



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**A Perceção das Práticas de Gestão de Recursos
Humanos e o impacto no Desempenho dos
Colaboradores**

Dissertação

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Relatório para satisfação parcial dos requisitos da Unidade Curricular de

Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Aluno: Fúlvia Cassandra Neves Ramos, Nº 50027923

Orientação: Ivo Antunes Dias

Junho de 2016

Agradecimentos

Após a realização da presente Dissertação, não poderia deixar de agradecer aos que estiveram presentes, e que de certa forma foram o alicerce que me permitiu ultrapassar esta etapa, pelo que estarei eternamente grata.

Primeiramente, gostaria de endereçar um especial “obrigado” à minha família que me disponibilizou todas as condições de prosseguir com os meus estudos, estando sempre presente com palavras e atos de incentivo.

Igualmente gostaria de agradecer aos meus avós pelos pais que me deram. Faço uma referência às minhas saudosas avós Tanha e Chiquinha que partiram antes de eu vir a este mundo, e ao meu avô Djidjê que partiu antes de ter chegado a esta fase da minha vida, para lhes dizer que acredito na sua bênção.

À Kate, na companhia carinhosa do Thiago e da Luna, pelos conselhos, ajuda diária e companheirismo.

Aos Doutores Ivo Dias e Francisco Cesário pelas sessões de orientação, e recomendações.

A todos que me apoiaram de forma direta e indireta o meu bem-haja.

Índice	Pág.
Agradecimentos	2
Lista das Abreviaturas	4
Resumo	5
Abstract	6
I Introdução	7
II Revisão da Literatura	10
1. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos	10
1.1 Acolhimento e Integração	14
1.2 Formação	16
1.3 Gestão do Desempenho	18
1.4 Gestão de Carreira	20
1.5 Comunicação Interna	21
1.6 Remuneração	23
1.7 Celebração/ Reconhecimento	24
2. O Desempenho	25
3. A Perceção das Práticas e o Desempenho	27
III. Objetivos do Estudo	31
1. Metodologia	32
2. Caracterização do Instrumento	33
3. Caracterização da Amostra	36
IV. Resultados	38
1. Consistência Interna das escalas	38
2. Análise da Validade: Análise Fatorial	41
3. Teste da Hipótese	43
V. Conclusões	45
1. Limitações e Estudos Futuros	47
Bibliografia	49
Anexos	

Lista das Abreviaturas

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Resumo

Investigações desenvolvidas têm tido como foco principal o estudo da relação positiva entre as PGRH e o desempenho das organizações. Menos ênfase tem sido dado à percepção dos colaboradores sobre a importância dessas mesmas práticas no seu desenvolvimento profissional e na progressão da respetiva carreira.

Entendendo ser de interesse, pretende-se confirmar a tese de que uma boa percepção das PGRH será efetivamente um preditor da performance Organizacional/Pessoal, o que vem na linha de investigações realizadas nos últimos anos, que têm sido voltadas para a avaliação do impacto da estratégia e das PGRH sobre o desempenho dos colaboradores.

Assim, o objetivo principal da investigação prende-se com a análise da relação existente entre a percepção das PGRH e o desempenho dos colaboradores, procurando perceber se existem PGRH que deverão ser recomendadas como o propósito de se alcançarem níveis mais elevados de desempenho por parte dos referidos colaboradores.

A amostra do estudo compreende um total de 121 participantes, que correspondem a trabalhadores com Sede Profissional em Portugal.

Os dados foram recolhidos através de um questionário on-line e tratados e analisados através do Programa SPSS

Dos resultados obtidos, foi possível observar que os colaboradores percecionam as PGRH como um todo, que há associação entre as PGRH e o desempenho dos mesmos colaboradores, porém com a particularidade de não se ter registado a associação entre a Prática “remuneração” e o “desempenho”.

Palavras-chave: Práticas de Gestão de Recursos Humanos; PGRH; Desempenho; Percepção dos colaboradores

Abstract

Research has focused mainly on the study of positive relationship between the PGRH and the performance of organizations. Less emphasis has been granted to the perception of employees regarding the importance of those practices in their professional development and progression in their professional carriers.

The above being of importance, it is intended to confirm the thesis that good perception of the PGRH will predict the performance Organizational/Personal, in line with the research made in the past years, which have focused on the evaluation of the impact of strategy and the PGRH on the performance of employees.

So, the main objective of the research tackles the analysis of the existing relationship between the PGRH and the performance of employees, trying to perceive whether there are PGRH that should be recommended in order to achieve higher levels of performance from employees.

The sample of the study involves 121 subjects, with Professional Headquarters in Portugal.

The data were collected through an on-line questionnaire and were handled and analyzed with the help of the SPSS program.

From the data collected it was possible to observe that employees perceive the PGRH as a whole, that there exists correlation between the PGRH and the performance of employees. However, it was not evident the existence of a correlation between Practice “remuneration” versus “performance”.

I. Introdução

O presente estudo tem por objetivo entender a relação existente entre a percepção que os colaboradores, com sede profissional em Portugal, têm das PGRH implementadas e o impacto das mesmas no respetivo desempenho. Para tal levou-se a cabo um inquérito de que resultou uma amostra com 121 respostas, para posterior análise com suporte nos conhecimentos científicos constantes de diversas citações no âmbito da revisão da literatura.

O tema proposto revela-se de muito interesse uma vez que, em se confirmando uma forte correlação entre as PGRH e o seu impacto no desempenho dos colaboradores, a gestão das organizações tenderão a procurar as PGRH consideradas propensas a maiores níveis de desempenho dos colaboradores, como forma de incrementarem os resultados das organizações.

Naturalmente que à correlação atrás referida não será alheia ao ambiente em que ocorre, que nos dias de hoje é caracterizado por uma maior complexidade decorrente, nomeadamente, da globalização e da crise económica mundial.

A rápida evolução do ambiente económico, com a globalização e a desregulamentação dos mercados, com a mudança das exigências tanto dos clientes como dos investidores, com a crescente concorrência no mercado, tornou-se a realidade para a maioria das organizações (Becker & Gerhart, 1996).

Para competir, as organizações deveriam investir, de forma a melhorar o seu desempenho, reduzindo os custos, inovando nos produtos e nos processos, melhorando assim a sua qualidade, a produtividade e a posição no mercado (Becker & Gerhart, 1996).

Pretendia-se entender, a forma como PGRH afetavam os resultados organizacionais, e se algumas dessas práticas tiveram efeitos mais fortes do que outras, ou ainda a existência de complementaridades ou sinergias entre essas práticas de modo a aumentar, ainda mais, a performance organizacional (Schuler & Jackson, 1995).

Estudos efetuados tendem a estabelecer a articulação das políticas e das PGRH com a estratégia do negócio, focalizando-se na combinação das PGRH e na análise do seu impacto no desempenho das organizações (Esteves & Caetano, 2010).

Esta abordagem foi desenvolvida e baseada na ideia de que os RH devem ser considerados como fator estratégico, onde as PGRH poderão ajudar a criar uma fonte sustentada de vantagem

competitiva, especialmente quando estas estão alinhadas com os objetivos da organização (Delaney & Huselid, 1996).

Efetivamente, em 1994, Pfeffer defendeu que a participação dos colaboradores e a reformulação das tarefas, incluindo sistemas de produção baseados em equipas, são os indicadores que fazem acreditar no desenvolvimento da performance organizacional, bem como no desempenho individual dos colaboradores.

Em 2013, Kehoe and Wright, sugerem que alguns estudos referem que a pré-disposição e a reação comportamental dos colaboradores dependem da perceção que os mesmos têm relativamente às PGRH implementadas.

Além disso, estudos de maior dimensão empírica assumem a variabilidade das PGRH em postos de trabalho com grupos de grande dimensão enfatizando a variação na perceção que os indivíduos têm acerca das PGRH (Wright & Boswell, 2002).

Os colaboradores, em certos casos, poderão não perceber o objetivo da existência dessas práticas tal como a organização pretende (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

Posteriormente, Khilji & Wang, 2006, detetaram resultados idênticos, onde se evidenciou a clara distinção entre a intenção (i.e., o propósito das práticas formuladas pelos gestores de RH) e a implementação das práticas de RH (i.e., as experiências vivenciadas pelos colaboradores). A teoria das “melhores práticas” de GRH, responde à necessidade dos colaboradores, o que gera atitudes e comportamentos favoráveis que resultam em melhores índices de desempenho (Edgar & Geare, 2005).

Ainda nesta perspetiva, sugere que o desempenho acima da média é conseguido quando os colaboradores exercem em nome da organização (Guest, 1997).

Como referido atrás, o presente estudo tem como objetivo perceber a relação existente entre a perceção que os colaboradores com Sede Profissional em Portugal têm acerca das PGRH implementadas e o impacto no respetivo desempenho. Pretende-se ainda perceber se essas PGRH de sucesso organizacional são interpretadas em conjunto ou separadamente.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos.

O primeiro capítulo ocupa-se de uma breve introdução acerca do tema em estudo. Este aborda questões preliminares relativas à pertinência do estudo, e à importância que a perceção das práticas de GRH têm no desempenho do colaborador, bem como no desenvolvimento da performance organizacional.

O segundo capítulo prende-se com as abordagens mais relevantes adotadas na definição de práticas de GRH, nomeadamente os tipos de práticas abordadas na literatura e incisivamente na sua pertinência como estratégia de RH. Por fim, apresenta-se a revisão da literatura em que se suporta para a realização dos estudos empíricos.

Ainda neste capítulo, pretende-se analisar a relação existente entre a perceção das práticas de RH e o impacto no desempenho dos colaboradores.

O terceiro capítulo será dedicado aos objetivos do estudo e ao modelo/método da investigação.

No quarto e último capítulo, apresenta-se o design do estudo, os procedimentos adotados, a amostra, os instrumentos de medida, os resultados, bem como a discussão dos resultados e as conclusões.

Sistematizando, constituem os objetivos da investigação:

- Caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos globalmente reconhecidas;
- Perceber a importância dos colaboradores relativamente à perceção das práticas de GRH no seu desenvolvimento profissional;
- Avaliar se existe associação positiva da perceção dos colaboradores acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre o respetivo desempenho;
- Entender as suas perceções num contexto de recessão laboral e económica apresentando um instrumento de medida capaz de reter a perceção relativamente à importância das práticas promovidas pelas organizações.

II. Revisão da Literatura

1. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos tem vindo a sofrer alterações importantes nas suas práticas e papéis, em resposta ao ambiente em que as organizações se inserem.

As mudanças tecnológicas, o abrandamento do crescimento, o desenvolvimento da concorrência internacional, foram elementos que modificaram profundamente a GRH.

Segundo Neves 2000, a GRH não constituiu um corpo teórico próprio. Este defende que o seu suporte conceitual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, e por esse motivo é natural que a sua evolução reflita as insuficiências e as vantagens das teorias que lhe servem de base.

Com a Revolução Industrial, foi estabelecido um novo padrão de trabalho, caracterizado pela concentração de um elevado número de trabalhadores no mesmo local de trabalho e pela aceleração da produção.

As instalações de trabalho eram muito pesadas com instalações deficitárias, sem períodos de descanso, o recurso ao trabalho infantil era generalizado e a tónica era colocada na punição como forma de controlar os comportamentos dos trabalhadores.

Os assuntos de pessoal eram limitados à realização de pagamentos de salários, deduzidos dos custos de alojamento, levado a cabo por um “guarda-livros” e ao controlo exercido por proprietários e capatazes.

Dadas às constantes mutações no ambiente económico, com a intensa concorrência no mercado, a necessidade de melhorar continuamente o desempenho organizacional nunca foi maior (Harel & Tzafir, 1999)

Com o desenvolvimento da GRH, as organizações, cada vez mais têm reconhecido o potencial das pessoas como fonte de vantagem competitiva (Pfeffer J. , 1994).

E, para criar vantagem competitiva através dos RH, requer-se atenção cuidadosa a práticas que melhor aproveitam esses ativos (Patrick M. Wright, 2003), distanciando-se assim dos concorrentes diretos, impedindo-os de copiarem os métodos utilizados pela organização,

considerando que a concorrência não poderá adquirir recurso equivalente, por ser difícil replicar com sucesso padrões complexos de relações interpessoais e culturais (Barney, 1995).

