

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A
PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PORTUGUESAS: ESTUDO
EXPLORATÓRIO

ANA CAROLINA MIRA LUÍS

OUTUBRO – 2016

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A
PRODUTIVIDADE EM EMPRESAS PORTUGUESAS: ESTUDO
EXPLORATÓRIO

ANA CAROLINA MIRA LUÍS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

OUTUBRO – 2016

Resumo

A forma como os recursos humanos são geridos pelas organizações pode traduzir-se num aumento ou decréscimo na sua produtividade. A literatura aponta algumas práticas de gestão de recursos humanos relevantes para o desempenho dos Colaboradores: Práticas de Liderança, Comprometimento, Gestão do Conhecimento, Otimização dos Recursos Humanos, Formação e Desenvolvimento.

Esta dissertação centra-se no estudo das práticas de recursos humanos que podem potenciar a produtividade das empresas. Através da análise da revisão da literatura, estatísticas e da aplicação de questionários a gestores de empresas portuguesas, concluiu-se que a influência destas práticas na produtividade das empresas é real mas que carece de uma visão multidisciplinar. A adequação das práticas ao contexto (dimensão da empresa, setor, situação macroeconómica, valores culturais) demonstraram ser fatores importantes para o aumento da produtividade.

Palavras-chave: Práticas de Liderança; Comprometimento; Gestão do Conhecimento; Otimização dos Recursos Humanos; Formação e Desenvolvimento; Produtividade

Abstract

The way human resources are managed by the organizations can lead to an increase or decrease in productivity. The literature points some relevant human resource management practices related to employees' productivity: Leadership Practices, Employee Engagement, Knowledge Management, Workforce Optimization, Training and Development.

Through the literature, statistics analysis and survey application on Portuguese company's managers, it was concluded that the influence of these practices on productivity is real but it requires a multidisciplinary vision. The adequacy of the practices to the context (company size, industry, macro-economic situation, cultural values) are important factors to increase productivity.

Key-Words: Leadership Practices; Employee Engagement; Knowledge Management; Workforce Optimization; Training and Development; Productivity

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu pai e à minha mãe, por diversos motivos, sem eles não estaria onde estou.

Ao meu companheiro de todas as horas – as melhores e as piores – Filipe, por me desafiar e pelo carinho, paciência, apoio e interesse em tudo o que faço.

Posso dizer que, com um apoio diferente do normal, os meus irmãos – Lourenço e Santiago, também foram muito importantes.

Obrigada aos meus colegas e ex-colegas que me acolheram, orientaram e me encheram de novos conhecimentos e visões sobre o grande mundo da “Gestão de Recursos Humanos”.

Pelos conselhos e conhecimento, muito obrigada ao meu Orientador – Professor Doutor Paulo Lopes Henriques.

Um agradecimento especial a todos os que se disponibilizaram para dar resposta aos questionários enviados.

Por fim, um obrigada a todos os meus familiares e amigos que, diariamente, tanta alegria, e motivação me transmitem.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão Da Literatura	3
1. Gestão de Recursos Humanos – A Evolução do Conceito e das Práticas	3
2. A Produtividade nas Empresas Portuguesas	13
3. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a Produtividade das Empresas	18
Capítulo II – Metodologia e Resultados.....	22
1. Metodologia.....	22
2. Apresentação, Análise e Discussão dos Dados	26
3. Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras	34
Referências Bibliográficas.....	36
Anexo	

Índice de Figuras

Figura 1 – PIB <i>per capita</i> em Portugal e na União Europeia.	15
Figura 2 – Custos Unitários do trabalho em Portugal e na União Europeia.....	16
Figura 3 – Relação entre a Produtividade e a classificação das práticas em empresas de Serviços.....	32
Figura 4 – Relação entre a Produtividade e a Classificação das Práticas em Empresas de Serviços.....	32

Índice de Tabelas

Tabela I – Impulsionadores do Capital Humano	5
Tabela II – Fatores de Produtividade.....	14
Tabela III – Amostra do Estudo – Caracterização das Empresas Respondentes.....	26
Tabela IV – Cálculo do Alpha de Cronbach.....	27
Tabela V – Média de Classificação das Práticas	27

INTRODUÇÃO

São vários os estudos e os autores que analisam a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, contudo, permanecem as dúvidas em relação às práticas e formas de implementação que podem ser mais eficazes (Andrew & Sofian, 2012; Saridakis et al., 2016; Zlate & Enache, 2015).

Esta relação assume cada vez mais importância com as características presentes no mercado atual, de constante inovação, aumento da concorrência e maior exigência por parte de acionistas e consumidores (Adnam et al., 2016; Ebrahimi et al., 2016; Maier et al., 2014; Ornek & Ayas, 2015). Estas mudanças exigem das empresas e dos seus Colaboradores, uma maior capacidade de adaptação para a inovação em produtos e serviços por forma a satisfazer as necessidades dos seus *stakeholders*, objetivando a melhoria da sua produtividade (Adnam et al., 2016).

Para Tangen (2002 cit in Torres, 2005), a produtividade não é mais do que uma relação entre *inputs* e *outputs*, consistindo na análise do investimento feito em recursos e o retorno que estes produzem.

Vários estudos apontam para que o desempenho das empresas seja influenciado pelo comportamento dos seus Colaboradores, quer pelas suas capacidades e competências, como pela sua motivação e dedicação (Becker & Huselid, 1998; Haghghatian & Ezati, 2015; Huselid, 1995; Guthrie, 2001 cit in Jiang & Liu, 2014; La Torre et al., 2016). As primeiras podem ser desenvolvidas através da formação, otimização do trabalho e eficácia na gestão do conhecimento, mas as componentes de motivação carecem de outro investimento, designadamente, ao nível da melhoria das práticas de liderança e aumento do comprometimento. É necessário investir em práticas que potenciem o bem-

estar e envolvimento dos Colaboradores, bem como no alinhamento dessas práticas com o contexto e a estratégia da empresa (Datta et al., 2003).

Esta dissertação centra-se no estudo das práticas de recursos humanos que podem potenciar a produtividade das empresas, abordando, primeiramente, as práticas relacionadas com a liderança, comprometimento dos Colaboradores, gestão do conhecimento, otimização da força de trabalho e formação e desenvolvimento. Numa segunda fase, é apresentado o conceito de produtividade e uma breve análise da produtividade nas empresas portuguesas. O primeiro capítulo culmina com a apresentação de teorias e estudos empíricos sobre a análise da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e produtividade.

No segundo capítulo serão apresentados os resultados de um questionário relativo à perceção de 16 gestores portugueses sobre as práticas de gestão de recursos humanos em vigor nas suas empresas, relacionando essas perceções com a produtividade da organização.

CAPITULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – A EVOLUÇÃO DO CONCEITO E DAS PRÁTICAS

A gestão de recursos humanos tem sido alvo de sucessivas alterações no seu conceito, responsabilidades, objetivos e relevância para a estratégia das empresas (Paauwe & Boselie, 2008; Pasban & Nojede, 2016).

Pasban e Nojede (2016) destacam a importância do capital humano pela sua capacidade criativa e de inovação, pelos seus conhecimentos e competências, pela vantagem competitiva oferecida às empresas e pela capacidade de satisfação dos clientes.

Segundo Sisson (1994 cit in Veloso, 2007), o conceito de gestão de recursos humanos recai em três aspetos:

1. A ligação da gestão de pessoas e da estratégia do negócio, em que o efeito competição coloca particular ênfase na gestão de mudanças;
2. O papel-chave que é esperado das chefias, considerando que gerir pessoas passou a ser a sua atividade principal;
3. A ênfase colocada na integração de práticas e políticas entre si e com a estratégia de negócio;

Segundo alguns autores (Delery & Doty, 1996; Rusu et al., 2016; Way & Johnson, 2005), as práticas de recursos humanos adotadas nas empresas devem ser adequadas à sua estratégia em particular e diferente das demais práticas utilizadas noutras organizações, não havendo uma seleção de melhores práticas de recursos humanos,

mas sim, um conjunto de melhores práticas para aquela organização em específico, naquele momento específico.

Por outro lado, alguns autores mantêm o esforço de identificar as *best practices* de gestão de recursos humanos, enfatizando o foco nas práticas de aquisição (recrutamento e seleção), desenvolvimento (formação, mobilidade, enriquecimento do trabalho, por exemplo), retenção de talento (gestão de talentos, benefícios, por exemplo), motivação e compromisso dos Colaboradores (Becker & Huselid, 1998; Jiang & Liu, 2014; Nasurdin, 2015).

Mais, Huselid (1995) mostrou que as práticas de elevado desempenho estão associadas a melhores resultados financeiros nas empresas, através da redução do *turnover* (em cerca de 7%) e aumento das vendas (mais 27 Dólares/Colaborador).

Os autores Pasban e Nojeh (2016) vão mais longe, indicando que as práticas de recursos humanos desempenham um papel fundamental no desenvolvimento da economia dos países através do incremento da qualidade de vida e da empregabilidade dos Colaboradores, permitindo que estes contribuam em maior escala para a economia, e que, desta forma, o estado possa investir mais no bem-estar e educação das pessoas.

