus níveis de motivação, satisfação e envolvimento constituíram um grande desafio para os profissionais de RH, mas com esforço e persistência conseguiram ultrapassar as adversidades e ser bem-sucedidos na sua missão (Anwar & Abdullah, 2021). Face ao exposto, é importante reconhecer o papel dos RH e das suas práticas

para o sucesso organizacional e enfatizar a sua importância nos períodos de crise (Adikaram et al., 2021).

Como qualquer investigação também esta apresenta as suas limitações, nomeadamente a que se prende com o facto de a pesquisa apenas ter sido realizada na WoS. Não obstante, considera-se que este trabalho contribui para evidenciar a importância das PGRH para o desempenho organizacional, e para chamar a atenção para a escassez de estudos que relacionem estes dois construtos, principalmente em contexto nacional.

Sendo consensual que as PGRH são antecedentes causais do desempenho é fundamental analisar a relação entre os construtos, pelo que se recomenda que em estudos futuros se realize um estudo longitudinal que permita comparar a impacto das PGRH no desempenho organizacional, antes, durante e depois da pandemia.

REFERÊNCIAS

- Abreu, N. (2020). *Como o COVID-19 está a afetar a Gestão de Pessoas?*
<https://www.randstad.pt/tendencias-360/mundo-do-trabalho/como-o-covid-19-esta-afectar-gestao-de-pessoas/>
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Adikaram, A., Priyankara, H., & Naotunna, N. (2021). Navigating the crises of COVID-19: Human Resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 8(2), 192-218. <https://dx.doi.org/10.1177/23220937211018021>
- Albastaki, M., Mohammed, K., & Mohammed, A. (2019). Human Resources Management Practices and Employees' Performance in Bahrain Airport Services. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 61-79. <https://dx.doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14318>
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). The Effect of Marketing Culture Aspects of Healthcare Care on Marketing Creativity. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 6(2), 171-182. <https://doi.org/10.22161/ijels.62.25>
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112-121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Al-Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Amrutha, V., & Geetha, S. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119-131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Anute, N., Kabadi, S., & Ingale, D. (2019). A Study on Perception of Job Seekers about Digital Marketing Tools Used for Recruitment Process. *International Journal of 360 Management Review*, 7(1), 499-507.

- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), <https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4>
- Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests' satisfaction: a study of hotels in Erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1-16. <https://doi.org/10.21776/UB.IJABS.2017.25.2.01>
- Anwar, K., & Qadir, G. (2017). A Study of the Relationship between Work Engagement and Job Satisfaction in Private Companies in Kurdistan. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 3(12), 1102-1110. <https://dx.doi.org/10.24001/ijaems.3.12.3> ISSN: 2454-1311
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2019). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Assen, M. (2020) Training, employee involvement and continuous improvement: The moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 32(2), 1-13. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405>
- Awino, M., & Kipsang, S. (2020). Career Planning and Employee Commitment: Does Rewards System Matter: A Reflection from Manufacturing Firms in Kenya. *Economic Research*, 4(2), 231-244. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2020.196>
- Bakator, M., Petrović, N., Borić, S., & Đalić, N. (2019). Impact of human resource management on business performance: A review of literature. *Journal of engineering management and competitiveness*, 9(1), 3-13. <https://doi.org/10.5937/JEMC1901003B>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J., & Martinez-de-Morentin, S. (2020). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2), 515-534. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0498>
- Bedi, M., & Khurana, S. (2020). HR outbreak management and organizational performance in the emerging pandemic scenario: A comprehensive review. *Mukt Shabd Journal*, 9(4), 4509-4516.

- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, *12*(9), 3662-3680. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berk, L., Bertsimas, D., Weinstein, A., & Yan, J. (2019). Prescriptive analytics for human resource planning in the professional services industry. *European Journal of Operational Research*, *272*(2), 636-641. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.06.035>
- Brandt, T., & Suonpää, M. (2020). Role of Human Capital in Growth Enterprises in Finland: Recruiting and retaining Talents. *Journal of Finnish Studies*, *23*(2), 193-210
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). A relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, *13*(3), 94-115. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Brito, S., Braga, I., Cunha, C., Palácio, M., & Takenami, I. (2020). Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. *Vigilância sanitária em debate*, *8*(2), 54-63. <https://doi.org/10.22239/2317-269x.01531>
- Brussevich, M., Dabla-Norris, E., & Khalid, S. (2020). Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries. *IMF Working Paper*, *WP/20/88*, 1-24.
- Camara, P. (2021). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. D. Quixote.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2020). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, *30*(4), 1-20. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: implications for human resource management. *Journal of Business Research*, *116*, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cascio, W. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. *Human Resource Development Review*, *29*(2), 284-297. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.001>
- Cepellos, V. (2020). Recursos humanos na linha de frente. *GV-Executivo*, *19*(3), 34-37.
- Chabani, Z. (2020). The Challenges Facing Public Organizations to Implement Human Resources Information Systems: a Case Study of Algeria. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, *23*(4), 230-244.

