



# **Auditoria de Recursos Humanos nas PME Portuguesas**

**Ricardo Miguel Borges Correia**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Auditoria**

**Porto – 2015**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**



# **Auditoria de Recursos Humanos nas PME Portuguesas**

**Ricardo Miguel Borges Correia**

**Dissertação de Mestrado**

**apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do  
Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria,  
sob orientação de Dr. Rodrigo Mário de Oliveira Carvalho**

**“Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri”**

**Porto – 2015**

**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**Resumo:**

Ao longo dos tempos que a economia tem sofrido mudanças a nível global, e é possível verificar que as empresas estão constantemente a adaptar-se a essa mudança. Fruto dessa adaptação, os recursos humanos, que são uma das partes fundamentais de uma empresa pois representam a sua mão-de-obra, têm tido um papel junto da mesma significativamente alterado ao longo do tempo.

De facto, não só o papel dos recursos humanos tem sido diferente ao longo do tempo, a própria gestão de recursos humanos evoluiu significativamente, a par da própria evolução das várias estruturas organizacionais. Tudo isto se relaciona com a necessidade de encontrar métodos de diferenciação, de adquirir vantagem competitiva, ou de conseguir obter mais valor num mercado cada vez mais competitivo a todos os níveis.

Assim, embora hoje em dia se assuma de um modo geral que os recursos humanos são realmente uma fonte de valor, capazes de fazer com que a sua empresa se diferencie, e capazes de criar vantagem competitiva, a verdade é que para que tal seja possível é necessário uma gestão dos mesmos que o possibilite.

A gestão de recursos humanos traduz-se sobretudo nas suas práticas, tais como o recrutamento ou a formação, e para que essas práticas tenham o melhor efeito possível é necessário que as mesmas sejam avaliadas de forma imparcial, ou seja, independente.

É neste contexto que surge a Auditoria de Recursos Humanos, que se pode resumir a uma avaliação aos recursos humanos e à sua gestão dos pontos de vista legal, funcional, e estratégico.

Com o objectivo de verificar se, no contexto português, as empresas pensam nos seus recursos humanos como um recurso que acrescenta valor se gerido adequadamente, e se apostam neste tipo de auditoria como forma de avaliar o paradigma dos seus recursos humanos, foi elaborado um questionário e enviado a empresas distinguidas com os estatutos PME Líder 2014 e PME Excelência 2014 pelo IAPMEI.

As conclusões do estudo indicaram que embora as empresas acreditem que os recursos humanos acrescentam valor, apostando na sua motivação, formação, avaliação de desempenho e satisfação, as mesmas não fazem questão em obter a certificação dos seus sistemas de gestão de recursos humanos e não utilizam a auditoria de recursos humanos como uma ferramenta de gestão.

**Palavras chave:** Auditoria; Recursos humanos; Gestão de recursos humanos, Valor acrescentado.

**Abstract:**

Economy has come to change on a global scale over time, and it is possible to verify that companies are constantly adapting to such change. Thanks to that adaptation, human resources, which are a fundamental part of a company since they represent its workforce, have had a role significantly altered over time.

In fact, not only the role of human resources has been different over time, human resource management itself evolved significantly, just like organizational structures evolved. All this is related with the need to find methods of differentiation, to obtain competitive advantage, or to have more value added in an increasingly competitive market.

As such, although presently it is generally assumed that human resources are a source of value, capable of helping the company to differentiate itself from competition, and of creating competitive advantage, the truth is that for this to be made possible it is necessary for human resources to be managed in a way that supports such possibility.

Human resource management translates itself mainly through its practices, such as recruitment or training, and for these practices to have the best possible effect it is necessary that they are evaluated in an impartial or independent way.

It's in this context that Human Resources Audit emerges, which can be summarized in an assessment to human resources and their management from three points of view: legal, functional, and strategic.