Desconstruído o conceito de gestão de recursos humanos, importa apresentar as práticas mais evidentes na literatura (Bassi & McMurrer, 2007) como potenciadoras do desempenho organizacional: Práticas de Liderança, Comprometimento, Gestão do Conhecimento, Otimização dos Recursos Humanos, Formação e Desenvolvimento **(Tabela I)**.

Tabela I
IMPULSIONADORES DO CAPITAL HUMANO

Práticas de Liderança	Comprometimento	Gestão do Conhecimento	Otimização dos Recursos Humanos	Formação e Desenvolvimento
Comunicação Interna	Desenho do Trabalho	Informação Disponível	Melhoria Contínua dos Processos	Valorização da Inovação
Inclusão dos Colaboradores nas Decisões	Segurança no Trabalho	Trabalho de Equipa	Condições de Trabalho	Investimento em Formação
Eficácia da Supervisão	Horário de Trabalho	Partilha de Informação	Promoção com Base nas Competências/ <i>Performance</i>	Planos de Desenvolvimento
Processos de Transição da Liderança	Valorização das Boas <i>Performances</i>	Sistemas de Organização da Informação	Recrutamento Baseado em Competências	Valorização da Formação
			Estratégia de Retenção de Talentos	

Fonte: Adaptado de Bassi & McMurrer (2007), p. 3

Práticas de Liderança

Segundo Teixeira (2005 cit in Carvalho, 2015, p.6), a liderança é “a capacidade para influenciar um grupo a atuar no sentido da prossecução dos objetivos de grupo”.

A literatura tem apontado a liderança como um dos fatores determinantes da produtividade nas empresas (Araújo & Lopes, 2014; Birasnav, 2014; Ebrahimi et al., 2016). Esta importância decorre da influência que as chefias têm na (des)organização e (des)motivação dos Colaboradores, ainda mais quando, atualmente, as chefias têm responsabilidades acrescidas na gestão de pessoas, partilhando essas tarefas com a própria direção de recursos humanos (Araújo & Lopes, 2014; Birasnav, 2014; Ebrahimi et al., 2016; Sisson, 1994 cit in Veloso, 2007).

No seu estudo sobre a realidade portuguesa, Pereira (2014) afirma que a função da chefia é dotar os Colaboradores dos conhecimentos e materiais necessários para o

alcance dos objetivos organizacionais, incluindo-os, quando possível, na definição da própria estratégia, premiando/elogiando os bons desempenhos para que sejam repetidos no futuro. No seu estudo, Pereira (2014) aferiu que a valorização dos bons desempenhos era uma dificuldade para todos os empresários entrevistados.

A inclusão dos Colaboradores na definição da estratégia da empresa, aliada à formação, mais técnica ou ao nível de *soft skills*, permite que as organizações garantam transições mais suaves na liderança, através do desenvolvimento das competências críticas bem como a aquisição de novas competências para assegurar a sucessão de Colaboradores-chave aos cargos de maior responsabilidade (Hamel & Prahalad, 1994, Whiddett & Hollyforde, 1999 cit in Monteiro, 2009).

Vários autores apontam ainda a importância da liderança na inclusão dos Colaboradores na criação de soluções ou melhoria de processos na organização. Desta forma, o compromisso dos Colaboradores com as suas funções será maior pois fizeram parte da definição dos objetivos, aumentando assim a sua satisfação e produtividade (Hackman & Oldham, 1980, Pfeffer, 1998 cit in Monteiro, 2009).

Richards (2006 cit in Monteiro, 2009) refere que é também importante que da parte das chefias exista uma efetiva proximidade ao Colaborador, promovendo a equidade no relacionamento, fomentando uma comunicação aberta, sem recorrer sempre a posições de poder.

Liu et al (2012) concluiu, com a sua investigação, que uma supervisão abusiva por parte das chefias de topo, poderia incutir nas chefias intermédias essa mesma prática em relação aos seus subordinados. O autor afirma que a supervisão abusiva não é eficaz

porque inibe o processo criativo dos Colaboradores, não lhes permitindo inovar nos métodos de trabalho e/ou produtos/serviços.

Comprometimento

O Comprometimento ou *Engagement* dos Colaboradores pode ser definido como a forma através da qual as empresas conseguem um aumento do compromisso e da contribuição dos seus recursos humanos, permitindo assim o alcance das metas organizacionais (International Survey Research, 2003 cit in Andrew & Sofian, 2012).

Arthur (1994) constatou que as organizações que adotavam práticas visando o comprometimento, apresentavam melhores índices de eficiência (menor número de horas de trabalho por *output*) e menor rotatividade comparando com empresas que detinham práticas com base no controlo (menos autonomia dos Colaboradores, mais supervisão, menor flexibilidade nos horários de trabalho).

Pfeffer (1998 cit in Monteiro, 2009) conclui que existe mais compromisso por parte dos Colaboradores nas organizações que promovem um sentimento de segurança de emprego junto dos mesmos, por outro lado, a inexistência de um compromisso por parte das organizações resulta, de acordo com a Society for Human Resource Management (2000 cit in Monteiro, 2009), numa desconfiança dos Colaboradores quanto ao futuro, o que se traduz em maiores taxas de rotatividade e menor compromisso com os objetivos propostos pela empresa.

A utilização de recompensas financeiras ou benefícios como estratégia de potenciação do comprometimento dos Colaboradores é cada vez mais uma realidade, inclusivamente, alguns autores demonstraram a existência de uma relação de causalidade entre distribuição salarial e atitudes no trabalho e desempenho

organizacional (Becker & Huselid, 1998; Cadsby et al., 2007; Shub & Stonebraker, 2009 cit in Huo et al., 2016; Levine, 1993).

Além das recompensas financeiras, Mujtaba e Shuaib (2010) salientam a importância da valorização das boas *performances* referindo que quando os gestores se esquecem de elogiar o trabalho realizado pelos Colaboradores, correm o risco de não conseguir o seu compromisso para repetir os feitos.

Bedarkar e Pandita (2014) destacam ainda o equilíbrio entre o tempo pessoal e de trabalho como determinante no comprometimento dos Colaboradores. Neste sentido, a contribuição da empresa ocorre de várias formas, designadamente, através do desenho da função de acordo com as capacidades e necessidades do Colaborador permitindo que ajuste o seu tempo de acordo com as suas responsabilidades no emprego e no seu tempo pessoal, da criação de condições para o teletrabalho, da facilitação de licenças para apoio à família ou da flexibilização do horário de trabalho. Os autores afirmam que o comprometimento se traduz em maior taxa de retenção dos Colaboradores e maior produtividade e sucesso para a organização.

Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual (Bukowitz & Williams, 2002 cit in Carvalho, 2015, p.11).

O conhecimento existente numa organização é, normalmente, tipificado em duas formas: Tácito e Explícito. Em suma, o primeiro é passível de ser facilmente codificado e partilhado através de *software* ou documentação, enquanto o segundo, é o conhecimento adquirido pelos Colaboradores através das suas experiências e que, mais

difícilmente se organiza ou partilha (Sánchez et al., 2015). Não obstante, ambos são reconhecidos como um importante impulsionador de vantagem competitiva para as empresas (Wang et al., 2012 cit in Sánchez et al., 2015).

A literatura suporta a ideia de que, através da aplicação de práticas apropriadas de organização do conhecimento (criação, codificação, partilha, acessibilidade) consegue alcançar-se uma melhoria significativa do desempenho da organização (Sánchez et al., 2015; Torabi et al., 2016).

Os métodos de trabalho, as informações de negócio, os resultados de produção e os padrões de comportamento dos Colaboradores são, na maioria dos casos, o ativo mais importante das organizações pois são a base de trabalho para os Colaboradores, pelo que, quanto mais acessível e partilhado for, mais vantagens trará para as empresas (Sánchez et al., 2015; Torabi et al., 2016).

Quando se fala na gestão da informação das empresas, ou gestão do conhecimento, pode falar-se de informações da própria estrutura, designadamente, resultados financeiros ou estratégias que, ao serem partilhados com os Colaboradores fazem com que estes conheçam o verdadeiro propósito das suas tarefas e o resultado das mesmas (Sánchez et al., 2015; Torabi et al., 2016).

Uma outra forma de criar e partilhar conhecimento é através da promoção do trabalho em equipa. Hackman e Oldham (1980 cit in Monteiro, 2009) confirmam que o controlo do trabalho pela equipa é, normalmente, mais eficaz do que a supervisão, por responsabilizar as equipas pelos resultados alcançados, favorecendo o seu compromisso e nível de esforço.

Otimização dos Recursos Humanos

A otimização dos recursos humanos consiste na tentativa de as organizações terem as capacidades dos seus recursos humanos ajustadas à sua função, remetendo para o conceito de *person-job fit*, ou seja, quanto mais o Colaborador se identificar e tiver capacidades para o desempenho de uma função, menos ajustes terão que ser feitos no futuro (Roberts & Robins, 2004 cit in Farooqui & Nagendra, 2014).