Diversos autores têm utilizado terminologias diferentes no que concerne à designação dos conjuntos de práticas que a pesquisa empírica tem relevado contribuírem para os resultados organizacionais positivos (Esteves & Caetano, 2010).

Tabela 1 – Definições PGRH

Referências	Definições
Schuler e Jackson (1987)	Atividades intimamente ligadas à organização que tem como objetivo gerir um conjunto de RH de forma a garantir que estes estejam alinhados com o cumprimento dos objetivos da empresa.
Delery e Doty (1996)	Conjunto de políticas e práticas delineadas e implementadas de forma consistente de modo a garantir que o capital humano de uma organização contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos.
Dittmer (2002)	Percepção do indivíduo mediante a implementação de estratégias com o intuito de desenvolver, atrair, recompensar, reter e motivar os recursos considerados pertinentes ao alcance dos objetivos organizacionais
Mondy (2011)	Estratégias concebidas pela organização de forma a assegurar que o capital humano é eficaz no alcance dos objetivos dos mesmos.

Em 2002, Dittmer definiu as PGRH como a percepção do indivíduo relativamente às estratégias implementadas com o intuito de desenvolver, atrair, recompensar, reter e motivar os recursos considerados consentâneos ao alcance dos objetivos organizacionais.

Por sua vez, (Arthur, 1994), utiliza a expressão de “sistemas de implicação”, outros de “práticas de elevado desempenho (Huselid M. , 1995) , “boas práticas” (Pfeffer J. , 1998) e por último, as “práticas de elevado envolvimento” (Bae & Lawler, 2000).

O primeiro, identificou o sistema de implicação e de controle, fê-lo, com o objetivo de reduzir os custos do trabalho, aumentando a eficiência, reforçando a obediência dos colaboradores por meio de regras e procedimentos específicos baseando as recompensas na obtenção de

resultados. Aquelas regras têm como objetivo moldar os comportamentos e as atitudes, focando no desenvolvimento dos colaboradores vistos como pessoas de confiança.

Posteriormente em 1995, Huselid adotou a designação de práticas de GRH de elevado desempenho e integrou nessa designação dois tipos de práticas: i) uma com orientação para aumentar os conhecimentos, as capacidades dos empregados e a possibilidade de estes as utilizarem no desempenho dos papéis organizacionais (nomeadamente: processos de recrutamento seletivos; oportunidades de formação e de desenvolvimento; processos de participação; equipes de trabalho; e círculos de qualidade); e ii) outra que designou como práticas de motivação, orientado para reconhecer e reforçar os comportamentos desejados dos empregados (avaliação de desempenho, recompensas e oportunidades de progressão baseadas no mérito).

Em 1998, Pfeffer, utilizou dimensões que considera pertinentes à contribuição do sucesso organizacional: segurança de emprego; processos de recrutamento seletivos; equipes autogeridas e processos de descentralização das decisões; recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização; investimento em atividades de formação e de desenvolvimento; práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico; e partilha de informação.

Já no ano 2000, Bae & Lawler, adotaram a designação de estratégias de GRH de elevado envolvimento para se referirem a uma abordagem orientada para desenvolver e manter as competências e a implicação dos empregados. Consideraram práticas de elevado envolvimento as seguintes: práticas de recrutamento e seleção rigorosas; investimento em formação/treinamento e desenvolvimento; processos que incentivam a participação nas decisões; e recompensas baseadas no desempenho individual e de equipe.

Guthrie, em 2001 utilizou as designações de práticas de elevado envolvimento e de elevada implicação como sinónimas, considerando-as à semelhança de (Bae & Lawler, 2000), como um sistema de PGRH orientados para desenvolver os skills de colaboradores, a motivação bem como a informação que estes têm sobre a empresa, capacitando-os para as utilizarem no trabalho que realizam.

Autores das teorias comportamentais tais como (Schuler & Jackson, 1987) e (Miles & Snow, 1984), focalizam-se nas atitudes e nos comportamentos dos colaboradores como mediadores da relação entre as PGRH e resultados organizacionais.

Outros como (Arthur, 1994) e (Delaney & Huselid, 1996), igualmente com base na perspectiva comportamental, partem do pressuposto de que as PGRH influenciam as competências e a implicação ou o compromisso organizacional dos colaboradores, sendo essas as características que acrescentam valor à organização.

Efetivamente, estes assumem que as PGRH moldam o comportamento dos colaboradores e as atitudes e os comportamentos mais apropriados dependerão de fatores diversos, nomeadamente a estratégia implementada pela organização.

No seu modelo, (J. Delery & Shaw, 2003) consideram que cada PGRH pode influenciar várias características da força de trabalho (a motivação pode ser aumentada através de práticas de recompensa e do enriquecimento de funções) o que releva a ideia de complementaridade entre as PGRH.

Assim, as organizações poderão usar as PGRH com vista a aumentar o valor do capital humano, pelo facto da teoria do capital humano considerar que as capacidades das pessoas, os seus conhecimentos e a sua experiência profissional têm valor económico para as organizações, tornando-as aptas para serem produtivas e aumentarem a sua capacidade de adaptação (Becker, 1964).

Neste contexto, as práticas de GRH poderão ajudar a organização a:

- Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem as pessoas com as competências (técnicas e comportamentais) que mais se adequam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais adequados, bem como de um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes;
- Estimular os comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através de um desenvolvimento de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução futura;
- Adotar sistemas de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Assim, conclui-se que, abrigo no ponto de vista da Psicologia, pode-se considerar que há um conjunto de boas práticas que contribuem para a perceção de reconhecimento, competência, valorização profissional e vinculação dos colaboradores (Esteves & Caetano, 2010)

Por outro lado, no ponto de vista de gestão nomeadamente o das teorias do capital humano e da perspectiva baseada nos recursos, é de considerar que os resultados da implementação das práticas serão modelados pelas características do contexto imediato, nomeadamente pela estratégia da empresa e pelas características do setor de atividade (Esteves & Caetano, 2010).

Ainda, resultados empíricos, nomeadamente de estudos efetuados por (Cappelli & Neumark, 1999), sugerem que há uma relação positiva entre as práticas de elevado desempenho e a produtividade.

D’Arcimoles, 1997, igualmente apresentou resultados idênticos, estabelecendo uma relação positiva entre os indicadores de lucro, produtividade e das PGRH (remuneração, segurança de emprego, despesas sociais e investimentos em formações).

Estudos de Datta, Guthrie & Wright (2005), sugerem que a produtividade pode ser aumentada pelos sistemas de elevado desempenho e que a identificação e a aplicação das melhores práticas de GRH resultará numa melhor performance organizacional (Delery e Doty, 1996).

Dadas às ilações retiradas dos estudos efetuados, conclui-se que a perspectiva baseada nos recursos da empresa estabelece que esta pode desenvolver vantagens competitivas, criando valor de forma rara e de difícil imitação dos concorrentes (Barney, 1995) – tendo em consideração que a natureza complexa de um agrupamento de PGRH coerente não favorece a imitação (Becker & Huselid, 1998).

De acordo com (Becker & Gerhart, 1996), a noção de “boas práticas” necessita de esclarecimento, uma vez que leva a formas muito específicas de avaliação de desempenho ou de sistemas de incentivos que podem ser facilmente imitados.

Não obstante, Cesário, 2015 num estudo recente, apresenta sete práticas globalmente reconhecidas para o sucesso organizacional:

1.1 Acolhimento e Integração

Segundo alguns autores, o acolhimento e a integração fazem parte da socialização organizacional, da psicossociologia, da gestão de recursos humanos ou da cultura organizacional.

Esta poderá ocorrer na última fase do recrutamento e seleção, numa fase da formação inicial, no início do desenvolvimento das competências ou ainda poderá ser a validação do potencial anteriormente identificado.

Efetivamente, o acolhimento e a integração têm como principais funções:

- Prestar todas as informações relevantes sobre a instituição, valores, cultura, visão, missão e as respetivas estruturas;
- Clarificar os direitos, os deveres, bem como os benefícios;
- Identificação e equilíbrio sobre as expectativas iniciais;
- Facilitar as relações interpessoais;
- Lançar as bases do compromisso alimentando a paixão pela função, pelos colegas e pela empresa.

Relativamente à responsabilidade, atualmente é facto que este é partilhado entre os órgãos de GRH (chefia direta e o tutor) que deve assegurar o envolvimento de todas as partes, garantindo a atribuição de um tutor com vista a facilitar a integração na empresa.

Cabe então à empresa a tarefa de decidir se deseja um programa de carácter conservador ou inovador.

Porém há uma sistemática simples que poderá ser implementada em qualquer organização independentemente da sua dimensão, caracterizada por três ferramentas distintas e ainda intrinsecamente interdependentes:

- Ciclo de gestão integrada de jovens talentos: Ocupa-se da interligação de diversas ferramentas de gestão existentes na maior parte das organizações, estabelecendo uma cadeia sequencial e interdependente entre os demais instrumentos com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia das informações obtidas;
- A lista de atividades: prende-se com um conjunto de atividades a serem realizadas antes, durante e depois do acolhimento e integração, com o objetivo de garantir a planificação, organização, implementação e o controlo das diferentes tarefas;
- Plano de acolhimento e integração: Este plano sugere linhas mestras, permitindo grande flexibilidade e capacidade de ajustamento em diversos contextos, sem perder o foco na integração.

Figura 1: Acolhimento e Integração

<p>Poderá ser coletivo mas cada pessoa deverá merecer uma particular atenção em cada momento</p>	<p>O Indivíduo e a Empresa</p> <p>Deveres, direitos, benefícios, assinar o contrato de trabalho</p>	<p>A Empresa</p> <p>História e cultura, valores e tradição, documentos, edifícios e normas de segurança, estrutura local</p>	<p>Aporta mais valor se for realizado em coletivo – permite maior grau de interação</p>
<p>Deverá ser sempre individualizado ainda que o chefe receba duas pessoas para a mesma função</p>	<p>O Indivíduo e a Função</p> <p>Descrição de postos e objetivos, marcas, produtos e serviços, equipa.</p>	<p>A Função e o Contexto</p> <p>Mercado e clientes, concorrência, parceiros, fornecedores, consumidores</p>	<p>A desenvolver individualmente ou em pequenos grupos homogêneos com base na natureza funcional</p>

1.2 Formação

Dada a constante necessidade em potenciar a eficácia da organização e conseqüentemente os seus recursos humanos, a formação permite a introdução da dinâmica necessária para que se desenvolvam os estados de desempenho da empresa e que estes sejam relativamente ajustados às necessidades do negócio.

Segundo (Harel & Tzafrir, 1999), geralmente a formação influencia o desempenho em duas vertentes: a primeira que se prende com o facto de a formação desenvolver as competências e habilidades pertinentes ao desenvolvimento dos colaboradores; e a segunda é que tal prática aumenta os índices motivacionais no seio laboral.

A formação tem a função chave que é a de atuação sobre as competências dos colaboradores no sentido de proporcionar uma melhor adaptação aos indivíduos que compõem a organização em prol dos objetivos do negócio.

Por sua vez, a formação tem por objetivo atuar em duas vertentes:

- Na aquisição de novas competências, dando oportunidade aos colaboradores de adquirirem as competências de que carecem;
- Desenvolvimento das competências, pretendendo fazer com que os colaboradores alcancem os níveis de desempenho desejados e necessários para desempenhar a função com proatividade.

Dada à complexidade organizacional, esta exige que a atuação nas competências estimule o sistema e renove os modelos de ação otimizando a energia e a informação do sistema.

Assim, surge como crucial que a formação assuma mais duas vertentes na sua ação sobre as competências dos colaboradores:

- **A ativação proactiva de competências** que visa introduzir energia no sistema. A ação poderá ter um carácter meramente motivacional ou que induz ao desenvolvimento pessoal do colaborador sem qualquer ligação ao trabalho que este desenvolve;
- **A Inibição de competências** dada às inúmeras competências que estarão associadas a mapas mentais ultrapassados, resultantes de objetivos de negócios antigos. A presença destas competências retira a energia ao sistema.