With the objective of verifying if, in the portuguese context, companies consider their own human resources as a resource that can add value if it's managed appropriately, and if they use this audit as a tool to assess the paradigm of their own human resources, a questionnaire was made and sent to companies awarded with the statuses PME Líder 2014 and PME Excelência 2014 by IAPMEI.

This work's study tells that although companies believe their human resources add value, by supporting their motivation, training, performance appraisal and satisfaction, these same companies do not make a point of having their human resource management systems certified and do not use the human resource audit as a management tool.

**Key words:** Audit; Human resources; Human resource management; Value added.

[Este trabalho não foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico]

## **Agradecimentos**

A conclusão deste trabalho é o culminar de um percurso académico repleto de emoções e longas noites de estudo. Assim, é com alegria e alívio que vejo como completa esta etapa na minha vida académica, a qual não conseguiria ultrapassar sozinho. Gostava então de agradecer às seguintes pessoas por todo o apoio e contributo:

- Dr. Rodrigo Mário de Oliveira Carvalho, o meu orientador, que esteve sempre disponível para qualquer questão que eu pudesse ter e me acompanhou do início ao fim desta dissertação;
- A minha família, especialmente a minha mãe e o meu pai, por tudo o que me deram e continuam a dar, e a minha tia Filomena, que se preocupa demasiado comigo;
- Os amigos que conheci no Porto, com os quais passei longas noites e não podia deixar de mencionar;
- Os amigos que tenho em Lisboa, os meus amigos de infância, que nunca esqueci e que nunca me esqueceram;
- Luísa, que foi a minha segunda mãe e me criou, a quem devo a pessoa que sou hoje;
- Dr. António Soares, que me deu uma oportunidade de trabalho e foi sempre compreensivo para comigo durante o meu mestrado, tal como as minhas colegas Nair, Filipa e Fátima, com as quais aprendi imenso;
- Todas as outras pessoas que fazem parte da minha vida.

A todos, um sincero obrigado.

## **Lista de Abreviaturas**

RH – Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

TCO - Teorias Clássicas das Organizações

VRIO - Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

IIA - Institute of Internal Auditors

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

PME - Micro, Pequenas e Médias Empresas

INE - Instituto Nacional de Estatística

VN - Volume de Negócios

INTOSAI - International Organization of Supreme Audit Institutions

## Índice geral

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Recursos Humanos</b> .....	<b>4</b>
1.1 – Conceitos prévios .....	5
1.2 – Teorias da administração .....	7
1.3 – O valor acrescentado pelos recursos humanos .....	11
1.4 – Competências dos RH.....	15
1.5 – Motivação.....	16
1.6 - Liderança .....	19
<b>Capítulo II – Gestão de Recursos Humanos</b> .....	<b>24</b>
2.1 – A génese da gestão de recursos humanos .....	25
2.2 – Práticas de gestão de recursos humanos.....	26
2.3 – Factores críticos de sucesso na gestão de recursos humanos .....	29
2.4 – <i>Scorecard</i> do capital humano.....	31
2.5 – Sistemas de gestão de recursos humanos .....	33
<b>Capítulo III – Auditoria de Recursos Humanos</b> .....	<b>36</b>
3.1 – Auditoria.....	37
3.2 – Auditoria de recursos humanos .....	38
3.3 – Questões de investigação.....	39
<b>Capítulo IV – Metodologia</b> .....	<b>43</b>
4.1 – Enquadramento da metodologia .....	44
4.2 – Formulação das hipóteses.....	46
4.3 – Definição da amostra .....	49
4.4 – Estrutura do questionário .....	49
<b>Capítulo V – Estudo Empírico</b> .....	<b>53</b>
5.1 – Apresentação dos resultados .....	54
5.2 – Interpretação dos resultados .....	70
<b>Capítulo VI – Conclusão</b> .....	<b>77</b>
Referências Bibliográficas .....	81