- Chin, C. (2018). The influence of job satisfaction on employee turnover intention in the manufacturing industry of Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 53-63. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>
- Ciarocco, N. (2018). Traditional and new approaches to career preparation through coursework. *Teaching of Psychology*, 45(1), 32-40. <https://doi.org/10.1177/0098628317744963>
- Cortellazzo, L., Bonesso, S., & Gerli, F. (2020). Protean career orientation: Behavioral antecedents and employability outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103343>
- Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020, de 18 de março. *Diário da República nº 55/2020 - I Série*. Presidência da República.
- Demir, A., Maroof, L., Khan, N., & Ali, B. (2020). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education* (publicado online) <https://doi.org/10.1108/JARHE-08-2020-0253>
- Dhabuwala, P., & Pitroda, J. (2021). Recruitment, Selection and Training of Human Resource in Construction: a Review. *Reliability: Theory & Applications*, 16(SI 1 (60)), 111-120. <https://doi.org/10.24412/1932-2321-2021-160-111-120>
- Dias, D., & Toni, D. (2018). Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. *RGO: Revista de Gestão Organizacional*, 11(3), 110-127
- Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Yüksel, S. (2020). Balanced scorecard-based performance assessment of Turkish banking sector with the Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Decision Sciences & Applications*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.20525/ijdsa.v1i1.1415>
- Dyakonova, M., & Sharipov, F. (2018). Evolution of concept of «human resource management. *Vestnik Universiteta*, 4, 14-17. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2018-4-14-17>
- Estrada, M., & Koutronas, E. (2020). The Application of the 2019-nCoV Global Economic Impact Simulator (the 2019-nCoV-GEI-Simulator) in China. *SSRN Eletronic Journal* (publicado online). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3542817>
- Eurofound (2020). *Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital Age: New forms of employment series*. Publications Office of the European Union.
- European Union (2020). *Telework in the EU before and after the covid-19: where we were, were we head to*. European Comission.

- Fagundes, E., Wiggers, H., Innocenti, R., & Petri, S. (2018). Contribuições decorrentes da implementação do BSC para o alcance dos objetivos estratégicos: um estudo de caso. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 8(3), 137-151. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8nJ.p1J7-151.6S2>
- Febrianti, N., Suharto, & Wachyudi (2020). The effect of career development and motivation on employee performance through job satisfaction in Pt Jabar Jaya Perkasa. *International Journal of Business and Social Science Research*, 1(2), 25-35. <https://doi.org/10.47742/ijbssr.v1n2p3>
- Felipe, I., Medeiros, V., Camargo, M., & Júnior, E. (2021). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre Profissionais de Gestão de Pessoas. *Revista Psicologia e Saúde*, 13(2), 211-225. <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v13i2.1558>
- Figueiredo, M., & Pais, L. (2017). A gestão de recursos humanos em Portugal no quadro mundial e europeu. In Parreira et al. (Org.), *Gestão de pessoas nas organizações* (pp. 9-33). Escola Superior de Enfermagem de Lisboa.
- Fisher, J., Languilaire, J., Lawthom, R., Nieuwenhuis, R., Petts, R., Runswick-Cole, K., & Yerkes, M. (2020). Community, work, and family in times of COVID-19. *Community Work & Family*, 23(3), 247-252. <https://doi.org/10.1080/13668803.2020.1756568>
- Gannile, C., Yajid, M., Khatibi, A., & Azam, S. (2020). Systemic Review on Impact of Strategic Human Resources Management on Organizational Performance in Insurance Industry. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), 145-168. <http://dx.doi.org/10.46827/ejhrms.v4i2.836>
- Garavan, T., Hutchins, H., & Wang, J. (2009). Exploring the strategic role of human resource development in organizational crisis management. *Human Resource Development Review*, 8(1), 22-53. <http://dx.doi.org/10.1177/1534484308330018>
- Gonçalves, S., Santos, J., Silva, I., Veloso, A., Brandão, C., & Moura, R. (2021). COVID-19 and people management: the view of human resource managers. *Administrative Sciences*, 11(3), 1-13. <https://doi.org/10.3390/admsci11030069>
- Hanushek, E., Schwerdt, G., Woessmann, L., & Zhang, L. (2017). General Education, Vocational Education, and Labor-Market Outcomes over the Lifecycle. *The Journal of Human Resources*, 52(1), 48-87. <https://dx.doi.org/10.3368/jhr.52.1.0415-7074R>