Essas quatro vertentes quando devidamente integradas e alinhadas podem dar ao sistema de formação uma dinâmica única na renovação e inovação dos modos de ação da empresa como os seus objetivos de negócio.

Sendo que o grande objetivo da formação é maximizar a eficácia e o desenvolvimento organizacional, este torna propenso a gerar mais-valias à mesma.

Em termos genéricos, pode-se apontar cinco tipos de objetivos da formação:

- Desenvolver as capacidades profissionais dos colaboradores para que possam contribuir eficazmente para os negócios da empresa;
- Desenvolver comportamentos e atitudes que permitam maior eficácia e satisfação no âmbito da função;
- Aquisição de novos conhecimentos considerados pertinentes à progressão na carreira;
- Possibilitar o crescimento como pessoa;
- Inibir as competências desajustadas aos objetivos do negócio.

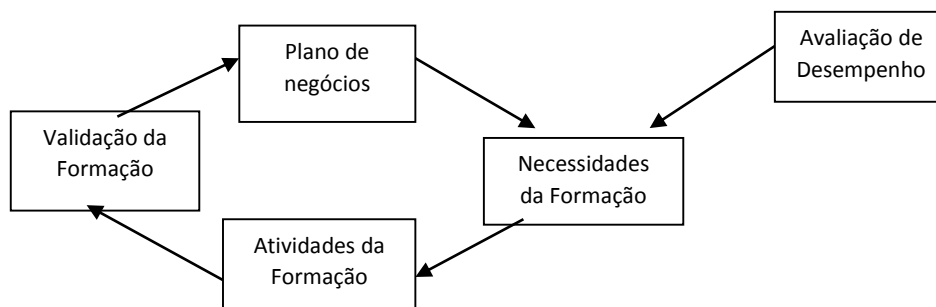
Uma ideia que deve estar presente é que a formação tem sempre um objetivo de negócio, mais concretamente, deverá contribuir positivamente para os objetivos do negócio.

Em estudos empíricos efetuados, (Bartel, 1994) enfatizou que o investimento na formação aumenta significativamente os níveis de desempenho.

Outras pesquisas, nomeadamente de (McEvoy, 1997) sugere que a formação influencia o compromisso organizacional, a autoestima e ainda o melhor conhecimento acerca do colaborador.

Propõe-se que haja uma relação positiva entre o uso específico das práticas de GRH percebidas e a melhoria no desempenho da organização (Harel & Tzafrir, 1999).

Figura 2 - A formação como parte integrante dos negócios



Humanator XXI

1.3 Gestão do Desempenho

Gerir o desempenho, num primeiro momento consiste em alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais, através do estabelecimento de um plano de ação dirigido ao colaborador. Tal deverá ocorrer no início do ciclo de desempenho, o que pressupõe a adoção de um sistema de Gestão por Objetivos (GPO), nomeadamente de natureza comportamental.

Esse processo implica o acompanhamento do colaborador, ao longo do período (de modo formal e informal) com o objetivo de precaver eventuais desvios e assegurar o sucesso. No final do ciclo de desempenho deverá ocorrer a respetiva avaliação final, comparando os resultados realizados com os preconizados no plano de ação fixado inicialmente.

O processo de gestão de desempenho é uma metodologia com enfoque principal na otimização da contribuição dada pelo colaborador voltado para os resultados do negócio, avaliando-o quanto ao cumprimento de um conjunto de parâmetros previamente definidos.

Através da gestão de desempenho, procura-se criar as condições adequadas tendo em vista a melhoria gradual e sustentada da forma como os colaboradores exercem as suas funções. Uma

vez que os colaboradores representam custos para as organizações, torna-se indispensável a criação de condições para que estes deem a melhor contrapartida possível.

Sistematizando, a gestão do desempenho tem como objetivo:

- Alinhar os objetivos individuais com os objetivos do negócio da organização;
- Refletir com clareza as expectativas que a organização tem do colaborador, bem como a forma de mensuração do respetivo desempenho;
- Criar um compromisso com o colaborador quanto ao efetivo engajamento na prossecução dos objetivos do negócio e quanto às expectativas no domínio comportamental acordados com a chefia;
- Acompanhar e apoiar o colaborador, ao longo do ano, para que tenha sucesso e recompensá-lo pelos êxitos conseguidos;
- Conceder oportunidades de desenvolvimento ao colaborador para colmatar insuficiências detetadas durante o ciclo avaliado.

Para a obtenção dos benefícios dum sistema de gestão de desempenho, é fundamental que as empresas o concebam em conformidade com os valores e a cultura organizacional.

A gestão de desempenho será o responsável pela criação de um clima organizacional que permite mobilizar todas as potencialidades das pessoas, sendo que para tal exige-se um conjunto de atitudes e comportamentos consistentes da parte da gestão de topo, conducentes a proporcionar:

- Um clima de abertura e partilha de informação de gestão;
- Eficácia na comunicação interna;
- O envolvimento dos colaboradores na definição da estratégia da organização;
- Investimento na formação e na qualificação dos colaboradores;
- Um sistema de recompensas que valorize o mérito e que faça uma clara distinção entre bom e mau desempenho;

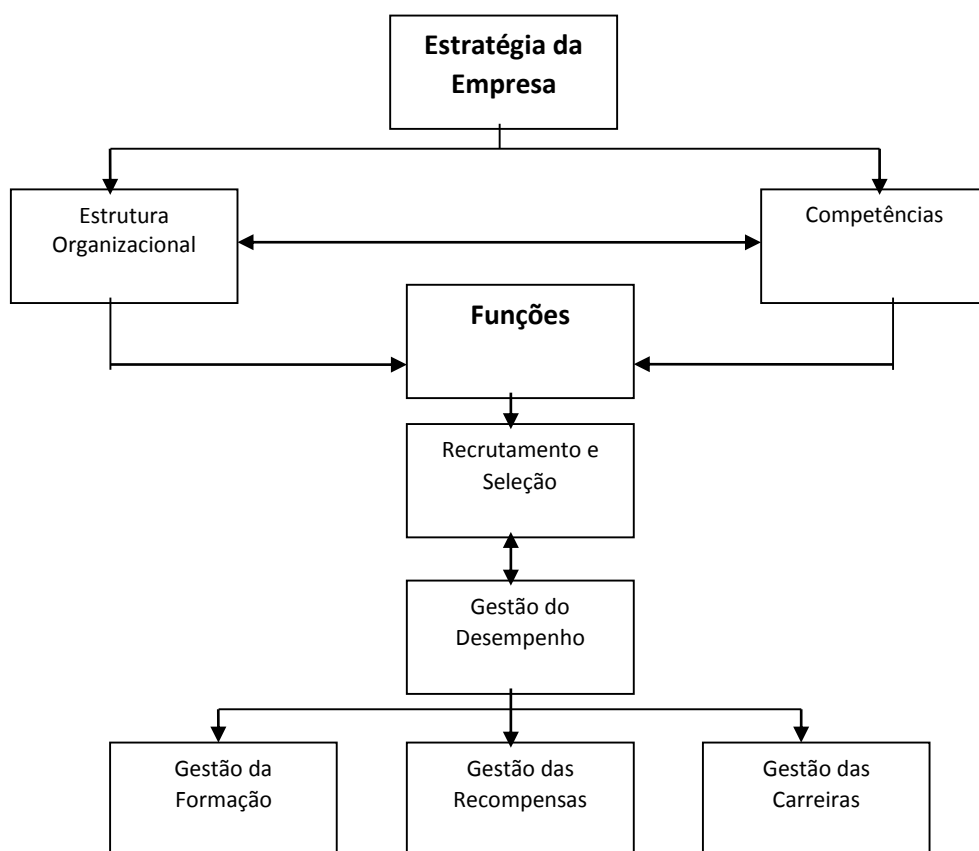
Este conceito tem como ponto de partida a identificação de perfis de competências das várias funções, que permitirá aos titulares o desempenho consoante a cultura da organização e dos objetivos delineados.

A posteriori essas funções deverão ser avaliadas e enquadradas numa matriz que hierarquize de acordo com o grau de complexidade, exigência e nível de responsabilidade.

As práticas de GRH como a formação, a participação dos colaboradores, a remuneração e o processo de recrutamento interno têm sido estabelecidos numa relação positiva com o desempenho organizacional (Bartel, 1994).

Assim, podemos concluir que as práticas de GRH podem influenciar o desempenho da organização por meios diretos, através do desenvolvimento das competências dos colaboradores (seleção e formação), com implicação direta no desenvolvimento motivacional dos mesmos (Harel & Tzafir, 1999).

Figura 3 - A Gestão de Desempenho num sistema integrado de GRH



1.4 Gestão de Carreira

A noção de carreira surgiu no início do século XX e enquadra-se numa das características da Revolução Industrial e das mudanças sociais verificadas.

Tal conceito emergiu, dada a necessidade das pessoas encontrarem e negociarem um emprego pago, o que contribui para o crescimento de modelos explicativos do comportamento e do desempenho no trabalho.

A designação “carreira profissional” era circunscrita por normas e expectativas sociais que permitia escolhas profissionais, mas ajustadas a determinados padrões (Duarte, 2006).

Esta constitui o reverso da medalha dos planos de recursos humanos (PRH) e a transposição das necessidades projetadas pela organização, em Recursos Humanos, para o plano individual dos colaboradores, perspectivando formas de lhes permitir evoluir e desenvolverem-se profissionalmente de modo a atingirem o seu potencial.

A Gestão de carreira pretende operacionalizar o princípio da prioridade do recrutamento interno, ao procurar identificar no interior da empresa, colaboradores com elevado potencial e capazes de satisfazerem as necessidades projetadas para cenários de médio prazo.

O plano de carreira é assim definido como o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, de modo a que consiga, no médio prazo atingir o potencial que lhe foi detetado.

É de realçar, que o próprio conceito de carreira tem sofrido sucessivos ajustamentos, com a alteração da envolvente de negócios e das estruturas organizacionais que lhe servem de suporte. Porém, independentemente do conceito que venha a ter, esta traz vantagens importantes das quais se destacam:

- O estabelecimento de orientações uniformes para o desenvolvimento de carreiras, em todos os setores;
- A implementação generalizada de ferramentas para gerir o desenvolvimento da carreira dos colaboradores;
- A garantia da consistência interfuncional do exercício;
- O aumento da satisfação profissional e a redução da rotação de pessoas chave.

1.5 Comunicação Interna

O estudo da comunicação interna antecede o período dos anos 1960. Entre os anos de 1960 e 1980 teve como suporte de base o Jornalismo. A comunicação tinha por objetivo enviar mensagens, com ênfase nos factos e eventos.

A comunicação interna é para (Almeida, 2003), um processo pelo qual se desenvolvem as relações entre as pessoas e a empresa. Grande parte dos autores considera que o essencial da comunicação interna passa pelo desenvolvimento das relações entre as pessoas e a organização.

Por sua vez, (Kalla, 2005) defende que a comunicação interna é “toda a comunicação formal e informal que tem lugar internamente a todos os níveis da organização” (p.304)

Já (Dolphin, 2005) considera que o papel da comunicação interna é “construir e alimentar as relações entre os colaboradores, aumentando a confiança, fornecendo-lhes a informação fiável atempadamente, e através da mesma, contribuir para uma motivação geral, particularmente em momentos de maior tensão e stresse”.

De acordo com (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1998), “a comunicação interna tem uma importância crucial para desenvolver um quadro de referência comum a todos os trabalhadores do que é a empresa, e conseqüentemente, na consolidação da identidade da organização”.

Comunicar possibilita a partilha de objetivos, procedimentos, missão e valores, fomentando uma cultura organizacional comum mais forte e conseqüentemente maior empenho e envolvimento dos colaboradores na prossecução dos objetivos e na defesa dessa cultura.

Para o desenvolvimento de uma entidade assente numa cultura comum, o Gestor de RH deve garantir que o processo de comunicação interna, que rege a ação de todos os indivíduos na organização, vá no sentido da sintonia do ato comum.

Contudo é de se referir que tendencialmente os gestores confundem a gestão da comunicação interna com a gestão de sistemas de informação.