## Índice de quadros

Quadro n.º 1 - Análise do potencial dos recursos .....	14
Quadro n.º 2 - Traços de liderança .....	20
Quadro n.º 3 - Desempenho dos trabalhadores (Balanced Scorecard) .....	32
Quadro n.º 4 - Questões de investigação .....	42
Quadro n.º 5 - Hipóteses de investigação.....	48
Quadro n.º 6 - Sectores de actividade .....	54
Quadro n.º 7 - Número de trabalhadores .....	55
Quadro n.º 8 - Fontes de recrutamento.....	60
Quadro n.º 9 - Verificação de hipóteses.....	76

## Índice de figuras

Imagem n.º 1 - Hierarquia das necessidades segundo Maslow .....	17
Imagem n.º 2 - Grelha de gestão .....	21
Imagem n.º 3 - Modelo de análise.....	48

## Índice de gráficos

Gráfico n.º 1 – Localização das empresas.....	54
Gráfico n.º 2 – Volume de negócios.....	55
Gráfico n.º 3 – Certificação NP EN ISO 9001:2008.....	55
Gráfico n.º 4 – Benefícios da formação.....	56
Gráfico n.º 5 – Formação informal.....	56
Gráfico n.º 6 – Áreas de formação.....	57
Gráfico n.º 7 – Formação específica.....	57
Gráfico n.º 8 – Candidatos qualificados.....	58
Gráfico n.º 9 – Competências necessárias.....	58
Gráfico n.º 10 – Política de recrutamento.....	59
Gráfico n.º 11 – Tempo de recrutamento.....	59
Gráfico n.º 12 – Entrevistas de saída.....	60
Gráfico n.º 13 – Tabelas de remuneração.....	60
Gráfico n.º 14 – Sistemas de recompensas.....	61
Gráfico n.º 15 – Recompensas e motivação.....	61
Gráfico n.º 16 – Historial de carreiras.....	62
Gráfico n.º 17 – Opção pelas promoções internas.....	62
Gráfico n.º 18 – Opinião dos colaboradores.....	63
Gráfico n.º 19 – Higiene e segurança.....	63
Gráfico n.º 20 – Avaliações de desempenho.....	63
Gráfico n.º 21 – Avaliação e formação.....	64
Gráfico n.º 22 – Regularidade da avaliação.....	64
Gráfico n.º 23 – Foco da avaliação.....	65
Gráfico n.º 24 – <i>Feedback</i> da avaliação.....	65
Gráfico n.º 25 – Influência da avaliação.....	66
Gráfico n.º 26 – Inquérito de satisfação.....	66
Gráfico n.º 27 – Auto-avaliação dos colaboradores.....	66
Gráfico n.º 28 – Melhor contributo dos colaboradores.....	67
Gráfico n.º 29 – Departamento de RH.....	67
Gráfico n.º 30 – O departamento como elo de ligação.....	68
Gráfico n.º 31 – Participação na avaliação.....	68
Gráfico n.º 32 – Solicitação pelos colaboradores.....	69
Gráfico n.º 33 – O departamento como uma mais-valia.....	69
Gráfico n.º 34 – Programas de formação.....	69

Gráfico n.º 35 – Benefícios de um sistema de GRH .....	70
Gráfico n.º 36 – Auditoria de GRH .....	70



Com as mudanças do contexto dos recursos humanos nas empresas ao longo dos tempos, a relação que os mesmos têm com a empresa também tem sofrido alterações significativas. Os tempos em que as empresas viam os seus recursos humanos como um recurso igual a qualquer outro, em que o ser humano era moldado à imagem de uma máquina que deve produzir sempre com o máximo de eficiência, contrastam largamente com a actualidade, em que os recursos humanos têm uma vertente dinâmica, com diferentes abordagens por parte da gestão a obterem diferentes resultados consoante o contexto.