- He, W., Chen, L., & Liu, W. (2020). Does new performance appraisal system (EVA) affect earnings management? *Nankai Business Review International*, *11*(2), 191-216. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2019-0051>
- Holtschlag, C., Masuda, A., Reiche, B., & Morales, C. (2020). Why do millennials stay in their jobs? The roles of protean career orientation, goal progress and organizational career management. *Journal of Vocational Behavior*, *118*, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103366>
- Hosain, S., & Liu, P. (2020). The role of social media on talent search and acquisition: Evidence from contemporary literature. *Journal of Intercultural Management*, *12*(1), 92-137. <https://doi.org/10.2478/joim-2020-0034>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, *41*(4), 388-406. <https://dx.doi.org/10.1108/EJTD-08-2016-0066>
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, D., & Suhana, S. (2020). Mediating roles of job satisfaction toward the organizational commitment of employees in the public sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(10), 999-1006. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.999>
- International Labour Organization (ILO, 2020). *Teleworking during the Covid-19 pandemic and beyond: a practical guide*. ILO.
- Ivanchenko, O., Tikhonovskova, S., Zalevskaya, A., & Belasheva, I. (2020). Managing the professional and qualification and innovative potential of youth in the system of higher education. *International Journal of Sociology and Social Policy*, *40*, 1-9. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2020-0089>
- Jalal, R., & Zaheer, M. (2017). Does job satisfaction mediate the relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance? *Internacional Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *7*(9), 64-79. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v7-i9/3309>
- Jashari, A., & Kutllovci, E. (2020), Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance Case Study: Manufacturing Enterprises. *Verslas Teorija ir Praktika*, *21*(1), 222-229. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.12001>
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of*

- Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.690567>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Keerthana, R., & Nisha, D. (2021). Impact of COVID-19 on human resource management in the organization. *International Journal of Aquatic Science*, 12(2), 2431-2440.
- Khan, S., & Abdullah, N. (2019). The effect of ATM service quality on customer's satisfaction and loyalty: an empirical analysis. *RJOAS*, 5(89), <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-05.28>
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24, 449-463. <https://doi.org/10.1002/csr.1419>
- Koziol, W., & Mikos, A. (2019). The measurement of human capital as an alternative method of job evaluation for purposes of remuneration. *Central European Journal of Operations Research*, 28, 589-599. <https://doi.org/10.1007/s10100-019-00629-w>
- Kyrylov, Y., Kyrychenko, N., Stukan, N., & Zhosan, H. (2020). Formation of Enterprise Management Strategies and Entrepreneurship Training. *International Journal of Management*, 11(6), 793-800. <https://dx.doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.067>
- Larik, K., Hussain, N., Mahar, S., Rehman, M., & Lashari, A. (2021); Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance in Non-Governmental organization. *International Journal of Management*, 12(1), 966-974. <https://dx.doi.org/110.34218/IJM.12.1.2021.084>
- Lei nº 7/2009 de 2 de dezembro. Aprova a revisão do Código do Trabalho. *Diário da República nº 30/2009 - I Série*. Assembleia da República.
- Leinonen, T., Viikari-Juntura, E., Räsänen, H., Sundvall, S., Kauhanen, A., & Solovieva, S. (2021). Does Work Disability Contribute to Trajectories of Work Participation before and after Vocational Labour Market Training for Job Seekers? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 1347-1364. <https://doi.org/10.3390/ijerph18031347>
- Liu, W. (2019). The data source of this study is Web of Science Core Collection? Not enough. *Scientometrics*, 121(3), 1815-1824. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03238-1>

- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *10*, 3307-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Luchi, R., & Vasconcelos, K. (2021). Percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas durante a pandemia de Covid-19 sob a ótica dos colaboradores de uma empresa de tecnologia. In *XI SEGOC - Seminário de Gestão Organizacional Contemporânea* (pp. 1-18). Universidade Federal do Espírito Santo.
- Manggis, I., Yuesti, A., & Sapta, I. (2018). The effect of career development and organizational culture to employee performance with motivation of work as intervening variable in cooperation in Denpasar Village. *International Journal of Contemporary Research and Review*, *9*(07), 20901-20916. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/07/553>
- Martins, L., Zerbini, T., & Medina, F. (2019). Impact of Online Training on Behavioral Transfer and Job Performance in a Large Organization. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *35*(1), 27-37. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a4>
- Martocchio, J. (2022). *Strategic compensation: a human resource management approach*. Pearson.
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. (2018). Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal of Business and Society*, *19*(4), 535-545.
- Massingham, R., Massingham, P., & Dumay, J. (2018). Improving integrated reporting: a new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, *20*(1), 1-24. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0095>
- McKibbin, W., & Fernando, R. (2021). The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios. *Asian Economic Papers*, *20*(2), 1-30. https://doi.org/10.1162/asep_a_00796
- Mekhum, W. (2020). The Influence of Effective Human Resource Practices on Organizational Performance in the Pharmacy Sector of Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(3), 195-204.
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J., Ting, H., Ahmad, M., & Tariq, A. (2020). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, *42*(1), 21-50.

- Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate social responsibility and environmental management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
- Mishima-Santos, V., Sticca, M., & Zerbini, T. (2020). *Trabalho remoto e a pandemia da Covid-19*. Artmed.
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., & Baert, S. (2022). The COVID-19 crisis and telework: a research survey on experiences, expectations and hopes. *The European Journal of Health Economics*, 23, 729-753. <https://doi.org/10.1007/s10198-021-01392-z>
- Monteiro, A., & Mourão, L. (2017). Desenvolvimento profissional: A produção científica nacional e estrangeira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 17(1), 39-45. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12246>
- Monteiro, L., Ornelas, M., & Cardoso, I. (2018). Gestão de Recursos Humanos socialmente responsável: Formar e reter pessoas. *Revista Científica da Escola da Gestão e Negócios da UnP*, 7(2), 28-41.
- Moretto, S., & Silveira, A. (2021). Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(1), 70-92. <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v11i1.46566>
- Morgeson, F., Brannick, M., & Levine, E. (2019). *Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management*. Sage Publications.
- Morikawa, M. (2020). *COVID-19, teleworking, and productivity*.
- Naeem, M., Jamal, W., & Riaz, M. (2017). The relationship of employees' performance appraisal satisfaction with employees' outcomes: Evidence from higher educational institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, 11(2), 71-81.
- Nguyen, P., Yandi, A., & Mahaputra, M. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work achievement, competence and compensation (a study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i4.389>

- O'Reilly, V., McMahon, M., & Parker, P. (2020). Career development: Profession or not? *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 79-86. <https://doi.org/10.1177/1038416219898548>
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2016-0267>
- Ogliara, M., & Fischer, A. (2019). Implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos: revisão da literatura acadêmica. In *XLIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2019* (pp. 1-16). Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
- Okolie, U., Nwajiuba, C., Binuomote, M., Osuji, C., Onajite, G., & Igwe, P. (2020). How careers advice and guidance can facilitate career development in technical, vocational education, and training graduates: The case in Nigeria. *Australian Journal of Career Development*, 29(2), 97-106. <http://dx.doi.org/10.1177/1038416220916814>
- Oliveira, A., Gomide Júnior, S., & Poli, B. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200105>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP, 2020). *Covid-19. Autocuidado e bem-estar dos profissionais de saúde durante a pandemia*. OPP.
- Otoo, F. (2019). Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 949-970. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0053>
- Pachori, P., & Singh, D. (2020). A review on impact of human resources practices on employees performance with special reference to public and private banks. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 11704-11723.
- Pereira, M., Oliveira, L., Costa, C., Bezerra, C., Pereira, M., Santos, C., & Dantas, E. (2020). A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-32. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.493>
- Pham, N., Hoang, H., & Phan, Q. (2019). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower* (publicado online). <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>.