Surge então a importância de, desde logo no recrutamento, se atentar não só às competências técnicas do candidato, mas aferir também se tem atitudes compatíveis com a cultura e missão da organização (Santos, 2015). Harris e Chernatony (2001 cit in Farooqui & Nagendra, 2014) defendem que, além da importância do ajuste entre o Colaborador e a função, é também relevante a sua identificação com os valores da organização.

Farooqui e Nagendra (2014) afirmam que quanto melhor for o *match*, maior a satisfação com o trabalho por parte do Colaborador, e melhor o seu desempenho. Este *match* pode ou não ser conseguido desde logo no recrutamento do novo Colaborador sendo, todavia, passível de ser melhorado em qualquer altura através de estratégias de formação e desenvolvimento (promoções, *job rotation*, *job enrichment*, *job enlargement*, por exemplo). Estas podem ser formas de retenção do capital de conhecimento do negócio, ao estimular a continuidade na organização através da melhoria da sua identificação com a função (Lazear & Rosen, 1981).

Como estratégia de retenção do talento, surge a importância do estudo do clima organizacional, que visa essencialmente quantificar a perceção dos Colaboradores em

relação às condições de trabalho, às políticas e práticas da organização (Litwin & Stringer, 1968, Schneider, 2000 cit in Kaya & Baskaya, 2016).

Patterson, Warr e West (2004) referem cinco aspetos de clima organizacional que estão correlacionados significativamente com a produtividade: a reflexibilidade (como a organização se vê a si própria), a constante preocupação com bem-estar dos Colaboradores, a inovação e a flexibilidade, o *feedback* e o desenvolvimento de capacidades.

Estes aspetos remetem-nos para a importância de a empresa cuidar dos seus Colaboradores – proporcionar condições de trabalho, motivá-los e desenvolvê-los – no sentido de os reter na organização, com dedicação e satisfação para que possam produzir de forma mais eficaz, fomentando a criatividade e inovação, por via da autonomia e flexibilidade, desafiando sempre a força de trabalho para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Formação e Desenvolvimento

O desenvolvimento dos recursos humanos é o processo através do qual se aumenta o conhecimento, competências e capacidades de uma pessoa/população (Maier et al., 2014).

Ainda que seja importante a manutenção dos Colaboradores ao longo do tempo, não significa que a inovação não seja importante, pelo contrário, a sua valorização por parte dos gestores de recursos humanos e chefias é determinante para a sobrevivência das organizações, sendo o que lhe confere vantagem competitiva (Maier et al., 2014; Ornek & Ayas, 2015).

Assim, a empresa tem um papel fulcral no incentivo à inovação e desenvolvimento dos seus Colaboradores, estimulando a passagem do seu capital intelectual para um potencial de inovação, alcançando as competências necessárias para apoiar a organização nas adaptações às mudanças radicais e às pequenas mudanças do dia-a-dia do mercado e da própria organização (Maier et al., 2014; Ornek & Ayas, 2015).

A relevância dos planos de formação e desenvolvimento é tanto maior quanto o seu alinhamento à estratégia da empresa, permitindo que se valorize os Colaboradores minimizando as suas lacunas, no sentido de melhor responderem aos desafios da organização e do mercado pelo aumento dos seus conhecimentos e competências (Aragón et al., 2014).

Vários autores (Leonard-Barton, 1992, McGill et al., 1992, Garvin, 1993, McGill & Slocum, 1993, Ulrich et al., 1993, Nonaka & Takeuchi, 1995 cit in Aragón et al., 2014) defendem que a formação tem impacto nos resultados da empresa, por via da sua influência na aprendizagem organizacional quando esta faculta formação com frequência ao longo do tempo, diversificada, orientada para o longo prazo e para a aprendizagem grupal. Canton (2007) conclui que o aumento dos níveis de qualificação da força de trabalho nas organizações resulta num crescimento da produtividade, sendo que com o aumento de um ano na escolaridade de uma população, a sua produtividade aumenta entre 11 e 15% a longo prazo.

É evidente, pela revisão da literatura apresentada, que as políticas e práticas de recursos humanos de uma empresa têm influencia na produtividade dos Colaboradores e, conseqüentemente, no desempenho da organização. Desta forma, torna-se relevante a explicação do conceito de produtividade.

2. A PRODUTIVIDADE NAS EMPRESAS PORTUGUESAS

O Conceito de Produtividade

O conceito de produtividade é genericamente definido como uma relação entre os bens produzidos e os fatores utilizados na sua produção, designadamente, tempo, trabalho, matérias-primas, significando assim a quantidade de produto, enquanto resultado do processo de produção que é gerada por uma unidade de fator produtivo. Isto é, a relação entre o que se obtém por unidade económica e os recursos que essa produção consumiu (Capul & Garnier, 1996 cit in Verdasca, 2005).

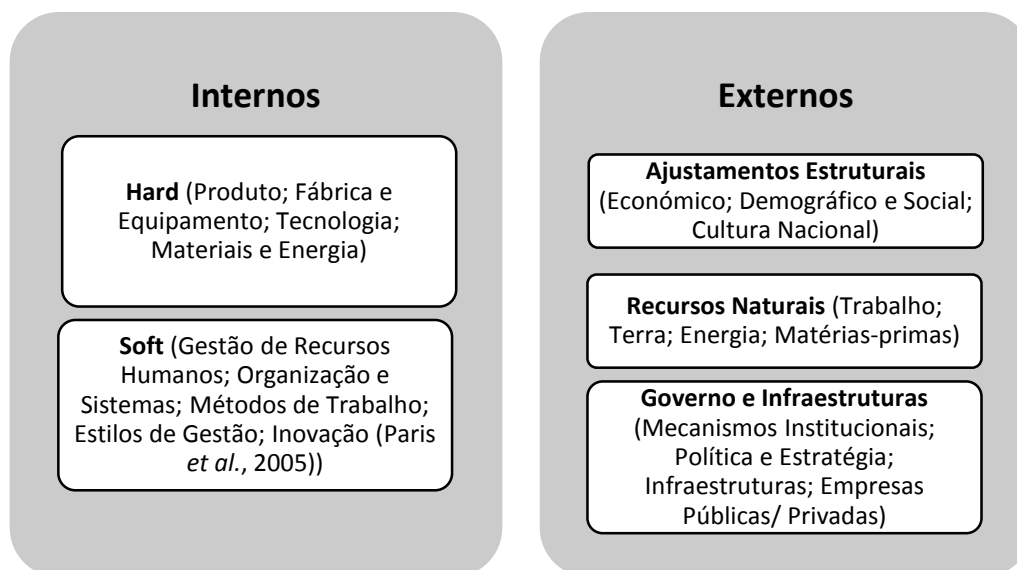
A este nível Kendrick (1961) destaca o papel da eficiência ao referir que o *output* potencial numa economia é condicionado não apenas pelo aumento dos *inputs* necessários para a produção de bens e serviços, como também por melhorias na eficiência.

O conceito de eficiência é passível de se confundir também com produtividade – uma empresa é considerada eficiente se estiver a produzir sobre a sua fronteira de possibilidades de produção, ou seja, uma empresa é ineficiente se conseguir produzir mais *output* com a mesma quantidade de *inputs*. Já a produtividade relaciona a quantidade de *output* produzida com os *inputs* utilizados na sua produção, independentemente de a sua utilização ser ou não eficiente (OECD, 2001).

A produtividade pode ser influenciada por diversos fatores (**Tabela II**), porém, importa enfatizar a influência dos fatores internos *soft* – recursos humanos – apontados por Torres (2005).

Tabela II

FATORES DE PRODUTIVIDADE



Fonte: Torres (2005 adaptado de Prokopenko, 1998), p. 544

Donald Currie (2009, cit in Demyen e Popa, 2014) refere que a produtividade dos trabalhadores pode ser medida com base em vários indicadores (*inputs* e *outputs*), mas que está sempre dependente, não só das capacidades, com também da motivação dos Colaboradores.

Definido o conceito de produtividade, importa analisar alguns indicadores concernentes à produtividade nas empresas portuguesas.

A Produtividade nas Empresas Portuguesas

Ao longo dos últimos anos tem-se assistido em Portugal a um desempenho económico aquém daquilo que é a média Europeia (**Figura 1**). Entre os vários fatores que levam a estes resultados, destaca-se a baixa produtividade. Segundo Baer, Dias e Duarte (2013), esta situação resultou de inúmeras reformas estruturais e políticas erradas ao nível económico, que acabaram por piorar a situação dos agentes

económicos, contribuindo para o aumento da dívida externa, do desemprego e a desaceleração da produtividade nacional.

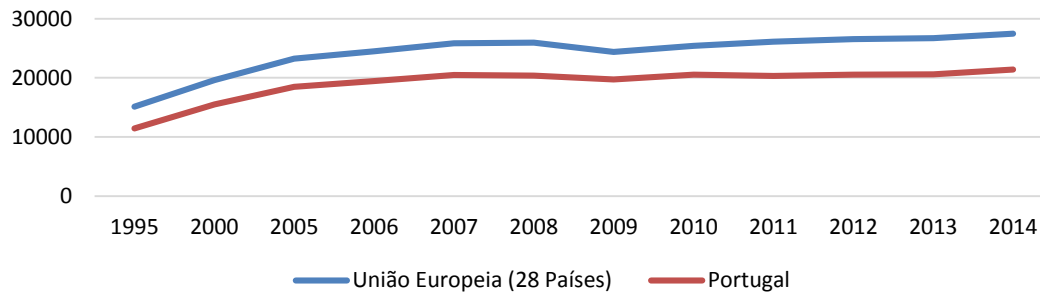


Figura 1 – PIB *per capita* em Portugal e na União Europeia.