Isto foi possível graças aos estudos que foram efectuados, às experiências efectuadas e demonstradas, às teorias elaboradas, entre outros factores como por exemplo a evolução social. A necessidade de encontrar métodos de diferenciação, de adquirir vantagem competitiva, ou de conseguir obter mais valor num mercado cada vez mais competitivo a todos os níveis leva a que hoje em dia muitas empresas apostem com força nos recursos humanos.

No entanto, embora hoje em dia se assuma de um modo geral que os recursos humanos são realmente uma fonte de valor, capazes de fazer com que a sua empresa se diferencie, e capazes de criar vantagem competitiva, certos autores dizem que na realidade os recursos humanos são a primeira vítima da necessidade de reduzir gastos na maioria dos casos. Como tal, é possível levantar a questão:

- Serão os recursos humanos considerados fonte de vantagem competitiva para as empresas em geral?

Esta questão serve como ponto de partida para este trabalho. O objectivo é perceber como as empresas vêem os seus recursos humanos, como as práticas de gestão de recursos humanos são aproveitadas para potenciar o desempenho dos mesmos, e ainda se as empresas utilizam a Auditoria de Recursos Humanos como uma ferramenta de gestão.

Assim, o capítulo I abordará as teorias da administração que foram surgindo e sendo adoptadas ao longo do tempo, referindo previamente um conjunto de conceitos importante na contextualização deste trabalho. São ainda abordados o valor acrescentado pelos recursos humanos, as competências, e os aspectos da motivação e da liderança.

O capítulo II consiste na gestão de recursos humanos, como esta evoluiu, as práticas utilizadas no seu âmbito, os seus factores críticos de sucesso, e os sistemas em que a mesma se apoia. É ainda abordado o *balanced scorecard*, que é uma ferramenta utilizada pela gestão que pode ser aplicada aos recursos humanos.

O capítulo III desenvolve o conceito de auditoria, distingue alguns tipos diferentes de auditoria até chegar à auditoria de recursos humanos, explicando no que consiste este tipo de auditoria. Neste capítulo é feito ainda um resumo da revisão da literatura e definidas as questões de investigação.

No capítulo IV é feito um enquadramento da metodologia adoptada, são formuladas as hipóteses do estudo empírico deste trabalho, é definida a amostra a ser utilizada e é feita ainda a estruturação do questionário que será enviado cujas respostas serão utilizadas para concluir o estudo empírico.

No capítulo V serão apresentados e interpretados os resultados obtidos a partir das respostas ao questionário enviado.

No capítulo VI são apresentadas as conclusões deste trabalho.

## Capítulo I – Recursos Humanos

## 1.1 – Conceitos prévios

Hoje em dia, os recursos humanos (RH) são uma parte importante e integrante das empresas e da actividade diária das mesmas. Mas é importante que se tenha a consciência do que são realmente recursos humanos e os conceitos relacionados com os mesmos para que os termos não sejam utilizados de forma generalizada ou errada.

Chiavenato (1998) define recursos como meios passíveis de utilização para realizar tarefas e atingir objectivos, destacando os RH como um dos recursos organizacionais. O mesmo autor define recursos humanos como as pessoas que ingressam, permanecem e exercem funções na organização, não obstante o cargo que ocupam e o seu nível hierárquico, constituindo o único recurso vivo e dinâmico da organização, capaz de manipular os outros recursos, que são por natureza inertes e estáticos, sendo ainda capaz de crescer e de se desenvolver.

Wright, McMahan e McWilliams (1994; p.6) definem recursos humanos como “*o reservatório de capital intelectual sob o controlo da entidade numa relação directa de trabalho*”.

Já na sua definição de recursos humanos, Singh e Singh (2013; p.348) dizem que RH são “*o leque de indivíduos que compõem a mão-de-obra de uma organização, área de negócio ou economia*”.

A definição de Singh e Singh (2013) acaba por diferir da definição de Wright et al. (1994) sobretudo no que toca a um conceito específico: o capital intelectual.