- Pinto, E. (2019). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inovação em Empresas Tecnológicas* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Poór, J., Juhász, T., Machová, R., Bencsik, A., & Bilan, S. (2018). Knowledge management in human resource management: Foreign-owned subsidiaries' practices in four CEE countries. *Journal of International Studies*, 11(3), 295-308. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2018/11-3/23>
- Porto, C. (2020). O papel dos profissionais de RH na superação dos desafios que as empresas enfrentam em tempos de pandemia da Covid-19. *RH Magazine*. <https://rhmagazine.pt/exclusivo-o-papel-dos-profissionais-de-rh-na-superacao-dos-desafios-que-as-empresas-enfrentam-em-tempos-de-pandemia-da-covid-19/>
- Prasad, D., Mangipudi, D., Vaidya, D., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), 372-389.
- Putri, A., & Handoyo, S. (2020). The Impact of Career Growth on Turnover Intention with Employee Engagement as a Mediator Variable: Study among the Generation Y Employees in Indonesia. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings* (pp. 216-223). Universitas Airlangga: Fakultas Psikologi. <https://doi.org/10.5220/0008587402160223>
- Queiroga, F. (2020). *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19*. Artmed.
- Quevedo-Silva, F., Santos, E., Brandão, M., & Vils, L. (2016). Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), 246-262. <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>
- Realpe-Bolaños, K. (2020). Perspectivas de la gestión de talento humano en las universidades. Una revisión documental. *Polo del Conocimiento*, 5(12), 502-518. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i12.2073>
- Rubin, E., & Edwards, A. (2020). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination

- complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1938-1957. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424015>
- Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Sales, M., Fonseca, J., & Silva, B. (2019). Uma perspectiva crítica da responsabilidade social empresarial: histórico, práticas correntes e controvérsias. *Pretextos: Revista da Graduação em Psicologia da PUC Minas*, 4(8), 354-372.
- Santos, J., Gonçalves, S., Veloso, A., Moura, R., & Brandão, C. (2021). A insegurança laboral durante a primeira vaga da covid-19: impacto dos antecedentes e das consequências organizacionais no envolvimento com o trabalho. In *X Conferência Internacional Investigação e Intervenção em Recursos Humanos* (pp. 1-3). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.
- Santos, M., Oliveira, R., & Centurión, W. (2018). Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. *Ideias e Inovação*, 4(3), 57-66.
- Sequeira, P., & Gonçalves, L. (2021). *A Gestão dos Recursos Humanos e o Futuro, pós-COVID-19* [Trabalho de licenciatura]. Universidade de Coimbra.
- Sharma, S., & Singh, T. (2020). VUCA World and its impact on Human Resource Function: A roadmap for HR Leaders to navigate the current challenging times. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 10219-10227.
- Singh, S., & Singh, A. (2018). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. <https://doi.org/10.1108/md-09-2018-0966>
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J. (2015). Training Engagement Theory: A Multilevel Perspective on the Effectiveness of Work-Related Training. *Journal of Management*, 20(10), 1-25. <https://doi.org/10.1177/0149206315574596>
- Soares, S., Picolli, I., & Casagrande, J. (2018). Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 19(2), 308-339. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.970>

- Srivastava, S., & Pathak, P. (2019). Impact of Self-Efficacy, Organizational Commitment and Job Involvement on Job Performance in Private Bank Employees. In *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success* (publicado online).
- Stewart, G., & Brown, K. (2020). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (4th ed.). Wiley.
- Stone, R., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons.
- Taborda Morales, Y. Soto Jáuregui, C., Ramírez Marulanda, A., & Yela Ruíz, V. (2020). Impacto de las prácticas de gestión humana en la eficiencia organizacional de pequeñas y medianas empresas: revisión de literatura. *Revista Eficiencia: revista especializada en ciencias administrativas, económicas y contables*, 2(2), 1-19.
- Varela, B., & Agra, J. (2021). *O impacto da Covid-19 nas organizações: uma breve abordagem à implementação do teletrabalho na Administração Pública Portuguesa* [Trabalho de licenciatura]. Universidade de Coimbra.
- Vasile, G., & Zhan, X. (2020). Recruitment, Selection and Integration in the Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*, 59(3), 34-40.
- Vuong, B., Tung, D., Hoa, N., Chau, N., & Tushar, H. (2020). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Job Performance: Vietnam Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 277-286. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.277>
- Whittemore, R., & Knafelz, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-553. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Ziviani, F., Amarante, E., França, R., Isnard, P., & Ferreira, E. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 24, 61-83. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3468>