Por sua vez, os sistemas de informação derivam da perspectiva mecanicista da comunicação, e visa garantir a presença de canais formais que permitam que a informação necessária ao bom funcionamento da organização circule de forma ascendente (níveis hierárquicos inferiores para níveis hierárquicos superiores) e horizontal (entre os mesmos níveis hierárquicos), minimizando a presença de canais informais.

Assim, podemos ter relações de comunicação ascendente, em que a iniciativa do comportamento de comunicação parte dos níveis hierárquicos inferiores onde a relação se estabelece com níveis hierárquicos superiores.

Ao passo que nas relações de comunicação descendente a iniciativa do comportamento de comunicação parte dos níveis hierárquicos superiores e a relação estabelece-se com níveis hierárquicos inferiores.

Por seu turno, em relação à comunicação horizontal, diz respeito a relações de comunicação que se processam de forma não hierárquica: comunicação entre departamentos no mesmo nível hierárquico. Tais ações podem desenvolver-se num contexto formal ou informal, independentemente dos canais utilizados.

1.6 Remuneração

Na maioria dos estudos recentes encontram-se análises no âmbito da teoria da troca social, argumentando que as Práticas de GRH transmitem sinais evidentes aos colaboradores, na medida em que desenvolvem sentimentos de confiança e obrigação por parte do colaborador que acabam por se tornarem recíprocos, permitindo alcançar os altos níveis de desempenho desejados (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

Um sistema de recompensas é constituído por elementos de natureza complexa e é integrado tanto por componentes materiais como imateriais. Segundo Camara (2006) este pode ser definido como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado nos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional, e se destinam a reforçar a motivação e a produtividade”.

Da doutrina extraída, o Prof Edward Lawler (2000), distinguem as recompensas em duas vertentes: recompensas intrínsecas vs recompensas extrínsecas.

Relativamente às recompensas extrínsecas são as que não têm conexão direta com a natureza do trabalho e o grau de satisfação que daí pode resultar.

Quanto às primeiras, têm uma estreita relação com os valores e cultura, pelo que não são suscetíveis a uma listagem exaustiva.

Ainda segundo Lawler (2000), é a seguinte a listagem das recompensas intrínsecas que se afiguram mais importantes:

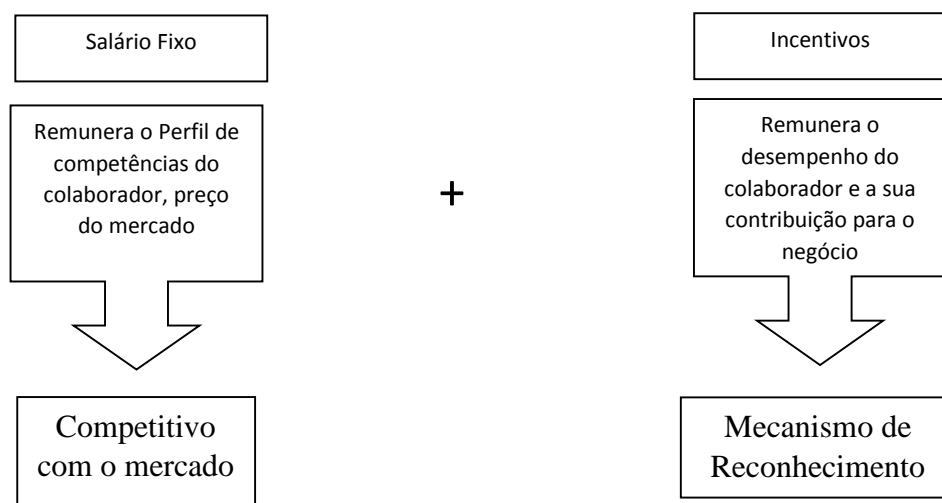
- Desenho funcional: é a forma como os conteúdos de cada função se encontram estruturados e o grau de autonomia que é dado ao titular;

- Estilo de gestão: diferencia entre as empresas mais hierarquizadas e mais igualitárias que são mais orientadas para as pessoas, das que estão sobretudo preocupadas com as tarefas e os resultados;
- Oportunidades de Desenvolvimento: na medida em que as pessoas vão tomando consciência de que o emprego para toda a vida se tornou num mito, acabam por dar maior valor às oportunidades que lhe são dadas pelo colaborador para aquisição de novas competências

No que toca às recompensas extrínsecas, estudos salariais divulgados mostram que em Portugal o salário continua a ter um peso preponderante no pacote remuneratório.

A tendência tem sido no sentido de aumentar os incentivos, ou seja, a remuneração variável em função do desempenho do colaborador, por estes permitirem obter um maior sincronismo entre os custos com o pessoal e o ciclo do negócio.

Figura 5 - Componentes da Retribuição



Gestão de Recursos Humanos A a Z

1.7 Celebração/ Reconhecimento

A Celebração é um termo de origem latina *celebratio*. O conceito refere-se à ação de celebrar que se consubstancia em ações de festejar, comemorar, reverenciar ou realizar uma reunião. Essas ações são atos que pretendem referenciar datas, eventos ou pessoas, sempre com o propósito de os elevar num âmbito de uma escala de valores.

A nível dos Recursos Humanos é uma prática utilizada com repercussão positiva sobre a motivação e desempenho dos colaboradores, uma vez que estes se sentem reconhecidos pela gestão, e como tal se sentem elevados na escala de valores, pelo reconhecimento que lhes é dado pela referida gestão.

Com a celebração/reconhecimento para além de se alcançar um objetivo que é recordar ou comemorar algum acontecimento, uma data especial, ou mesmo celebrar o facto de se ter alcançado um objetivo, consegue-se uma maior cumplicidade da parte dos colaboradores, que ao se sentirem valorizados, sentem-se parte do sucesso das organizações e comprometidos com os objetivos das mesmas.

Assim sendo esta PGRH é vista como de muito positiva para a motivação e desempenho dos colaboradores.

2. O Desempenho

O desempenho é um conceito que pretende medir ou avaliar o grau de realização de um objetivo, perseguido, nomeadamente por pessoas ou organizações. Pressupondo a existência de metas o desempenho será tanto maior quanto mais próximo da meta estiverem os resultados. Assim o maior nível de desempenho será aquele que atinge de forma mais completa possível os objetivos, preferencialmente num menor espaço temporal.

Por outras palavras, o desempenho individual ou de grupo é a forma como é feito e quando é feito o que é esperado ser feito, e este, para ser considerado produtivo e eficaz, terá de ser canalizado para “o que é esperado ser feito” (Seixo, 2004).

As constantes mutações no ambiente de negócios atual têm exigido esforços das organizações, para melhorar cada vez mais os índices de desempenho (LAWLER III, 1999) de modo a definir e diferenciar o desempenho de outros conceitos semelhantes. Na ótica de (Lebas, 2002) o desempenho é muitas vezes equiparado à eficiência e à eficácia.

Conforme (Bradley, 1996) o desempenho está relacionado com a eficiência das operações internas e com a eficácia global, ou adaptabilidade e capacidade de reação ao ambiente externo e interno (Simon, 1998).

O desempenho está associado aos conceitos de eficiência e eficácia, uma vez que sendo a eficiência a minimização dos custos incorridos na obtenção de um resultado, e a eficácia a

avaliação de até que ponto foi conseguido o resultado, as conjugações desses dois conceitos são fundamentais para se avaliar o nível do desempenho. Assim o desempenho dá a ideia de até que ponto os objetivos foram alcançados e se foram conseguidos com o menor custo ou esforço. Para (Cameron, 2005) a eficácia é criada pelo controlo após a criação da eficiência.

(Lebas, 2002) definem o desempenho como o potencial de criação de valor durante um período de tempo e (Teseema, 2006) considera a avaliação de desempenho uma prática que se encontra implementada na maioria das organizações e que têm por objetivo elevar o desempenho da organização pelo facto de este permitir o acompanhamento funcional (Huselid, 1995).

(Andy Bruce, 2000) defendem que o desempenho deve ser avaliado em vários níveis tais como a organização, o grupo ou equipa e por fim o indivíduo. Essa avaliação depende da capacidade de descrever os resultados desejados das atividades relacionadas com a organização.

A avaliação de desempenho é considerada uma prática orientada para o desenvolvimento que tem sido operacionalizada de diversas formas que permitem identificar as necessidades de formação baseada em critérios multifacetados e não apenas na concretização de objetivos de trabalho (Esteves M. , 2008).

Por sua vez, (Venkatraman, 1986) propôs três dimensões fundamentais do desempenho de uma empresa: financeira, negócio (engloba a financeira e operacional) e a eficácia organizacional, onde essas dimensões do desempenho são estimadas por medidas objetivas como as de mercado, as contabilísticas, as operacionais etc...

No entanto, (Dess, 1984) defendem que na impossibilidade do seu uso , pode-se recorrer a medidas subjetivas nomeadamente as perceções dos elementos que compõem a organização.

Torna-se importante referir que a forma como são utilizadas as avaliações de desempenho têm tido influência nos comportamentos dos colaboradores, bem como nos resultados da organização (Williams, 1985) acabando por ser um preditor das atitudes dos colaboradores relativamente ao seu supervisor, ao trabalho e quanto ao processo de avaliação de desempenho.

Efetivamente, (Balzer, 1990) sugeriu que as atitudes dos colaboradores podem variar, dependendo da perceção que cada um detém do sistema de avaliação de desempenho, em virtude da avaliação de desempenho poder ser um indicador do valor que colaborador e/ou o futuro que terá dentro da organização (Ostroff, 1993).

Tal como defende (Meyer, 1965) a avaliação de desempenho em muitos casos é dotada de natureza negativa, enquanto que o seu desenvolvimento é mais propenso a ser vista de forma positiva por ter um foco futurista e útil (Milkovich, 1997).

Por outro lado (Prince, 1986) concluíram que a vertente salarial foi associada positivamente com as atitudes dos colaboradores.

Nomeadamente (Cleveland, 1989) concluíram que a componente da avaliação de desempenho é um aspeto importante no processo de avaliação e considerou como sendo um aspeto positivo no fortalecimento das contingências desempenho/recompensa.

(Seixo, 2004) acerca da implementação da avaliação de desempenho nas organizações, diz que cada vez mais tem sido necessário, com vista a melhorar a eficácia e a eficiência, contribuindo assim com a produtividade gerada para o aumento dos níveis de competitividade que permitam crescimentos sustentados, gerando emprego, riqueza e qualidade de vida aos demais.

Como forma de conclusão, é importante aludir que a distinção entre o bom e o mau desempenho é importante para eficácia da organização (Ilgen & Feldman, 1983) e que o grau de sucesso ou insucesso da organização depende de como é gerido o desempenho dos seus colaboradores.

3. A Perceção das Práticas e o Desempenho

Na última década do século passado mantiveram-se as incertezas quanto ao impacto das práticas de GRH sobre o nível de desempenho individual e organizacional.

Pesquisas contemporâneas sobre as “melhores práticas”, para se alcançar um alto desempenho (desenvolvendo o capital humano), sugerem que as organizações disponibilizem recursos conducentes ao elevado nível de motivação, habilidades bem como o comportamento dos colaboradores (Kuvaas, 2008).

Assim, os investigadores acreditam que ao investir no desenvolvimento dos colaboradores, induz-se a um maior sentido de obrigação por parte dos mesmos, motivando-os ao desempenho das suas funções com vista a sustentar a eficácia organizacional (Lee, 2003).

O estudo do tema surgiu, dada à necessidade de se avaliar o desempenho do colaborador, uma vez que este poderá ajudar a explicar a ligação entre as PGRH e o desempenho organizacional (Batt, 2002).

Kuvaas, 2008 sugere que o nível da qualidade entre a relação colaborador-organização poderá modelar a relação entre a percepção das práticas de RH e o desempenho dos colaboradores. Assim, estudos de maior dimensão assumem que a percepção dos funcionários e que a importância dada às PGRH variam significativamente de organização para organização (Hinkin & Tracey, 2010).

Em 2002, Batt, defende que há a ideia predominante da existência de uma “caixa preta” de processo individuais e coletivos, atitudes e comportamentos que afetam a relação entre as PGRH e o desempenho.