Num artigo sobre um estudo da relação entre o capital intelectual e o valor de mercado e o desempenho financeiro das empresas, Chen, Cheng e Hwang (2005) remetem para Bontis (1996), que diz que o capital intelectual é composto por capital humano e capital estrutural. Chen *et al.* (2005) definem capital humano como um capital dependente do colaborador, ou seja, a sua competência, motivação, lealdade, e outros aspectos. Referem ainda Bontis (1999), o qual destaca o facto de que o capital humano possa desaparecer com a saída de colaboradores como uma característica distintiva, e explicam ainda o contraste do capital humano com o capital estrutural, pois este último é inerente à empresa e inclui capital inovador, relacional, infra-estruturas organizacionais, entre outros. Chen *et al.* (2005), ressaltam ainda as conclusões de Edvinsson e Malone (1997) que definem como o valor do capital intelectual a diferença entre o valor de mercado da empresa e o valor contabilístico da mesma.

Relativamente ao aspecto de os recursos humanos poderem qualificar-se como um recurso fonte de vantagem competitiva da empresa, Wright et al. (1994) tomam como referência o estudo de Barney (1991), que diz que para um recurso se qualificar como uma fonte de vantagem competitiva sustentável, esse recurso deve acrescentar valor à entidade, deve ser raro, inimitável, e não devem existir substitutos adequados para esse recurso.

Para Barney (1991), uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que acrescenta valor ao mesmo tempo que essa estratégia não é implementada por nenhum concorrente potencial ou actual. Esta vantagem competitiva torna-se sustentável, segundo o mesmo autor, quando os concorrentes potenciais ou actuais são incapazes de replicar os benefícios da estratégia em questão, e isto não está relacionado com o tempo durante o qual a empresa tem efectivamente vantagem competitiva.

Barney e Wright (1997) explicam a criação de valor nas empresas dizendo que estas conseguem criar valor através da redução de gastos com produtos ou serviços, ou através da

diferenciação do produto ou serviço de uma maneira que permita à empresa cobrar um preço ótimo.

Após um estudo extensivo acerca das características mencionadas na última citação, Wright et al. (1994) concluem:

- Os recursos humanos acrescentam valor às entidades, e esse valor é mensurável;
- Como a distribuição da capacidade cognitiva da população é uma distribuição normal, recursos humanos com altas capacidades são, por definição, raros, e como tal, as empresas que possuem capital intelectual com capacidades acima da média acabam por retirar esse mesmo capital às outras empresas, conseguindo assim vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes;
- O capital intelectual é inimitável devido à combinação entre condições históricas únicas, ambiguidade causal e complexidade social;
- Como os recursos humanos já haviam sido considerados como um recurso raro, e os únicos que podem substituir esse recurso são os próprios recursos humanos, a condição de insubstituível verifica-se, cumprindo assim os requisitos propostos por Barney (1991) para que os recursos humanos sejam considerados fonte de vantagem competitiva para uma entidade.

Assim, é possível desde já perceber como os recursos humanos podem ser fonte de vantagem competitiva para as empresas. No entanto, faz sentido que para isso sejam geridos da melhor forma.

Chiavenato (1999) começa por abordar a gestão de pessoas pelo contexto. Diz que o contexto é formado por pessoas e organizações, pois as pessoas passam a maior parte da sua vida a trabalhar nas organizações, e as organizações dependem das pessoas para assegurar o seu funcionamento e sucesso, existindo assim uma relação de simbiose duradoura entre as duas. O mesmo autor diz ainda que a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações e classifica-a como contingencial e situacional pois “*depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adoptada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes*” (Chiavenato, 1999; p.6).

Singh e Singh (2013; p.349) definem a gestão de recursos humanos (GRH) como “*a disciplina administrativa de contratar e desenvolver trabalhadores para que estes acrescentem mais valor à organização*”. Explicam a GRH como a função dentro da organização que se foca no recrutamento, gestão e orientação de pessoas que trabalham na organização. É esta função que lida com questões como compensações, segurança, benefícios, comunicação, motivação, formação, entre outras.