Fonte: Adaptado de Eurostat (2016)

O valor estimado da produtividade por hora trabalhada em Portugal em 2015 é de 21€, correspondendo a menos de metade do valor alcançado, também em 2015, pela Alemanha – 51,3€, por exemplo (Eurostat, 2016).

Considerando que os Portugueses trabalham cerca de uma hora a mais por semana do que a média da União Europeia, 42,4 horas por semana em Portugal (em 2015) e 41,4 horas por semana da média da União Europeia (Eurostat, 2016), torna-se relevante compreender o porquê da baixa produtividade que o país tem vindo a apresentar.

A OECD (2012) estima que entre 2001 e 2011, o PIB *per capita* Português estagnou devido ao crescimento das remunerações em proporção superior ao da produtividade, resultando num crescimento dos custos unitários do trabalho (**Figura 2**) e, consequentemente, numa perda de competitividade externa da economia portuguesa.

Em suma, para que a produtividade e competitividade em Portugal assistam a uma melhoria significativa, tem que ser potenciado um ambiente empresarial que vise o investimento, a inovação e criação de emprego, bem como um investimento substancial em capital humano.

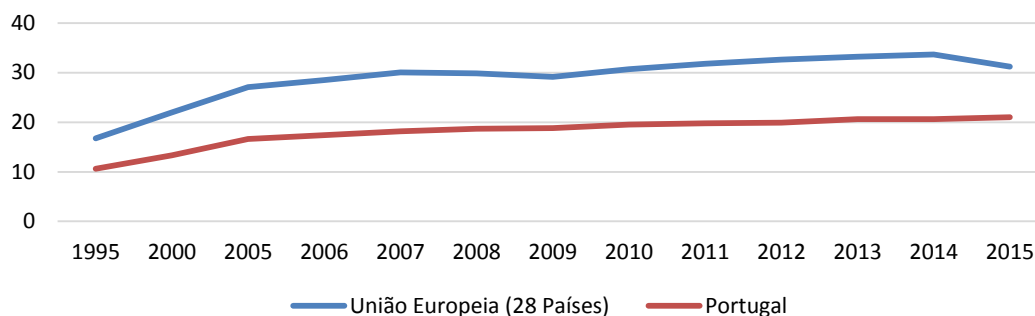


Figura 2 – Custos Unitários do trabalho em Portugal e na União Europeia

Fonte: Adaptado de Eurostat (2016)

Para reduzir a discrepância dos Custos Unitários do Trabalho Portugueses relativamente aos dos outros países da Zona Euro e recuperar quota nos mercados internacionais (OECD, 2012):

- Os salários terão que subir ao mesmo ritmo que o crescimento da produtividade;
- O sistema fiscal terá que repensar a carga fiscal de modo a que esta não sobrecarregue os trabalhadores e as empresas por forma a criar poder de compra e mais emprego;

Analisando os índices de competitividade apurados pelo *World Economic Forum* (2016), atualmente Portugal apresenta resultados satisfatórios no que diz respeito a segurança no país e infraestruturas (estradas, transportes, eletricidade e telecomunicações), bem como fornecimento de educação e saúde à população e acesso e utilização de novas tecnologias.

Por outro lado, o estudo supracitado, destaca alguns inibidores ao desenvolvimento económico do país, designadamente, transparência e credibilidade das decisões políticas/governamentais, que origina um ambiente de instabilidade, existência de políticas pouco flexíveis no que concerne a gestão laboral (contratações, despedimentos, altos impostos sobre o salário), baixa capacidade do país em atrair e

reter talento, falta de fiabilidade dos sistemas financeiros e difícil acesso a investimento que afeta os projetos de investimento das organizações.

No caso específico da gestão de recursos humanos nas empresas, este estudo do *World Economic Forum* (2016) ressalva a dificuldade de os gestores portugueses delegarem tarefas nos seus subordinados, a falta de investimento em formação para os Colaboradores e em investigação e desenvolvimento. O investimento em inovação e investigação mostra-se insuficiente e diminui a capacidade de as empresas se adaptarem a mudanças necessárias para manter o seu posicionamento no mercado, através de inovação nos produtos/serviços.

Em jeito de conclusão, e referindo Becker e Gerhart (1996), para fazer face à competitividade gerada pela globalização e abertura dos mercados, as empresas, não raras vezes, optam por reduzir custos com recursos humanos, não obstante, estas iniciativas poderem tornar-se apenas e só uma redução de custos e não uma verdadeira valorização da organização.

Este capítulo permitiu compreender que existem vários fatores que podem influenciar a produtividade das empresas, e que, nem sempre, a melhoria da eficiência dos mesmos está ao alcance das organizações. Porém, os fatores internos (em específico os relacionados com as práticas de gestão de recursos humanos) podem ser sempre alvo de melhoria através da eficiência na sua gestão. No capítulo seguinte serão analisados estudos e teorias sobre a forma como a melhoria dessas práticas pode influenciar a produtividade das empresas.

3. AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E A PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

Conforme apontado pelos capítulos anteriores, contrariamente ao que se verifica com os ativos financeiros, recursos materiais ou tecnologias das empresas, os ativos humanos são inimitáveis e insubstituíveis, com vontades, ambições, capacidades e dificuldades, o que os torna um desafio para a gestão mas, ao mesmo tempo, um fator diferenciador para a organização.

Esta premissa remete-nos para a importância de uma gestão eficaz dos recursos humanos, por forma a valorizar as suas capacidades e aproveitar os seus contributos para melhorar o desempenho organizacional (Ivars & Martínez, 2015). Em 1991, Hart e Schlesinger, salientavam já o papel fundamental da gestão de recursos humanos, afirmando que esta deverá providenciar os serviços necessários para sustentar e melhorar as capacidades dos Colaboradores, criando um ambiente de trabalho satisfatório e com recompensas para que desenvolvam os melhores esforços.

Surge, porém, a dificuldade de aplicar práticas de gestão de recursos humanos que sejam sustentáveis para a empresa e valorizadas pelos Colaboradores. A questão que persiste é se existem, de facto, práticas com mais potencial de melhoria da *performance* organizacional. Neste sentido, Huselid (1995) apresenta o conceito de Práticas de Trabalho de Elevada *Performance*, e defende que estas práticas – formação, recrutamento interno, programas de comunicação interna, compensação associada ao desempenho – resultam na diminuição da taxa de *turnover*, aumento da produtividade e, conseqüentemente, na melhoria da *performance* organizacional.

Haghighatian e Ezati (2015) salientam a importância das práticas relacionadas com formação, suporte das chefias e segurança, indicando que estas explicam 63,9% das alterações na produtividade.

Pfeffer (1994 cit in Veloso, 2007) identifica algumas práticas – segurança no emprego, seleção, compensação (associada ao desempenho), partilha de informação, participação, *empowerment*, trabalho em equipa, *job redesign*, formação e desenvolvimento de aptidões – que considera que trazem melhores resultados às organizações. Por sua vez, Wood (1999) defende que as práticas de elevado desempenho são as que se afastam do antigo modelo taylorista e que promovem a flexibilidade no trabalho, o trabalho de equipa e a minimização de diferenças de *status* (menos hierarquização).

Por outro lado, vários estudos demonstram que é possível que uma mesma prática seja eficaz numa empresa e não o seja noutra, dependendo a sua eficácia da empresa onde está a ser implementada. Por exemplo Arthur (1994 cit in Becker & Gerhart, 1996) revela que a remuneração variável aumenta a produtividade, contudo, alguns autores (Pfeffer, 1994 cit in Becker & Gerhart, 1996; Huselid, 1995) indicam que a remuneração variável não aumenta a produtividade.

Esta temática é, com frequência, denominada na literatura por *black box*, precisamente pela existência de vários estudos e teorias, cada um apontando na sua direção, porque não há consenso, desde logo, nas práticas a abordar nem nos indicadores a avaliar.

É possível identificar várias correntes de pensamento e resultados divergentes em vários estudos quando se fala da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a *performance* organizacional.

A perspetiva comportamental (*behavioral view*), defendida por vários autores (Bailey, 1993, Huselid & Becker, 1996, Jackson et al., 1989, Pfeffer, 1994, Pfeffer, 1998, Schuler & MacMillan, 1984 cit in Monteiro, 2009) enfatiza a importância das práticas de recursos humanos no sentido em que moldam as atitudes e os comportamentos dos Colaboradores com o intuito de os direcionar para a concretização dos objetivos organizacionais. Zlate e Enache (2014) corroboram com o seu estudo, concluindo que a alteração mais significativa para a melhoria da *performance* organizacional, é a mudança de atitudes, valores, crenças e sentimentos dos Colaboradores.