(Nishii & Wright, 2008) afirmaram que a “caixa preta” relativamente às PGRH e o desempenho real poderá ser mais complexa, por defenderem que para as PGRH surtirem os efeitos desejados, os comportamentos e as atitudes terão de ser primeiro percebidos e interpretados pelos colaboradores, que mediante a sua avaliação subjetiva, reagirá assim com as suas atitudes e os seus comportamentos.

Efetivamente (Bowen & Ostroff, 2004) reforçam a ideia, argumentando que tanto o conteúdo como os processos de práticas de comunicação influenciam as interpretações do colaborador, comprovando a tese de que uma percepção favorável das práticas de GRH está positivamente relacionada com a identificação organizacional, justiça distributiva e processual (S.Frenkel, Restubog, & Bednall, 2012).

Ainda conforme (R.Takeuchi, Lepak, Wang, & Takeuchi, 2007) promovem compromisso afetivo e desempenho do colaborador, as percepções dos funcionários oriundos de um processo de seleção rigoroso, com uma avaliação de desempenho baseada no mérito, com remuneração competitiva, com recompensas extras, e que beneficiaram de programas de formação.

Em conformidade com (Nishii & Wright, 2008), a ideia é que as PGRH não conduzem automaticamente ao efeito e eficiência desejados. O seu efeito irá depender do significado que os colaboradores atribuem às PGRH, bem como o propósito a que foram implementadas, e estas serão manifestadas em termos de atitudes e comportamentos por parte dos colaboradores.

Assim, as organizações devem focar-se nos fatores relevantes, conducentes à interpretação de forma positiva dos colaboradores relativamente às PGRH, particularmente o comprometimento afetivo desses (Edgar & Geare, 2005).

A relação entre as organizações e os seus colaboradores é caracterizada pela existência de vários processos de troca. Na troca económica, os colaboradores retribuem os incentivos económicos

que são atribuídos pela organização, com o desempenho das tarefas estipuladas para a sua função.

A troca económica baseia-se exclusivamente numa determinada relação contratual, exigindo a execução específica das obrigações, isto é, não há nenhuma expectativa de desempenho para além dos termos especificados no contrato (Blau, 1964).

Efetivamente, as relações de trabalho também são caracterizadas por mecanismos de troca social que, ao contrário da troca económica, envolve termos imperfeitamente específicos e de natureza mais subjetiva (Blau, 1964), também caracterizada pela reciprocidade (W.Gouldner, 1960).

A norma da reciprocidade de (W.Gouldner, 1960), descrita como o princípio universal que orienta o comportamento do indivíduo “A” à obrigação de retribuir a um comportamento favorável do indivíduo “B”, fortalece o relacionamento ao longo do tempo.

Assim, a troca social torna-se num dos fatores mais influentes na compreensão da perceção, das atitudes e dos comportamentos dos colaboradores nas organizações, dado que envolve uma série de interações interdependentes propícias ao surgimento da obrigação em retribuir (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Em virtude do contexto da relação do trabalho, os colaboradores fornecem uma gama tanto material como imaterial de recompensas em troca da lealdade e do esforço do colaborador (Aselage & Eisenberger, 2003).

Por conseguinte, as PGRH podem ser vistas como um contributo para o processo de troca social, tal como sugerido pelas evidências acerca dos efeitos positivos ditados pelo “alto desempenho” (Snape & Redman, 2010).

O compromisso afetivo organizacional, similarmente tem apresentado resultados positivos relativamente à perceção dos colaboradores acerca das PGRH. Por analogia à teoria da troca social, os colaboradores retribuem melhorando as suas atitudes e os seus comportamentos em direção à organização, quando a eles estão destinados um conjunto de tratamentos favoráveis à sua pessoa (Meyer & Allen, A three-component conceptualization of organizational commitment. , 1991)

Dessa forma, colaboradores afetivamente comprometidos com a organização, são vistos como tendo um sentido de pertença e identificação, facto que aumenta a sua participação nas

atividades da mesma, fortalecendo assim a sua vontade em perseguir os objetivos e a permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com estudos anteriores, a relação entre a teoria da troca social e a norma da reciprocidade parece ser mediado por variáveis construídas com base na teoria da troca social, como o cumprimento/incumprimento do contrato psicológico (Sturges, Conway, Guest, & Liefoghe, 2005), a justiça percebida (Paré & Tremblay, 2007) e a percepção de apoio organizacional (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002).

Assim, os colaboradores, ao avaliarem as PGRH de forma positiva, estarão aptos para perceberem se os seus contratos psicológicos estão a ser cumpridos. Se há a percepção de justiça organizacional inculcada, a organização será retribuída com o compromisso organizacional afetivo, sobretudo com melhores índices de desempenho individual.

Como forma de conclusão, pode-se afirmar que as percepções dos colaboradores e as PGRH variam significativamente de organização para organização (Hinkin & Tracey, 2010) e as atitudes e reações comportamentais dos colaboradores variam de acordo com essa mesma percepção que estes têm das PGRH (Bowen & Ostroff, 2004).

Kanter, 2003 sugere que a principal fonte de segurança para os colaboradores não está na busca de um empregador específico, mas sim das condições oferecidas pela organização.

Esta perspectiva é totalmente atualizada e aumenta os impactos positivos de empregabilidade na satisfação e no bem-estar laboral (Gowan, 2012).

Finalmente, Cesário, 2015 em seu estudo defende que cada uma das práticas identificadas tem um impacto significativo e importante para a percepção global dos colaboradores acerca das PGRH, onde todas estarão relacionadas umas às outras.

III. Objetivos do Estudo

É objetivo do estudo, analisar a relação existente entre as variáveis “A percepção das práticas de Gestão de Recursos Humanos” e o “Desempenho dos colaboradores”, com o propósito de averiguar em que medida é que a percepção das práticas de gestão de recursos humanos se associa ao desempenho dos colaboradores.

Pretende-se perceber ainda, se existem práticas de Gestão de Recursos Humanos que deverão ser recomendadas com o propósito de se alcançar níveis elevados de desempenho da parte dos colaboradores e perceber como é que as práticas de GRH influenciam o desempenho dos colaboradores.

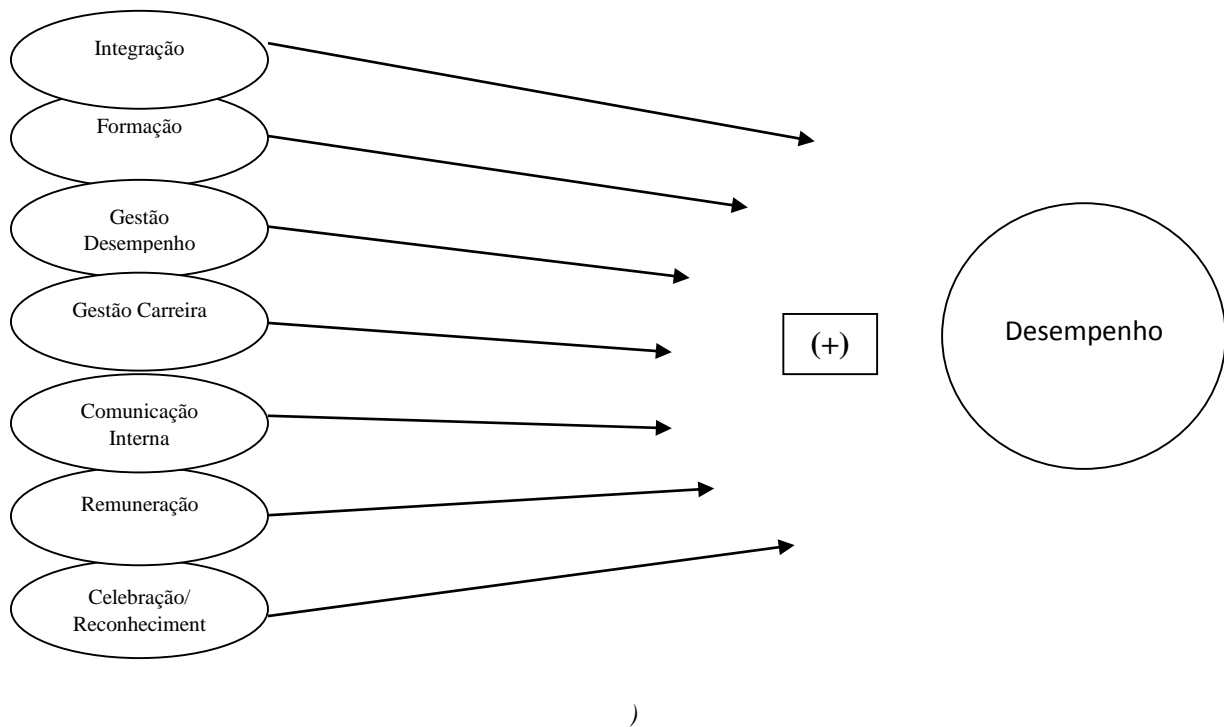
Sistematizando, constituem os objetivos da investigação:

- Caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos globalmente reconhecidas;
- Perceber a importância dos colaboradores relativamente à percepção das práticas de GRH no seu desenvolvimento profissional;
- Avaliar se existe associação positiva da percepção dos colaboradores acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos sobre o respetivo desempenho;
- Entender as suas percepções num contexto de recessão laboral e económica apresentando um instrumento de medida capaz de reter a percepção relativamente à importância das práticas promovidas pelas organizações.

Segundo (Boxall, 2007), a implementação das boas práticas contribui para a modificação das atitudes e comportamentos dos colaboradores. Ainda que não haja consenso acerca das “best-practice” a serem implementados, as práticas como acolhimento e integração, formação, avaliação de desempenho, gestão de carreira, recompensas, a comunicação e o reconhecimento, são considerados cruciais para se alcançar elevados níveis de desempenho dos colaboradores.

Assim apresenta-se o modelo de estudo:

Figura 2 – Associação positiva entre as PGRG e o Desempenho



H: Existe uma associação positiva entre a percepção das práticas de Gestão de Recursos Humanos e o desempenho dos colaboradores.

1. Metodologia

O estudo foi desenvolvido com base no questionário on-line que visava conhecer a opinião dos colaboradores com Sede profissional em Portugal.

Após serem definidas as escalas de medida adequadas ao estudo das variáveis em questão, foi construída através da plataforma on-line (GoogleDocs), tendo sido posteriormente publicado para que os participantes pudessem responder. A publicação do questionário foi feita através de uma conta pessoal nas redes sociais, bem como através de mensagens privadas a pessoas conhecidas e que, efetivamente têm Sede Profissional em Portugal.

A carta de apresentação foi enviada com o anexo do link referente ao questionário escrito. Igualmente foi explicado o objetivo da pesquisa, bem como o caráter voluntário da participação, baseada em respostas confidenciais, com um pedido expresso de difusão do link do questionário aos demais colegas de trabalho.

Passados sensivelmente dois meses foi possível extrair 121 respostas, após várias insistências de colaboração no estudo, foram conseguidos os números que permitiram prosseguir com a investigação.

Por fim, a inserção e o tratamento dos dados, foi realizada com recurso ao programa estatístico IBM SPSS Statistics 21. A análise fatorial confirmatória foi feita com suporte do programa AMOS.

2. Caracterização do Instrumento

As Práticas de Gestão de Recursos Humanos

As práticas de Gestão de Recursos Humanos foram medidas tendo por base a adaptação da escala Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Cesário, 2015)

Esta escala, atualmente em fase de estudo, corresponde a uma escala renovada, desenvolvida com base numa outra escala unidimensional, do mesmo autor. A mesma, compreende um total de 21 itens classificados de acordo com um rating scale de tipo Likert de cinco pontos, que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Todos os itens são pontuados de forma positiva, surgindo distribuídos de acordo com sete Práticas de Gestão de Recursos Humanos:

- *Integração e Acolhimento*, à qual correspondem os itens 1, 2 e 3, que pretende aferir sobre o tipo de informação disponibilizada ao colaborador para iniciar as suas funções e o tipo de apoio disponibilizado a fim de facilitar a integração do mesmo;
- *Formação*, à qual correspondem os itens 4, 5 e 6, que pretende aferir sobre a adequabilidade da formação fornecida ao colaborador para melhorar competências;
- *Avaliação de Desempenho*, à qual correspondem os itens 7, 8 e 9, que pretende aferir sobre a clareza dos critérios de avaliação de desempenho, o feedback transmitido ao colaborado a fim de melhorar o seu desempenho e a consideração tida pela organização face ao carácter qualitativo do desempenho do colaborador;
- *Carreira*, à qual correspondem os itens 10, 11 e 12, que pretende aferir sobre a existência de oportunidades de progressão na carreira na organização, se as

oportunidades dependem do desempenho e competências de cada colaborador e sobre o apoio disponibilizado face ao desenvolvimento do colaborador;

- *Recompensa*, à qual correspondem os itens 13, 14 e 15, que pretende aferir sobre a adequabilidade das recompensas fornecidas pela organização face ao desempenho, ao valor da função na sua organização e ao valor da função no mercado de trabalho;
- *Comunicação*, à qual correspondem os itens 16, 17 e 18, que pretende aferir sobre a adequabilidade da informação partilhada e sobre a utilidade da mesma face ao aumento do conhecimento sobre a organização e face ao aumento do desempenho;
- *Celebração*, à qual correspondem os itens 19, 20 e 21, que pretende aferir sobre se a prática reforça o espírito de equipa dos colaboradores, promove o orgulho de pertencer à organização e se funciona como incentivo à melhoria do desempenho.

Tabela 6 – Itens de Escala PGRH

1. *Integração e Acolhimento:* Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

-
1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.
 2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.
 3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.
-

2. *Formação:* Quando penso na formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a:

-
4. Adequada para melhorar o meu desempenho.
 5. Adequada para aumentar o meu valor profissional.
 6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.
-

3. *Avaliação de Desempenho:* Ao refletir sobre a minha avaliação de desempenho nesta Organização, considero que:

-
7. Os critérios de avaliação são claros.
 8. O ‘feedback’ que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.
 9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.
-

4. *Carreira:* Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:

-
10. Existem oportunidades de progressão na carreira.
 11. A organização apoia-me adequadamente no desenvolvimento da minha carreira.
 12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.
-

5. **Recompensa:** Considerando as recompensas que recebo nesta Organização, acredito que estas:

13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.

14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.

15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.

6. **Comunicação:** Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.

17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.

18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.

7. **Celebração e Reconhecimento:** Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento utilizadas por esta Organização, considero que estas:

19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.

20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.

21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.

Desempenho

Para medir o desempenho utilizou-se uma escala reduzida de (Williams & Anderson, 1991) adaptada e utilizada em estudo anterior por (Bateman & Organ, 1983).

Esta escala compreende um total de 14 itens de acordo com um *rating scale* do tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre 1- “Discordo Totalmente” e 5- “Concordo Totalmente” (1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente).

Todos os itens são pontuados de forma positiva surgindo na sequência seguinte:

Tabela 7 - Itens Escala de Desempenho

1. Realizo adequadamente as tarefas que me são destinadas
2. Assumo as responsabilidades especificadas para a minha função.
3. Desempenho as tarefas que me são atribuídas
4. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função.
5. Esforço-me mais do que o estritamente necessário.
6. Tomo a iniciativa de tentar resolver problemas que surgem no meu trabalho
7. Abordo as dificuldades que surgem no trabalho com entusiasmo
8. Penso no que é melhor para esta empresa onde estou a trabalhar
9. Procuo manter-me informado sobre o que se passa nesta empresa
10. Ajudo a organizar o funcionamento do departamento/serviço no qual trabalho
11. Ajudo os meus colegas de trabalho a realizarem melhor o seu trabalho
12. Ajudo os meus colegas a realizarem o seu trabalho, para o benefício da equipa
13. Ajudo aos colegas da minha equipa com as suas responsabilidades de trabalho
14. Eu voluntario-me para fazer coisas para a minha equipa de trabalho

3. Caracterização da Amostra

A amostra da presente investigação é constituída por 121 colaboradores, com Sede profissional em Portugal, que responderam a um questionário acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas respetivas organizações.

Conforme é indicado na tabela abaixo, dos que participaram no estudo, 56,2% pertencem ao género feminino e 43,8% são do género masculino.

Desse universo, 67,8% possui habilitações de grau superior ou licenciatura, 11,6% estão em frequência universitária e por fim 20,7% têm habilitações literárias inferiores ou igual ao 12º ano.

Relativamente ao vínculo laboral, 55,4% dos participantes encontravam-se com um contrato de trabalho sem termo (efetivo) nas suas respetivas organizações. Também foi possível constatar que 24,8% dos indivíduos estão em regime de um contrato a Termo Certo, por outro lado, outros 14,9 encontravam-se sob regime de contrato a termo certo por empresa de trabalho (ETT) e por fim, 4,9 abrigavam-se em Outros tipos de contrato de trabalho.

No que respeita à idade dos participantes, apresenta-se uma média na ordem dos 35,12 anos de idade, com um desvio padrão de 11,35 e este varia entre o mínimo de 18 anos e o máximo de 69 anos. 92,6% dos colaboradores trabalham em regime de full-time, e os restantes 7,4% em regime de part-time.

Quanto ao tempo de trabalho na empresa, obteve-se uma média dos 7,78 anos, com um desvio padrão de 9,43, com o máximo de 39 anos de trabalho efetivo na organização.

Tabela 8 - Caracterização da Amostra

	N=121	Frequência	Percentagem
Género	Masculino	68	56,2
	Feminino	53	43,8
Duração do Trabalho	Full-Time	112	92,6
	Part-Time	9	7,4
Habilitações Literárias	Inferior ou igual ao 12º	25	20,7
	Frequência Universitária	14	11,6
	Licenciatura ou Superior	82	67,8
Contrato de Trabalho	Contrato Sem Termo	71	58,7
	Contrato a Termo Certo	41	33,9
	Contrato a Termo Certo por Empresa de Trabalho	6	5,0
	Outro	3	2,5

Tabela 9 - Statistics

	TTE	Idade
Valid	121	121
Missing	0	0
Média	7,78	35,12
Desvio Padrão	9,43	11,35
Mínimo	0	18
Máximo	39	69

IV. Resultados

1. Consistência Interna das escalas

Nesta investigação partiu-se dos fundamentos teóricos propostos pelos autores originais que ajudam a identificar o modelo que pretende-se investigar. Para tal, desenvolveu-se uma análise fatorial confirmatória que permite comprovar que o modelo especificado está consistente com a realidade.

A consistência interna do instrumento foi avaliada pelo teste de fiabilidade do alfa de *Cronbach* que compreende uma escala de 0 a 1, não assumindo valores negativos (Marôco, 2010)

Para valores de 0 a 0,6 a fiabilidade é considerada inaceitável. Para valores iguais ou superiores a 0,6 e inferiores ou iguais a 0,7 a fiabilidade é fraca. Ganha um carácter moderado com valores superiores a 0,7 e iguais ou inferiores a 0,8. Passa para bom quando os valores são superiores a 0,8 e iguais ou inferiores a 0,9..

Para que esta seja considerada alta, os valores deverão ser superiores a 0,9 (Marôco, 2010)

Tabela 9 – Valores de Alpha Cronbach para Fiabilidade

<i>Valor Alpha Cronbach</i>	< .60	[.60; .70]] .70; .80]] .80; .90]	>.90
<i>Recomendação Fiabilidade</i>	Inaceitável	Fraco	Razoável	Bom	Excelente

Com vista à averiguação da fiabilidade das diversas dimensões em estudo (sete práticas), procedeu-se à análise da consistência interna através do alfa de cronbach:

1.1 PGRH

Para uma amostra (N) = 121 e um total de 21 itens, obteve-se resultados considerados como muito bom para a dimensão: PGRH ($\alpha=.95$).

Tabela 10 – Valores alfa-cronbach para PGRH

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.95	21

1.2 Integração e Acolhimento

Para uma amostra (N) =121 e um total de 3 itens, obteve-se um valor considerado aceitável para a sub-dimensão: Integração e Acolhimento ($\alpha=.74$).

Tabela 11 – alfa de cronbach para integração e acolhimento

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.74	3

1.3 Formação

Com a mesma amostra (N) =121 e um total de 3 itens, obteve-se valores considerados como muito bom para a sub-dimensão: Formação ($\alpha=.94$).

Tabela 12 – alfa de cronbach para Formação

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.94	3

1.4 Avaliação de Desempenho

Para um N = 121 e um total de 3 itens, obteve-se um valor considerado como muito bom para a sub-dimensão: Avaliação de Desempenho ($\alpha=.95$).

Tabela 13 – alfa de cronbach para Avaliação de Desempenho

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.95	3

1.5 Gestão de Carreira

Para um N = 121 e um total de 3 itens, obteve-se um valor considerados como bom para a sub-dimensão: Gestão de Carreira ($\alpha=.89$).

Tabela 14 – alfa de cronbach para Gestão de Carreira

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.89	3

1.6 Remuneração

Para um N = 121 e um total de 3 itens, obteve-se um valor considerados como muito bom para a sub-dimensão: Remuneração ($\alpha=.96$).

Tabela 15 – alfa de cronbach para Remuneração

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.96	3

1.7 Comunicação Interna

Para um N = 121 e um total de 3 itens, obteve-se um valor considerado como muito bom para a sub-dimensão: Comunicação Interna ($\alpha=.92$).

Tabela 16 – alfa de cronbach para Comunicação Interna

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.92	3

1.8 Celebração

Para um N = 121 e um total de 3 itens, obteve-se um valor considerado como aceitável para a sub-dimensão: Celebração ($\alpha=.95$).

Tabela 17 – alfa de cronbach para Celebração

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.95	3

1.9 Desempenho

Para um N = 121 e um total de 14 itens, obteve-se um valor considerado como muito bom para a dimensão: Desempenho ($\alpha=.94$).

Tabela 18 – alfa de cronbach para o Desempenho

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Nº Itens</i>
.94	14

Face interna face aos valores encontrados para o alfa de Cronbach para as duas escalas, podemos considerar em ambos os casos, uma boa consistência interna.

Tabela 19 – Valores do Alfa de Cronbach

PGRH e Desempenho	Cronbach's Alpha	Nº Itens
Acolhimento e Integração	.74	3
Formação	.94	3
Avaliação de Desempenho	.95	3
Gestão Carreira	.89	3
Remuneração	.96	3
Comunicação Interna	.92	3
Celebração	.95	3
Desempenho	.94	14

2. Análise da Validade: Análise Fatorial

A validade corresponde à propriedade do instrumento de medida que avalia se esta, efetivamente é capaz de medir, operacionalizando o constructo latente em estudo (Marôco, 2010).

Utilizou-se como instrumento de análise da validade a validade fatorial, avaliada por meio da técnica estatística da análise fatorial (Hill & Hill, 2002).

Tabela 20 – Valores para a Análise Fatorial

Índices de Ajustamento	Crítérios	Nível de adequação
χ^2/gl	≤ 5.00	Excelente
NFI	$> .90$	Satisfatório
	$> .95$	Excelente
GFI	$> .90$	Satisfatório
	$> .95$	Excelente
CFI	$> .90$	Satisfatório
	$> .95$	Excelente
RMSEA	$< .08$	Satisfatório
	$< .05$	Excelente

2.1 PGRH

Nesta investigação partiu-se dos fundamentos teóricos propostos pelos autores originais que ajudam a identificar o modelo que se pretende investigar. Para tal, análise fatorial confirmatória (AFC), que permite comprovar que o modelo especificado está consistente com a realidade. Este método é usado quando há informação prévia sobre a estrutura fatorial (no caso em concreto, a confirmação dos sete fatores – as sete PGRH).

Assim, a análise fatorial confirmatória, tem como função confirmar se os fatores latentes são responsáveis pelo comportamento das variáveis manifestas (Marôco, 2010)

Com o intuito de avaliar o modelo foram desenvolvidos vários índices de ajustamento, apresentados na tabela seguinte:

Tabela 21 – Análise Fatorial Confirmatória para PGRH

Índices	Modelo sem Covariação entre erros
χ^2	289.80 (G.L.=168) p<0.001
CFI (Goodness-of-Fit Index)	.95
TLI (Tucker-Lewis Index)	.94
NFI (Normed Fit Index)	.90
RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)	.07

A análise fatorial confirmatória, efetuada com o *software AMOS* à escala PGRH, permitiu obter valores adequados. O modelo apresenta pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq .5$) (exceto o item IA3) e fiabilidades individuais apropriadas ($R^2 \geq .25$). O modelo tal como verificado na figura 1 apresenta os seguintes índices de ajustamento: TLI =.94; CFI =.95; NFI =.90; SRMR =.04 e RMSEA =.07, sendo que esses valores são considerados como satisfatórios de acordo com a literatura (e.g. Byrne. 2001).