Saridakis et al. (2016) afirmam que os resultados produzidos pela totalidade das práticas de gestão de recursos humanos não é igual à soma dos resultados das práticas individuais, remetendo-nos para o conceito de sinergia. Ou seja, o efeito das práticas de gestão de recursos humanos depende da configuração criada pela aplicação de cada prática em conjunto com outras (perspetiva configuracional).

Surge ainda a teoria contextual, indicando que o sucesso das práticas de gestão de recursos humanos está dependente das influências do contexto onde a empresa está inserida, sejam influências culturais, legais, de *stakeholders* ou da própria economia (Adnan et al., 2016; Datta et al., 2003; Rusu et al., 2016).

Porem, a visão multidisciplinar deste tema, assumindo que as várias abordagens podem, na verdade, complementar-se, é cada vez mais adotada. Em suma, poderão até existir um conjunto de *best practices* valorizadas pela generalidade dos Colaboradores

das várias organizações, no entanto, a adequação das práticas à cultura e estratégia da empresa, considerando também o seu contexto, parecem fatores importantes para o sucesso das mesmas (Miles & Snow, 1984, Schuler & Jackson, 1989, Snell & Dean, 1992 cit in Monteiro, 2009).

No que concerne à questão principal deste trabalho, pode concluir-se que existem, efetivamente, práticas que são valorizadas pela generalidade dos Colaboradores e que se traduzem numa melhoria dos resultados organizacionais, porém, só com uma correta definição das práticas mais eficazes para cada realidade organizacional é possível adequar as formas de liderança e motivar e influenciar os Colaboradores, facilitando a mudança da cultura organizacional, sempre que o mercado o exija, garantindo que todos os recursos procuram e se envolvem na melhoria contínua (Teixeira, 2013).

CAPITULO II – METODOLOGIA E RESULTADOS

1. METODOLOGIA

Para o estudo da influência das práticas de gestão de recursos humanos na produtividade das empresas portuguesas, procedeu-se, numa primeira fase, a pesquisa documental e estatística por forma a sistematizar o constructo teórico do tema. Foi assim possível clarificar conceitos importantes, designadamente, o conceito de produtividade e as práticas de recursos humanos que poderiam ser mais relevantes para o estudo.

Foram ainda analisados relatórios e estatísticas de várias entidades – Eurostat, OECD, INE, Banco de Portugal, Comissão Europeia, entre outras, para poder caracterizar e comparar a realidade portuguesa com a de outros países visto que, logo no início da pesquisa se percebeu que, a produtividade das empresas de um país está relacionada, não só com os recursos humanos, mas também com a competitividade do próprio país num mercado global.

Numa vertente prática e com o objetivo de compreender a relação existente entre as práticas de recursos humanos de uma empresa e a sua produtividade, aplicou-se um questionário a gestores de empresas, de resposta anónima, baseado no questionário realizado por Laurie Bassi e Daniel McMurrer (2007).

A opção pela técnica dos questionários deve-se ao facto de se tratar de um estudo exploratório, com o intuito de obter um melhor entendimento no que reporta à relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e a produtividade. Assim, o questionário seria o método mais eficaz por permitir chegar a um maior número de

respondentes e também por tornar possível a categorização e análise das respostas de forma anónima e mais sistemática.

Por outro lado, dada a distância geográfica com os inquiridos, a entrevista seria também mais difícil e mesmo que realizada por *e-mail*, seria mais suscetível de levantar questões e ambiguidades que dificultariam o preenchimento, a análise e a interpretação dos dados.

O questionário de Laurie Bassi e Daniel McMurrer (2007) é composto por 23 questões (5 relacionadas com **Práticas de Liderança**, 4 sobre **Comprometimento**, 4 sobre **Gestão do Conhecimento**, 5 sobre **Otimização dos Recursos Humanos** e 5 sobre **Formação e Desenvolvimento**).

As questões mostravam-se algo complexas, pelo que, optou-se por dividir as mesmas, passando assim a ter 69 perguntas. Adicionalmente, trocou-se a ordem das perguntas e foram incluídas também questões de caracterização da empresa, que não estavam presentes no questionário inicial.

As questões de avaliação das práticas de gestão de recursos humanos são de resposta fechada por forma a facilitar o preenchimento dos questionários e obter respostas de fácil categorização.

A escala para esta componente é a escala de *Likert*:

1. Nunca/Não; 2. Algumas Vezes/Poucos; 3. Frequentemente/Alguns; 4. Sempre/Muitos.

Em primeiro lugar foi aplicado um pré-teste a 34 pessoas de empresas diferentes para avaliar o grau de fiabilidade do questionário (através do alfa de *cronbach*), ou seja, para compreender se os inquiridos estariam a relacionar as questões que faziam parte do

mesmo grupo (Práticas de Liderança, Comprometimento, Gestão do Conhecimento, Otimização dos Recursos Humanos e Formação e Desenvolvimento).

As avaliações do pré-teste foram satisfatórias, porém, antes de se avançar para a aplicação do questionário final e, considerando que o questionário era muito extenso, foram eliminadas 21 questões que se mostraram redundantes, ficando o questionário final com 48 questões relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos (8 sobre as Práticas de Liderança, 10 sobre Comprometimento, 8 sobre Gestão do Conhecimento, 12 sobre Otimização dos Recursos Humanos e 10 sobre Formação e Desenvolvimento).

O questionário final (**Anexo**) foi enviado a 85 gestores de empresas portuguesas de diferentes setores de atividade, cujo contacto surgiu da lista pessoal de contactos. Dos questionários enviados foram apenas recebidas 16 respostas válidas para o estudo – os restantes não estavam preenchidos na íntegra ou não responderam.

Do questionário aplicado no pré-teste não foi possível aproveitar as respostas porque neste não constava o pedido de dados de caracterização da empresa, fundamental para a análise em questão.

Para a escolha da empresa foi tido em conta que se considerassem empresas em que as práticas de recursos humanos, efetivamente, influenciem a produtividade da empresa, ou seja, a área da banca (por exemplo), não é passível de ser analisada pois os seus resultados financeiros dependem, em grande escala, da situação económica do país e do mundo.

Outro critério foi o de acesso à informação, ou seja, é necessário que exista abertura por parte da empresa para responder ao questionário. Outra característica procurada

na escolha da empresa é a existência de concorrência direta (se se optasse por estudar empresas com monopólio no seu setor de atuação, não seria possível compreender em que medida as práticas de gestão de recursos humanos poderiam influenciar a produtividade considerando que esta é quase sempre positiva).

O *link* para resposta ao questionário foi enviado por *e-mail* juntamente com a apresentação dos objetivos do estudo e apresentação pessoal.

Para análise dos dados recolhidos através dos questionários, foi calculada a variável produtividade da empresa: com base na faturação do ano 2015/nº de Colaboradores da empresa em 2015. Em relação à avaliação atribuída às práticas de gestão recursos humanos da empresa, importa informar que, os valores 3 e 4 dizem respeito a uma avaliação positiva das práticas e os valores 1 e 2 correspondem a uma avaliação negativa das práticas (Práticas de Liderança, Comprometimento, Gestão do Conhecimento, Otimização dos Recursos Humanos e Formação e Desenvolvimento).

2. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Apresentação e Análise dos Dados

A amostra do estudo é composta por 16 empresas, de diferentes dimensões e setores, conforme dados da **Tabela III**.

Tabela III

AMOSTRA DO ESTUDO – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Setor de Atividade	Faturação da Empresa no Ano 2015 (€)	Nº de Colaboradores da Empresa
Construção/Material Construção	140.000	1 a 9
Construção/Material Construção	450.000	1 a 9
Construção/Material Construção	200.000	1 a 9
Construção/Material Construção	4.500.000	10 a 49
Construção/Material Construção	2.000.000	10 a 49
Construção/Material Construção	91.331	1 a 9
Construção/Material Construção	10.860.673	50 a 249
Consultoria	24.440.000.000	250 ou mais
Consultoria	2.000.000	50 a 249
Desportivo	25.104.715	250 ou mais
FMCG	448.588.775	250 ou mais
Indústria Farmacêutica	50.323.000	250 ou mais
Serviços	206.103.000	250 ou mais
Serviços	164.861.000	250 ou mais
Serviços	43.650.993	250 ou mais
Serviços	150.400.000	250 ou mais

Foi, inicialmente, realizada uma análise à consistência interna do agrupamento das questões, que permitiu concluir que era desejável (para melhor coerência dos dados) eliminar alguns questões tendo em consideração que o valor Alfa de *Cronbach* poderia aumentar com essa anulação. Depois de eliminar 5 questões, conseguiu-se os seguintes valores (com algumas reservas, devido ao reduzido número da amostra) para o Alfa de *Cronbach*:

Tabela IV

CÁLCULO DO ALPHA DE CRONBACH

Grupo de Práticas	Alfa de Cronbach	Nº Itens
Práticas de Liderança	0,781	7
Comprometimento	0,794	9
Gestão do Conhecimento	0,757	7
Otimização dos Recursos Humanos	0,784	11
Formação e Desenvolvimento	0,867	9

Para verificar a existência de relação entre a produtividade da empresa (Faturação/Nº Colaboradores) e as práticas de gestão de recursos humanos procedeu-se à análise de correlação de Pearson que, devido ao número reduzido da amostra, não devolveu resultados conclusivos. Por este motivo, optou-se por realizar uma análise estatística menos complexa, mas que apresentasse maior fiabilidade.

Em relação às práticas analisadas, a média total de classificação foi de 3,07 (com desvio padrão de 0,4). Em particular, as práticas foram classificadas desta forma:

Tabela V

MÉDIA DE CLASSIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS

Grupo de Práticas	Média de Classificação
Práticas de Liderança	3,02
Comprometimento	2,88
Gestão do Conhecimento	3,56
Otimização dos Recursos Humanos	2,93
Formação e Desenvolvimento	2,97

É possível verificar uma melhor classificação atribuída às práticas associadas à gestão do conhecimento – informação disponível, partilha e organização da informação e

trabalho em equipa. De facto, no World Economic Forum (2016) são apresentados resultados satisfatórios relativamente ao acesso e utilização de novas tecnologias em Portugal. Considerando que as novas tecnologias em geral, e os sistemas de informação em específico, são aliados da difusão e organização do conhecimento, é perceptível esta valorização e disponibilização por parte das empresas portuguesas.

Relembrar que uma gestão eficaz do conhecimento pode impulsionar o desempenho da empresa, conferindo-lhe vantagem competitiva (Sánchez et al., 2015; Torabi et al., 2016).

As práticas associadas ao Comprometimento são, por outro lado, segundo os gestores das empresas consultadas, as mais negligenciadas. A revisão da literatura já indiciava que esta seria uma fraqueza das empresas portuguesas – em Portugal trabalha-se mais horas do que no resto da Europa (Eurostat, 2016), o que nos pode remeter para um desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida familiar que, segundo vários autores, pode condicionar o compromisso que o Colaborador tem com a organização, diminuindo a sua taxa de retenção (Bedarkar & Pandita, 2014).

De salientar ainda, as fragilidades com a valorização das boas *performances* ou a penalização das más *performances*. Pereira (2014) teria já afirmado, através da análise das entrevistas realizadas, que os empresários portugueses admitem que não valorizam/premeiam os bons desempenhos na sua empresa, correndo o risco de não conseguir o compromisso dos Colaboradores para repetir os feitos (Mujtaba & Shuaib, 2010).

Vários autores (Bailey, 1993, Huselid & Becker, 1996, Jackson et al., 1989, Pfeffer, 1994, Pfeffer, 1998, Schuler & MacMillan, 1984 cit in Monteiro, 2009) defendem que a

concretização dos objetivos organizacionais depende, em parte, das práticas de recursos humanos por moldarem os comportamentos dos Colaboradores na direção pretendida (Teoria Comportamental).

Considerou-se pertinente realizar uma análise isolada das respostas às questões, por forma a compreender quais as questões que obtiveram maior e menor classificação. As questões com maior classificação foram:

- + **Os Colaboradores estão seguros com o seu vínculo contratual** – esta questão pode ser explicada pela existência de políticas pouco flexíveis no que concerne a gestão laboral em Portugal, tanto em contratações como em despedimentos, o que confere maior grau de segurança aos Colaboradores, por as empresas não poderem proceder a despedimentos de forma facilitada;
- + **A seleção de novos Colaboradores baseia-se nas competências** – Portugal apresenta resultados satisfatórios no que diz respeito ao fornecimento de educação à população e acesso e utilização de novas tecnologias (*World Economic Forum, 2016*), pelo que, com uma população com qualificações elevadas e diversificadas, aliada a elevada taxa de desemprego, é possível ter maior critério na altura do recrutamento e seleção de novos perfis. Adicionalmente, as empresas em Portugal tendem a desinvestir em Formação e Desenvolvimento dos seus Colaboradores (*World Economic Forum, 2016*), o que implica uma maior preocupação na adequação da pessoa à empresa, para que os ajustes a fazer no futuro sejam menores (Roberts & Robins, 2004 cit in Farooqui & Nagendra, 2014);
- + **As condições de trabalho da sua organização fomentam o bom desempenho** – é perceptível a preocupação em Portugal com infraestruturas e acesso e utilização de

novas tecnologias (World Economic Forum, 2016), o que se pode traduzir em condições propícias ao bom desempenho dos Colaboradores (conforto, iluminação, tecnologia, etc.);

- + **Novas ideias são bem-vindas** – Tanto esta questão como a seguinte (Os gestores tratam os Colaboradores com respeito) são bons indicadores do esforço feito pelas chefias em Portugal, significando que as mesmas estão abertas à comunicação com os Colaboradores, respeitando-os a eles e às suas ideias/sugestões. Richards (2006 cit in Monteiro, 2009) defende a importância de existir por parte das chefias uma proximidade ao Colaborador, sem recorrer sempre a posições de poder;

- + **Os gestores tratam os Colaboradores com respeito;**

Por sua vez, as questões com menor classificação são:

- **As boas práticas são partilhadas, melhoradas e circulam entre departamentos** – Este pode ser um dos motivos para a falta de capacidade de inovação destacada pelo World Economic Forum (2016). O facto de a comunicação sobre as melhores práticas não fluir dentro da empresa e de não existir preocupação em melhorá-las pode comprometer o processo de inovação e diminuir a capacidade de as empresas se adaptarem a mudanças necessárias para se manterem no mercado;
- **Existem procedimentos para analisar o comprometimento dos Colaboradores** – encontra-se supra a análise à questão do Comprometimento em Portugal;
- **Os Colaboradores dão sugestões de contratação** – O World Economic Forum (2016) alerta para a dificuldade de os gestores portugueses delegarem tarefas aos seus subordinados, que pode estar, em parte, relacionado com a avaliação desta questão,

considerando que, as contratações seriam uma tarefa delegada às chefias e estas não pretendem partilhar esta responsabilidade com as suas equipas;

- **As más performances são penalizadas** – Tal como referido, não é visível a prática de beneficiar as boas performances nas empresas portuguesas, e também não se penaliza as más, ou seja, parece não haver uma diferenciação entre os Colaboradores com mais ou menos potencial. Esta falta de reconhecimento e penalização, remete-nos para o problema levantado pela OECD (2012) que estima que o PIB *per capita* Português estagnou devido ao crescimento das remunerações em proporção superior ao da produtividade, ou seja, as empresas têm custos com Colaboradores acima daquilo que produzem, talvez por não existir esta atenção à contribuição efetiva da pessoa para o sucesso da empresa;
- **São asseguradas transições suaves na liderança** – Alguns autores (Hamel & Prahalad, 1994, Whiddett & Hollyforde, 1999 cit in Monteiro, 2009) defendem a importância de as chefias delegarem algumas funções nos seus Colaboradores para poderem identificar os novos colaboradores-chave e/ou novos líderes, contudo, conforme já descrito, existe uma dificuldade de os gestores portugueses procederem dessa forma. Paralelamente, considerando o desinvestimento em formação e desenvolvimento da realidade portuguesa (World Economic Forum, 2016), é compreensível que não existam transições suaves de liderança visto que, não existe um plano de desenvolvimento formal e gradual da carreira do Colaborador na empresa.

Considerando que a amostra era diversificada no que diz respeito ao setor de atividade das empresas, considerou-se pertinente analisar isoladamente o setor “Serviços” (Figura 3).

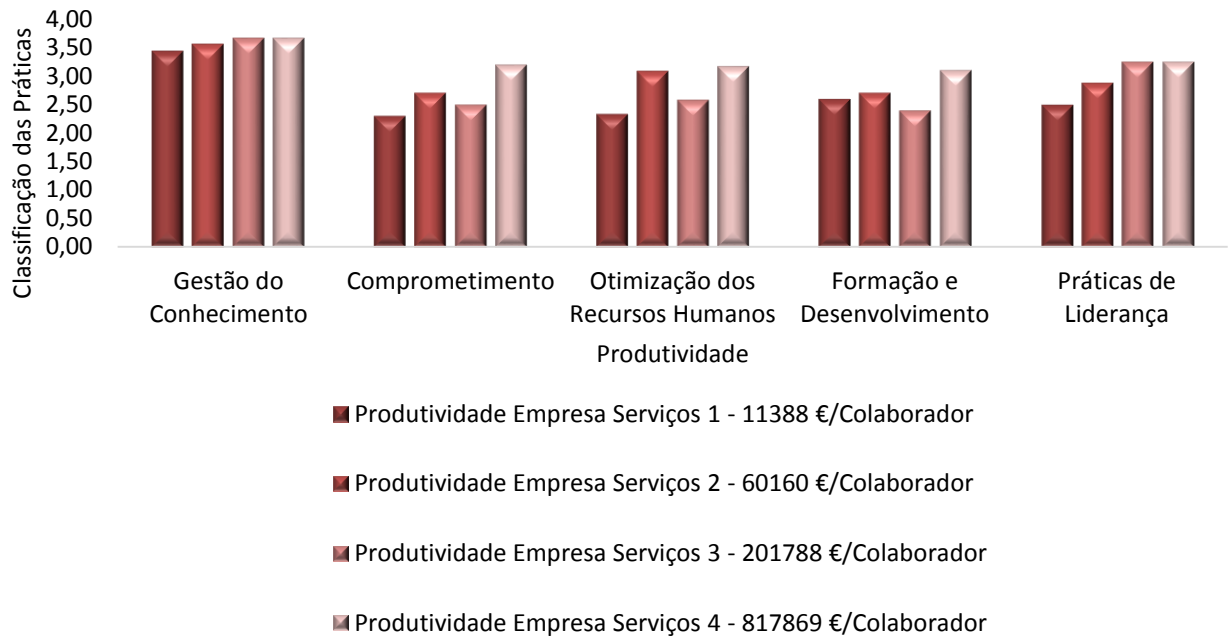


Figura 3 – Relação entre a Produtividade e a classificação das práticas em empresas de Serviços