2.2 Desempenho

A análise fatorial realizada ao variável desempenho permitiu extrair os seguintes índices de ajustamento:

Tabela 22 – Análise Fatorial Confirmatória para PGRH

Tabela

Índices	Modelo sem Covariação entre erros
χ^2	376.53 (G.L.=77) p<0.001
CFI (Goodness-of-Fit Index)	.78
TLI (Tucker-Lewis Index)	.74
NFI (Normed Fit Index)	.74
RMSEA (Root Mean Square Error Of Approximation)	.08

Igualmente, tal como ocorreu com as PGRH, da análise fatorial efetuada à variável Desempenho, foi possível extrair valores considerados satisfatórios: TLI =.74; CFI =.78; NFI =.74; e RMSEA =.08

Assim é possível concluir que as duas escalas apresentadas têm índices de ajustamento adequados. A escala de desempenho é unidimensional e a escala das PGRH apresenta sete práticas nomeadamente: Acolhimento e Integração; Formação, Avaliação de desempenho; carreira; recompensas; comunicação interna e celebração.

3. Teste da Hipótese

3.1 Correlações

Com o objetivo de proceder à análise das correlações entre as variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação de Bravis-Pearson, com vista a analisar a intensidade e a direção entre as mesmas (Marôco, 2010).

A associação entre duas variáveis quantitativas é preferencialmente expressa por um coeficiente de correlação. Existem diversos coeficientes de correlação, sendo que para o caso específico será utilizado o coeficiente de correlação de Pearson (adequado à avaliação de relações lineares).

Aquela correlação, contém uma escala que varia entre -1 e +1 (Marôco, 2010) e quanto maior a aproximação do 1, maior é a associação (D.Cramer, 2003).

Caso o coeficiente de variação apresentar o valor 0 ($r=0$), não existe associação entre as variáveis, se apresentar valor superior a 0, ($r > 0$), as variáveis variam (i.e estão associadas) no mesmo sentido, e se porventura for inferior a 0 ($r < 0$), as variáveis variam em sentido oposto, onde o valor absoluto da correlação indicará a intensidade da associação (Marôco, 2010).

Os valores provenientes das correlações de *Pearson* (Tabela) mostram, como esperado, uma associação positiva com intensidades fracas e moderadas (.23 a .47) entre PGRH e as suas sub-dimensões face ao Desempenho. O Desempenho relativamente às diversas sub-dimensões apresentou as seguintes associações:

Moderada e positiva face às PGRH, permitindo concluir que quanto maior é o índice atribuído às PGRH maior é o Desempenho ($r = .37$; $p < 0.001$).

Moderada e positiva face à Integração e Acolhimento, ou seja, quanto maior é a Integração e Acolhimento maior é o Desempenho ($r = .47$; $p < 0.001$).

Moderada e positiva face à Formação, ou seja, quanto maior é a Formação maior é o Desempenho ($r = .37$; $p < 0.001$).

Moderada e positiva face à Avaliação de Desempenho, ou seja, quanto maior é a Avaliação Desempenho maior é o Desempenho ($r = .33$; $p < 0.001$).

Fraca mas positiva face à Gestão de Carreira, ou seja, quanto maior é a Gestão de Carreira maior é o Desempenho ($r = .29$; $p < 0.001$).

Não apresentou uma associação face à Remuneração ($r = .07$; $p = .41$), o que podemos concluir que os participantes não associam a remuneração com os respetivos desempenhos

Moderada e positiva face à Comunicação Interna, ou seja, quanto maior é a Comunicação Interna maior é o Desempenho ($r = .33$; $p < 0.001$).

Fraca e positiva face à Celebração, ou seja, quanto maior é a Celebração maior é o Desempenho ($r = .23$; $p < 0.001$).

Tabela 23 – Correlações entre as variáveis

DIMENSÕES	MÉDIA	DP	PEARSON									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1. PGRH	3.18	.84	1									
2. Integração Acolhimento	3.84	.83	.63**	1								
3. Formação	3.44	.96	.76**	.48**	1							
4. Avaliação de Desempenho	3.34	1.05	.73**	.44**	.65**	1						
5. Gestão de Carreira	2.80	1.16	.81**	.44**	.54**	.51**	1					
6. Remuneração	2.65	1.25	.80**	.36**	.49**	.43**	.71**	1				
7. Comunicação Interna	3.22	1.11	.77**	.37**	.51**	.50**	.53**	.52**	1			
8. Celebração	2.93	1.24	.82**	.47**	.50**	.44**	.59**	.67**	.65**	1		
9. Desempenho	4.20	.64	.37**	.47**	.37**	.33**	.29**	N.S	.33**	.23**	1	

** Correlação significativa para um nível 0.01

N.S – Não significativo

V. Conclusões

A investigação confirma as evidências de estudos anteriores que indicam que a forma como as práticas de Gestão de Recursos Humanos das organizações é percebida pelos seus colaboradores é importante para o desempenho dos mesmos.

A validade do constructo foi avaliada pela análise fatorial confirmatória. Foi confirmada a existência das sete estruturas fatoriais correspondendo às sete PGRH incluídos no estudo. A sua fiabilidade foi avaliada positivamente através do índice de alfa de cronbach, como um indicador da consistência interna, mostrando assim boas propriedades psicométricas.

O segundo objetivo do estudo também foi alcançado, ao verificar que as PGRH se associam positivamente com o desempenho dos colaboradores.

É de se referir que os colaboradores interpretam as sete PGRH como um conjunto não as interpretando assim de forma individual.

A análise de correlação de Pearson demonstrou que seis das sete PGRH estão bem associadas, com a exceção da “Remuneração” ($r = .07$; $p=.41$) que não apresentou uma associação face ao desempenho. Porém as variáveis como “Gestão de carreira” ($r = .29$; $p < 0.001$), “celebração” ($r = .23$; $p < 0.001$) não têm grande influência no desempenho dos colaboradores, tendo em conta que cada uma destas variáveis apresenta uma associação fraca, embora positiva.

O estudo confirma evidências anteriores que têm provado uma abordagem unidimensional para a eficácia das PGRH (Arnold, 2003). Tal quer dizer que os colaboradores percebem o conjunto das sete práticas numa única dimensão.

Assim a percepção das PGRH convida a uma análise do sistema combinado de práticas ao invés de uma análise do efeito das mesmas, isoladamente.

Esta análise torna-se importante, não apenas pelo fator “coerência”, mas também pelo facto dos colaboradores vivenciarem o conjunto dessas sete práticas (Wright & Boswell, 2002).

Os resultados obtidos estão em conformidade com a perspectiva de (Becker & Huselid, 1998) que defendem que a avaliação das PGRH ganha maior pertinência relativamente à avaliação das políticas de RH que não se encontram implementadas ou traduzidas em ações.

Resultados de investigações anteriores evidenciam a importância da organização em avaliar a percepção dos colaboradores quanto à forma em que as PGRH são executadas e estas são suscetíveis de influenciar o comportamento e as atitudes dos colaboradores (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

Da presente investigação, foi possível constatar que dos 121 participantes, a maioria dá maior importância a práticas como: “Integração e acolhimento” e a “Formação”, salientando que as PGRH como um todo e a Formação têm maior impacto nos seus respetivos desempenhos.

A percepção dos inquiridos que conduziu às presentes conclusões poderá ter sido influenciada pelo quadro de recessão e de crise laboral que se tem verificado desde o ano de 2010, com altas taxas de desemprego e falência de várias organizações (Cesário, 2015)

Assim, desde essa altura houve a instauração da insegurança laboral, e neste contexto, aqueles que valorizam a oportunidade de encontrar um novo emprego, olham para a formação como uma prática importante com vista ao aumento da empregabilidade.

Portugal, desde 2011 está inserido no âmbito de um programa de assistência financeira solicitado à Comissão Europeia (CE), ao Banco Central Europeu (BCE) e ao Fundo Monetário Internacional (FMI), o que trouxe consequências negativas visíveis para com os colaboradores, devido aos profundos cortes nos salários e na empregabilidade.

Pode-se concluir que aquisição de competências através dos programas de formação interna transmitem a ideia de que tais programas propiciam as condições de empregabilidade no mercado de trabalho.

No cenário atual, de recessão económica e laboral, as organizações não têm meios de garantir a segurança laboral e conseqüentemente a promoção da empregabilidade poderá ser uma boa prática da responsabilidade social interna.

1. Limitações e Estudos Futuros

Feita a análise dos resultados obtidos justifica-se referir às principais limitações do estudo, como se segue:

(i) O primeiro momento da investigação foi desenvolvido com base numa amostra por conveniência que abrangeu um total de 121 trabalhadores com Sede Profissional em Portugal. Como se pode constatar pelo total da amostra, a sua representatividade não permite extrair conclusões globais.

(ii) Outra limitação a considerar é o facto de a investigação ter sido feita num contexto de recessão laboral e económica. Coloca-se a questão de quais seriam os resultados caso o contexto laboral e económico fosse diferente. É de se realçar que os resultados obtidos na investigação poderão ter sido influenciados pelo contexto atual. Dos resultados obtidos pode-se deduzir que depois do “acolhimento e integração”, a “formação” foi uma das práticas com maior associação com o desempenho. O contexto atrás referido poderá justificar a opinião dos participantes, induzindo que esta prática transmite a ideia de garantir as condições de empregabilidade no mercado de trabalho.

(iii) De se referir ainda que as práticas avaliadas poderão constituir uma limitação, pelo facto de alguma dessas práticas não estarem formalmente implementadas em todas as organizações a que pertencem os inquiridos, o que poderá ter limitado algumas respostas dos mesmos.

(iv) A escala de Desempenho, igualmente poderá representar uma limitação na presente investigação. Por ser uma escala composta de afirmações que “autoavaliam” o desempenho do próprio colaborador inquirido. Aquela escala poderá ter valores enviesados uma vez que as pessoas, ao se autoavaliarem tendem a elevar o seu índice de desempenho, não correspondendo assim aos reais valores de desempenho.

Estudos futuros poderão procurar resolver certas limitações constatadas e seguir uma linha que:

- Eventualmente alargue a amostra do estudo e procure aproximar a probabilidade dos elementos de pertencerem à referida amostra;
- Proporcione a realização de estudo idêntico no contexto de ausência de crise económica e laboral;
- Garanta uma maior semelhança organizativa das organizações a que pertencem os inquiridos;

- Procure introduzir a avaliação de desempenho dos inquiridos, realizado pelas respetivas organizações, como forma de se aproximar mais ao real desempenho dos colaboradores/inquiridos.