A análise isolada deste setor veio indiciar que, as práticas de recursos humanos tendem a relacionar-se positivamente com a produtividade da empresa, principalmente, nestes setores em que os Colaboradores são determinantes na qualidade do desenvolvimento e prestação do serviço e que, a satisfação do cliente depende, em grande escala, da *performance* do Colaborador. Pasban e Nojedeh (2016) destacam a importância dos Colaboradores na satisfação do cliente e no sucesso da empresa.

As práticas de gestão do conhecimento e as práticas de liderança parecem ser aquelas que mais influenciam a produtividade em empresas de serviços. A **Figura 3**

mostra o aumento proporcional da produtividade da empresa com o aumento da classificação destas práticas.

Outro fator que parece ter importância neste estudo é a dimensão da organização, na perceção sobre as práticas de recursos humanos (**Figura 4**):

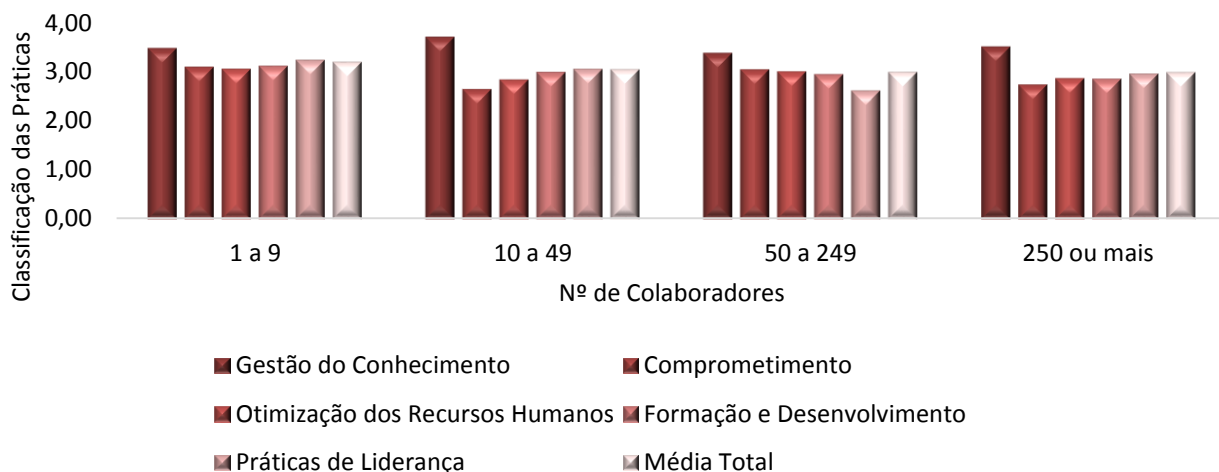


Figura 4 – Classificação das Práticas Consoante Nº de Colaboradores da Empresa

Pela análise do gráfico, é perceptível o decréscimo da avaliação média das práticas com o aumento do número de Colaboradores, em específico nas práticas de Formação e Desenvolvimento, essencialmente relacionadas com a valorização da inovação e da formação nas empresas. Uma das explicações pode ser pelo facto de, em empresas mais pequenas, existir maior investimento na multidisciplinariedade dos Colaboradores, sendo valorizada a sua formação. Tipicamente nas empresas de menor dimensão, os Colaboradores carecem de maior polivalência porque acabam por ter responsabilidades mais diversificadas, ao contrário de uma empresa maior em que as funções são mais específicas para cada Colaborador.

3. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Com a apresentação dos constructos teóricos e análise dos resultados, resta proceder ao resumo das limitações e principais conclusões deste estudo exploratório.

Antes de mais, salientar que seria útil que, cada vez mais, as empresas demonstrassem abertura e ligação às escolas, contribuindo para a construção e melhoria de conteúdos teóricos, pois a maior limitação deste estudo foi, sem dúvida, a reduzida dimensão da amostra de questionários respondidos, não tendo sido possível estabelecer correlações com validade estatística, nem comparações de resultados entre vários setores.

Outra limitação importante, e que resulta numa recomendação para futuras investigações, é que o estudo desenvolvido baseia-se na perceção de gestores sobre as práticas de recursos humanos na sua empresa e não de um grupo de Colaboradores sem responsabilidade de gestão, pelo que, os dados recebidos podem não espelhar, exatamente, aquilo que é a valorização das práticas por parte dos Colaboradores.

Seria também relevante aplicar o estudo em vários países, tornando possível a inclusão da variável da cultura nacional, das políticas de emprego e situação macroeconómica e estudar a sua importância na valorização das práticas pelos Colaboradores e na produtividade das empresas.

Este estudo exploratório permitiu concluir que a influência das práticas de recursos humanos na produtividade das empresas é real mas que carece de uma visão multidisciplinar quer das práticas, quer dos vários fatores de produtividade. Ou seja, não basta replicar um conjunto de *best practices* de recursos humanos identificadas em empresas de sucesso numa empresa em que a estratégia, dimensão, setor, contexto e

cultura sejam diferentes. A adequação das práticas ao contexto demonstraram ser fatores importantes para o aumento da produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adnan, Z., Abdullah, H. e Ahmad, J. (2016) Assessing the Moderating Effect of Competition Intensity on HRM Practices and Organizational Performance Link: The Experience of Malaysian R&D Companies. *Procedia Economics and Finance*. 35, pp. 462-467.

Andrew, O. e Sofian, S. (2012) Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 40, pp. 498-508.

Aragón, M., Jiménez, D. e Valle, R. (2014) Training and performance: The mediating role of organizational learning. *Business Research Quarterly*. 17, pp. 161-173.

Araújo, M. e Lopes, P. (2014) Virtuous leadership, organizational commitment and individual performance. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies*. 12, pp. 3-10.

Arthur, J. (1994) Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*. 37, pp. 670-687.

Baer, W., Dias, D. e Duarte, J. (2013) The Economy of Portugal and the European Union: From High Growth Prospects to the Debt Crisis. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 53 (4), pp. 345-352.

Bassi, L. e McMurrer, D. (2007) Maximizing your Return on People. *Harvard Business Review*.

Becker, B. e Gerhart, B. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*. 39 (4), pp. 779-801.

Becker, B. e Huselid, M. (1998) High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*. 16, pp. 53-101.

Bedarkar, M. e Pandita, D. (2014) A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 133, pp. 106-115.

Birasnav, M. (2014) Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*. 67, pp. 1622-1629.

Brynjolfsson, E. e Hitt, L. (1998) Beyond the Productivity Paradox. *Communications of the ACM*. 41(8), pp. 49–55.

Cadsby, C., Song, F. e Tapon, F. (2007) Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*. 50 (2), pp. 387-405.

Canton, E. (2007) Social Returns to Education: Macro-evidence. *De Economist*. 155 (4), pp. 449-468.

Carvalho, L. (2015) *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

Datta, D., Guthrie, J. e Wright, P. (2003) HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter? *Cornell University – Center for Advanced Human Resource Studies*.

Delery, J. e Doty, D. (1996) Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*. 39 (4), pp. 802-835.

Demyen, S. e Popa, I. (2014) Methods of determining the level of performance achieved by human resources in small and medium sized enterprises, using the analysis of specific indicators. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 124, pp. 43-50.

Ebrahimi, P., Moosavi, S. e Chirani, E. (2016) Relationship between Leadership Styles and Organizational Performance by Considering Innovation in Manufacturing Companies of Guilan Province. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230, pp. 351-358.

Eurostat (2016) *National Accounts (Including GDP)*. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat> [Acedido em 22 de Maio de 2016].

Farooqui, S. e Nagendra, A. (2014) The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia – Economics and Finance*. 11, pp. 122-129.

Haghighatian, M. e Ezati, Y. (2015) An investigation into Effective Factors on Human resources productivity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 205, pp. 601-607.

Hart, C. e Schlesinger, L. (1991) Total Quality Management and the Human Resource Professional: Applying the Baldrige Framework to Human Resources. *Human Resource Management*. 30(4), pp. 433-455.

Huo, B. et al. (2016) The impact of human capital on supply chain integration and competitive performance. *Int. J. Production Economics*. 178, pp. 132-143.

Huselid, M. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*. 38 (3), pp. 635–72.

Ivars, J. e Martínez, J. (2015) The effect of high performance work systems on small and medium size enterprises. *Journal of Business Research*. 68, pp. 1463-1465.

Jiang, J. e Liu, C. (2015) High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review*. 25, pp. 126-137.

Kaya, Ç. e Baskaya, R. (2016) The Roles of Organizational and Ethical Climate on Individual Performance of Employees. *Business Management Dynamics*. 5 (8), pp. 27-38.

Kendrick, J. (1961) Productivity Trends in the United States. *National Bureau of Economic Research*. 71.

Latorre, F. et al. (2016) High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal*. 34, pp. 328-337.

Lazear, E. e Rosen, S. (1981) Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. *Journal of Political Economy*. 89, pp. 841-864.

Levine, D. (1993) What do wages buy? *Administrative Science Quarterly*. 38, pp. 462-483.

Liu, D., Liao, H. e Loi, R. (2012) The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*. 55 (5), pp. 1187-1212.

Maier, A., Brad, S., Nicoara, D., Maier, D. (2014) Innovation by Developing Human Resources, Ensuring the Competitiveness and Success of the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 109, pp. 645-648.

Monteiro, L. (2009) *O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho.

Mujtaba, B. e Shuaib, S. (2010) An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management. *Journal of Management Policy and Practice*. 11 (4), pp. 111-121.

Nasuridin, A., Ahmad, N. e Ling, T. (2015) High performance human resource practices, identification with organizational values and goals, and service-oriented organizational citizenship behavior: a review of literature and proposed model. *SHS Web of Conferences*. 18.

OECD (2001) *Measuring Productivity: OECD Manual*. Disponível em: <http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf>. [Acedido em 2 de julho de 2016].

OECD (2012) *OECD Economic Surveys – Portugal*. Disponível em http://www.oecd.org/eco/surveys/PORTUGAL_2012_Overview.pdf. [Acedido em 17 de junho de 2016].

Ornek, A. e Ayas, S. (2015) The Relationship Between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 195, pp. 1387-1395.

Paauwe, J. e Boselie, J. (2008) HRM and Performance: What's Next? *Cornell University ILR School – Center for Advanced Human Resource Studies*. pp. 5 – 9.

Pasban, M. e Nojehdeh, S. (2016) A Review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230, pp. 249-253.

Patterson, M., Warr, P. e West, M. (2004) Organizational Climate and Company Performance: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77 (1), pp. 193–216.

Pereira, P. (2014) *Causas da Produtividade em Portugal: Um Estudo Sobre as Perceções de Empresários de PME'S Portuguesas*. Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Rusu, G., Avasilcai, S. e Hutu, C. (2016) Organizational Context Factors Influencing Employee Performance Appraisal: A Research Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 221, pp. 57-65.

Sánchez, A., Marín, G. e Morales, A. (2015) The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 24, pp. 138-148.

Santos, M. (2015) *Estudo do Perfil de Competências no Processo de Recrutamento e Seleção no Instituto Superior de Ciências Policiais e Criminais de Angola*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais. Universidade Fernando Pessoa

Saridakis, G., Lai, Y. e Cooper, C. (2016) Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*.

Teixeira, A. (2013) *A Importância dos Recursos Humanos na Qualidade e Efeitos no Desempenho Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Universidade da Beira Interior

Torabi, M., Kyani, A. e Falakinia, H. (2016) An Investigation of the Impact of Knowledge Management on Human Resource Performance in Management of Keshavarzi Bank Branches in Tehran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230, pp. 471-481.

Torres, M. *et al.* (2005) *Revisão de Literatura sobre Produtividade: Evolução de Conceitos e Medidas*. Disponível em: http://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/5608/1/Torres_Revisao.pdf. [Acedido em 1 de maio de 2016].

Veloso, A. (2007) *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade do Minho.

Verdasca, J. (2005) Análise de Fluxos e Produtividade Escolar. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*. 4, pp. 111-122.

Way, S. e Johnson, D. (2005) Theorizing About the Impact of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*. 15, pp. 1-19.

Wood, S. (1999) Human Resource Management and Performance. *International Journal of Management Reviews*. 1(4), pp. 367-414.

World Economic Forum (2016) *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Disponível em: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PRT>. [Acedido em 20 de fevereiro de 2016].

Zlate, S. e Enache, C. (2015) The interdependence between human capital and organizational performance in higher education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 180, pp. 136-143.

ANEXO

Em geral, a melhoria ou declínio no desempenho organizacional pode estar relacionada com as práticas de gestão de recursos humanos em vigor nas empresas. O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, abordando a temática da produtividade dos Colaboradores nas empresas - os principais impulsionadores e inibidores de produtividade. O objetivo do estudo é a comparação das práticas de gestão de recursos humanos das empresas com a produtividade e competitividade das mesmas no mercado.

Desta forma, peço a sua colaboração para responder ao questionário com base na realidade da sua empresa atual.

1. Setor de Atividade	
2. Faturação da Empresa no Ano 2015	
3. Nº de Colaboradores da empresa (com Contrato de Trabalho a Termo ou Sem Termo), no Ano 2015	
4. Custos Totais com Massa Salarial no Ano 2015 (custos totais com Contrato de Trabalho a Termo ou Sem Termo)	
5. Nº de Horas Trabalhadas, em média por Colaborador (Ano 2015)	

Por favor classifique a sua organização em cada afirmação usando a escala de 1 a 4:

1. Não; 2. Poucos; 3. Alguns; 4. Muitos

	1	2	3	4
6. Existem lugares para as pessoas se reunirem informalmente				
7. Existem procedimentos em vigor que permitem que os funcionários acedam a formação quando necessitam				
8. Existem procedimentos para analisar o comprometimento dos Colaboradores				
9. Os Colaboradores estão seguros com o seu vínculo contratual				
10. Os novos Colaboradores recebem orientação adequada e a descrição das tarefas exigidas				
11. São utilizados sistemas para gerir o desempenho dos Colaboradores				
12. Há processos eficazes para ter Colaboradores motivados a progredir nas suas carreiras				

Por favor classifique a sua organização em cada afirmação usando a escala de 1 a 4:

1. Nunca; 2. Algumas Vezes; 3. Frequentemente; 4. Sempre

	1	2	3	4
13. Os gestores avaliam o desempenho dos Colaboradores				
14. O trabalho utiliza todos os talentos e habilidades dos Colaboradores				
15. As pessoas têm as ferramentas e as informações necessárias para realização do seu trabalho				
16. As condições de trabalho da sua organização fomentam o bom desempenho				
17. A avaliação da formação oferecida fornece informações à administração				
18. O trabalho em equipa é incentivado				
19. Os Colaboradores determinam a melhor forma de realizar o seu trabalho				
20. A formação fornecida aos Colaboradores está relacionada com as suas funções				
21. A seleção de novos Colaboradores baseia-se nas competências				
22. A carga de trabalho permite que os Colaboradores sejam eficientes na sua função				
23. Existem sistemas eficazes para recolher e armazenar informações				
24. Os gestores certificam-se que os Colaboradores sabem o que é esperado deles				
25. Os gestores e administradores têm um processo eficaz para comunicar notícias, estratégias e metas aos Colaboradores				
26. As boas práticas são partilhadas, melhoradas e circulam entre departamentos				
27. São dadas oportunidades de desenvolvimento aos Colaboradores				
28. Os Colaboradores confiam nos seus colegas para a realização do trabalho				
29. Os gestores valorizam a aprendizagem				
30. Os gestores trabalham em parceria com os Colaboradores				
31. As informações são eficazmente comunicadas a todos os funcionários				
32. Os Colaboradores são reconhecidos pelas suas realizações				
33. Os Colaboradores têm acesso aos materiais e tecnologias que precisam				
34. A formação é essencialmente prática				
35. Os Colaboradores têm planos de desenvolvimento formais				

36. Os gestores tratam os Colaboradores com respeito				
37. É disponibilizado tempo para as pessoas partilharem e aprenderem umas com as outras				
38. O trabalho é organizado de forma eficiente				
39. Os gestores eliminam barreiras desnecessárias para alcançar os objetivos				
40. Os Colaboradores são incentivados a encontrar novas e melhores formas para realizar as suas tarefas				
41. Os Colaboradores são formados na utilização de práticas para trabalharem de forma eficaz				
42. É pedida a opinião dos Colaboradores na resolução dos problemas				
43. Os gestores procuram e utilizam <i>inputs</i> dos Colaboradores				
44. As promoções baseiam-se nas competências				
45. Os Colaboradores são incentivados a produzir trabalho de alta qualidade				
46. Os Colaboradores usam planos de desenvolvimento para atingir os seus objetivos de carreira				
47. O desenho da função procura corresponder às necessidades/competências dos Colaboradores				
48. Novas ideias são bem-vindas				
49. Os Colaboradores dão sugestões de contratação				
50. A carga de trabalho permite que os Colaboradores tenham um equilíbrio adequado entre vida pessoal e profissional				
51. As más performances são penalizadas				
52. A formação está alinhada com as metas organizacionais				
53. São asseguradas transições suaves na liderança				