Bibliografia

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*.
- Almeida, V. (2003). A Comunicação interna na empresa. *Áreas Editora*.
- Andy Bruce, K. L. (2000). *Project Management*.
- Arnold, J. (2003). Predictors of career commitment: A test of tree theoretical models. 285-302.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 670-687.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 491-509.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal* 43, 502-517.
- Balzer, W. K. (1990). *Performance appraisal effectiveness and productivity*. In *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice*, edited by K. Murphy & F. Saal, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* , 49-61.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs. *Industrial Relations*, 411-25.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the good soldier: The relationship between affect employee citizenship. *Academy of Management*, 1191-1205.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker. (1964). Human capital. *New York: National Bureau of Economic Research*.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: Progress and Prospects. *Academy of Management journal*.
- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. Ferris. (Org.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 53-101.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *New York, NY: John Wiley and Sons*.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29,, 203-221.
- Boxall, P. F. (2007). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: BEGINNINGS OF A NEW THEORETICAL SOPHISTICATED? *Human Resource Management Journal*, 60-79.
- Bradley, R. T. (1996). *Communication and Optimality in Biosocial Collectives*, em D. S. Levine e W. S. Elsberry (Eds.), *Optimality in Biological and Artificial Networks*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. rh editora.
- Camara, P. (2006). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos. *Dom Quixote*.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1998). Humanator. *Publicações Dom Quixote - Lisboa*.
- Camara, P., Guerra, P., & Vicente, J. R. (2013). *Humator XXI*. Dom Quixote.
- Cameron, K. S. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework (Revised Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass.) .
- Cappelli, P., & Neumark, D. (1999). Do “High Performance” work practices improve establishment-level outcomes? *Cambridge: National Bureau of Economic Research*.
- Cesário, F. (2015). Employees Perceptions of the Importance of Human Resources Management Practices. *Business Management*, 470-479.
- Cleveland, J. N. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74, , 130-135.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. . *Journal of Management*, 874–900.
- D.Cramer. (2003). *Advanced quantitative data analysis*.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resources Management Practices on perception of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 949–969.
- Dess, G. G. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, . *Strategic Management Journal*, 265-273.
- Dolphin, R. (2005). International communications: Today’s strategic imperative. *Journal of Marketing Communications* , 171-190.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures – different results. *Personnel Review*.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho*.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais - Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia - Organizações e Trabalho*, 159-176.
- Esteves, T. P., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*.

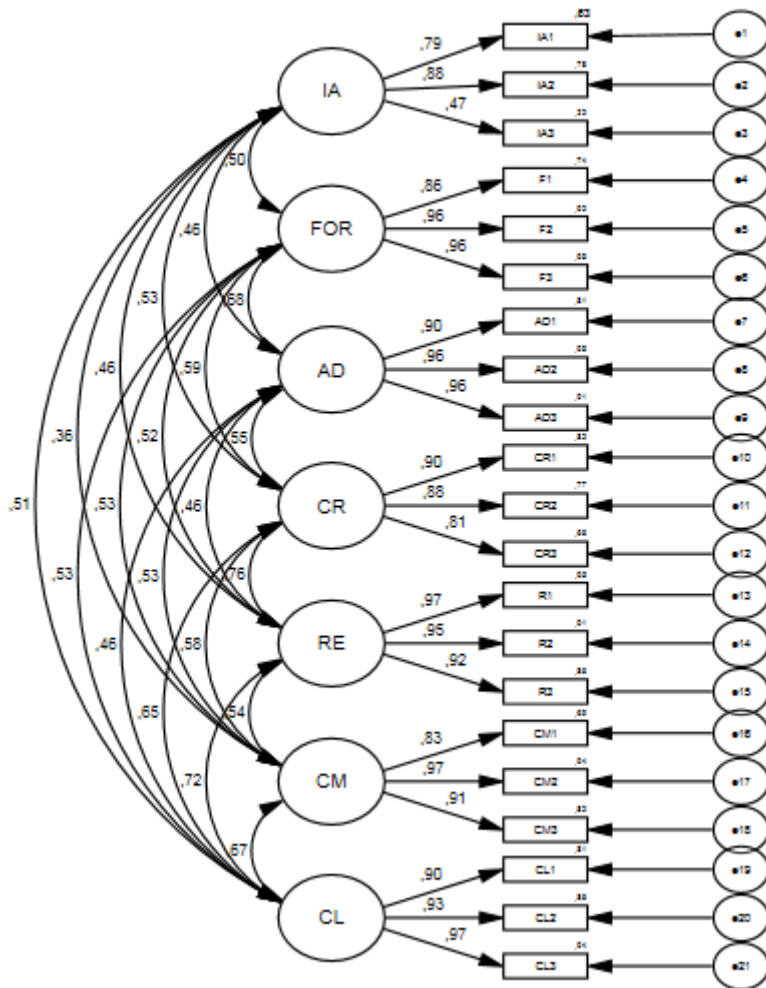
- Esteves, T., & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia - Organizações e Trabalho*, 159-176.
- Gowan, M. A. (2012). Employability, well-being and job satisfaction following a job loss. *J. Manage. Psychol.*, 27:, 780.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal*, 263-276.
- Harel, G. H., & Tzafrir, S. S. (1999). THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON THE PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL AND MARKET PERFORMANCE OF THE FIRM. *Human Resources Management - Vol 38 No 3*, 185-200.
- Hinkin, T., & Tracey, J. (2010). What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hosp. Q.* 158-170.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-672.
- Ilgen, & Feldman. (1983). 'Performance Appraisal: A Process Focus'. *Research in Organizational Behavior*, 141-197.
- J. Delery, & Shaw, D. (2003). Strategic HRM and organizational health. In D. Hofmann & L. Tetrick (Eds.), *Health and Safety in Organizations*. San Francisco: Jossey – Bass., 233-260.
- Kalla, H. (2005). Integrated internal communications a multidisciplinary perspective, corporate communications. *An International Journal*, 302-314.
- Khilji, S. E., & Wang, X. (2006). 'Intended' and 'implemented' HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee–organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 1-25.
- LAWLER III, E. E. (1999). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lebas, M. e. (2002). A Conceptual and Operational delineation of Performance, em Neely, A. (Ed), *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge University Press, , 65-79.
- Lee, C. &. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *The international Journal of Human Resources Management*, 981-1000.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com utilização do SPSS*.
- McEvoy, B. J. (1997). Integrating operational and financial perspectives using yield management techniques: an add-on matrix model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 60 - 65.
- Meyer, H. H. (1965). Split roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. . *Human Resources Management Review*, 1, , 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. . *Journal of Vocational Behavior*, 61, , 20-52. .
- Miles, R., & Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*13, 36-52.
- Milkovich, G. T. (1997). Human Resource Management. Chicago, IL: Irwin.).
- Neves, A. L., & Costa, R. F. (2013). *Gestão de Recursos Humanos AZ*. rh editora.
- Neves, J. G. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Tecnicas*. pp. 3-30.
- Nishii, L., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. In D. B. Smith (Ed.),. *The people make the place*, 225–248.
- Ostroff, C. (1993). Rater perceptions, satisfaction and performance ratings. . *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66,(part 4),, 345-356.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The Influence Of High-Involvement Human Resource Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. . *Group & Organization Management*, 32, , 326–357.
- Patrick M. Wright, C. U. (2003). The Impact of HR practices on the performance of business units. *Business School Human Resources Managment Journal - Vol 13*, 21-36.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People; Unleashing the Power of te Workforce. *Harvard Business School*.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. . *Boston: Harvard Business School Press*.
- Prince, J. B. (1986). Does salary discussion hurt the developmental performance appraisal? . *Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes*, 37, , 357-375.
- R.Takeuchi, Lepak, D., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1069-1083.
- S.Frenkel, Restubog, S. L., & Bednall, &. T. (2012). How employee perceptions of HR policy and practice influence discretionary work effort and co-worker assistance: evidence from two organizations. . *The International Journal of Human Resource Management*, online first.
- Schuler, & Jackson, S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*.
- Schuler, R., & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Seixo, J. M. (2004). *Gestão do Desempenho*. Lidel.

- Simon, C. A. (1998). *Organizational Performance in the Public Sector: A Comparison of 77 Federal Bureaus Receiving or not Receiving the President's Quality Award 1992-1997*. Ph.D. Thesis, United States International University.).
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47, , 1219-1247.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos humanos - Métodos e Práticas*. Lidel - edições técnicas, lda.
- Sturges, J., Conway, N., Guest, D., & Liefoghe. (2005). Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. . *Journal of Organizational Behavior*, 26, , 821-838. .
- Teseema, M. &. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: Testing the HRM, performance link in Eritrean civil service. . *International Journal of Human Resource Management*, 86- 105.
- Venkatraman, N. e. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches, 11). *Academy of Management Review*, 801-814.
- W.Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25,, 161-178. .
- Williams, K. J. (1985). *The role of appraisal purposes: Effects of purpose on information acquisition and utilization*. *Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes*, 35, 314-339.) .
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal og Management*, 601-617.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*.

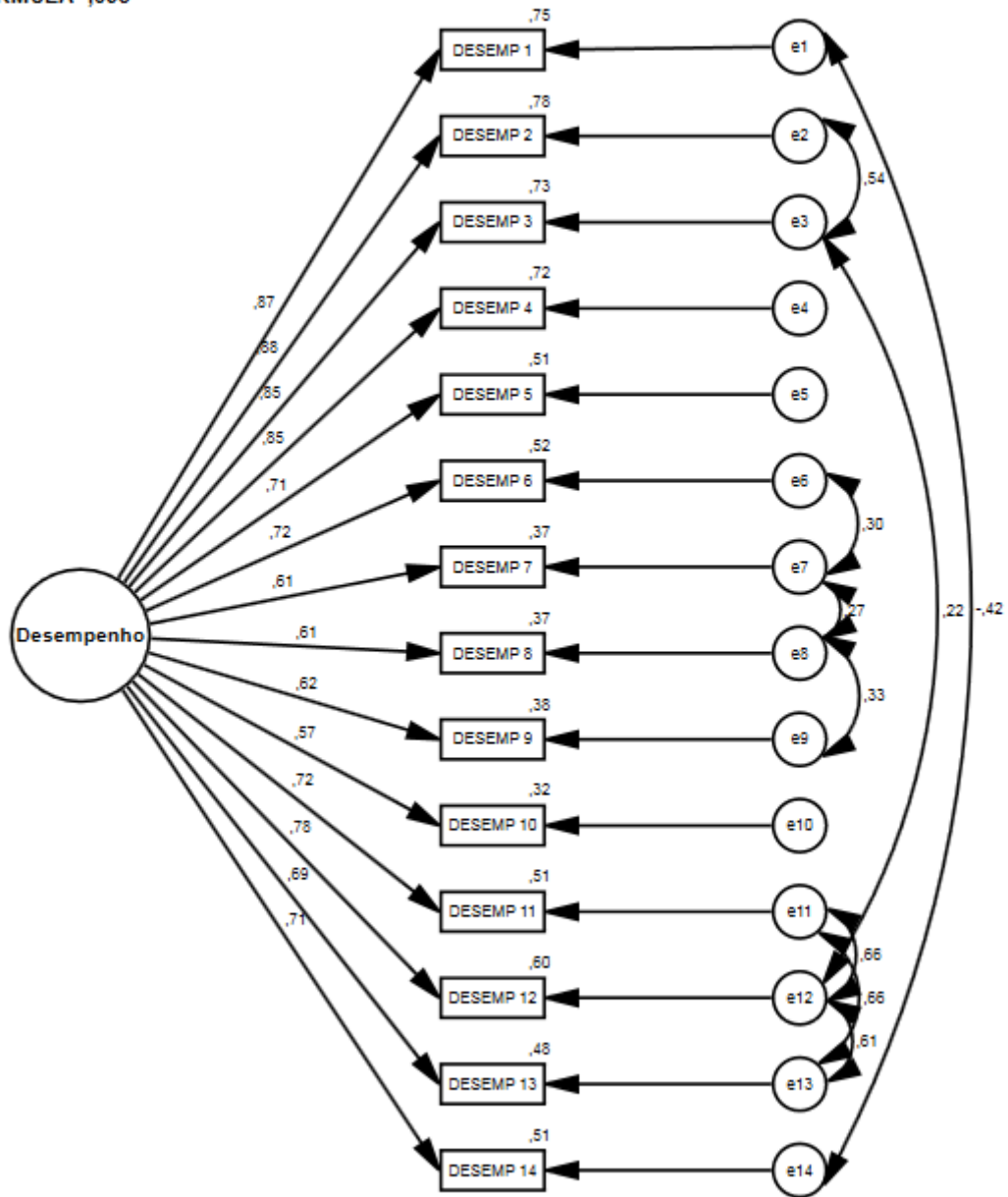
Anexos

PGRH
 X2(168)=289,806; p=.000
 ;CFI=.956;NFI=.902;TLI=.944
 ;RMSEA=.078



Anexo A - Resultado da análise fatorial confirmatória para o Modelo PGRH

Desempenho
 $X^2(68)=139,171$; $p=,000$
;CFI=,948;NFI=,905;TLI=,930
;RMSEA=,093



Anexo B - Resultado da análise fatorial confirmatória para o Modelo Desempenho