Segundo os mesmos autores, a GRH actualmente está a distanciar-se das funções de pessoal tradicional, da administração e das transacções devido à subcontratação e aos fornecimentos e serviços externos. Aquilo que agora se espera da GRH é que acrescente valor à utilização estratégica de colaboradores e que o planeamento de trabalhadores tenha um impacto mensurável no negócio, ou seja, o novo papel da GRH envolve direcção estratégica e métricas e medidas próprias capazes de demonstrar valor.

Tan e Nasurdin (2011) concluíram que as práticas de GRH estão relacionadas com práticas específicas, políticas formais e filosofias concebidas para atrair, desenvolver, motivar e reter trabalhadores que asseguram o funcionamento efectivo e a sobrevivência da organização. Algumas das práticas de GRH mencionadas pelos mesmos autores são o recrutamento, o sistema de recompensas, a formação, a gestão de carreiras e a avaliação de desempenho.

A auditoria que avalia a sintonia entre políticas de RH e a estratégia delineada pela organização, para além das características do capital humano, denomina-se auditoria de recursos humanos (Olalla e Castillo, 2002) e é segundo os mesmos autores um tipo de auditoria funcional, um instrumento de gestão para a organização, que, resumidamente, consiste em diagnosticar, analisar, apreciar e avaliar futuras linhas de acção dentro do âmbito da GRH.

Bargerstock (2000) desenvolveu um estudo sobre a auditoria da eficácia da gestão de recursos humanos, enaltecendo a mesma como um instrumento de gestão capaz de demonstrar como a GRH contribui para a consecução dos objectivos da organização.

Tendo então abordado estes conceitos que irão ser importantes ao longo do trabalho, o próximo capítulo irá abordar a evolução do paradigma dos RH ao longo do tempo nas empresas, e para isso serão abordadas as teorias da administração das organizações.

## 1.2 – Teorias da administração

Camara, Guerra e Rodrigues (2003) começam por abordar a questão das Teorias Clássicas das Organizações (TCO) através da própria história das mesmas e contam o caso da produção artesanal.

Contam os autores que, com o aparecimento de grandes cidades e a evolução socioeconómica nos finais do século XVIII, a junção de trabalhadores no mesmo espaço de produção começou a tornar-se comum, um fenómeno típico da Era Industrial. O facto de os trabalhadores se deslocarem para um espaço comum permitiu um controlo mais eficaz ao empregador, além de uma melhor rentabilização do trabalho. O modo de produção era idêntico ao anterior, utilizado na habitação do trabalhador, mas obrigava-o a uma maior disciplina no tempo disponibilizado para a produção.

Deu-se então o surgimento de dois pólos: o patrão e os trabalhadores. Enquanto o patrão detinha o controlo e criava a norma, o segundo regia-se por essa norma. Uma forte disciplina foi imposta regulamentando com detalhe a forma de actuar dos trabalhadores na manufactura.

Como a complexificação do controlo possibilitou a repartição de tarefas, foi possível uma melhor rentabilização através da distribuição de trabalhadores ao longo de uma mesa comprida. Com a introdução da máquina, surge a cadeia de montagem que substitui assim a antiga bancada da manufactura. Graças a isto, existe um menor esforço do trabalhador, embora o *know-how* do mesmo se perca gradualmente devido à sua actuação parcelar no processo de produção, o que acentua a divisão entre o pólo dominante (o patrão), e o pólo dominado (os trabalhadores).

A partir do cenário descrito pelos autores até aqui, surgem então as TCO. Além da realidade histórica que convidava a introdução de modelos mecanicistas nas organizações, o desenvolvimento do comércio entre fins do século XIX e início do século XX e a necessidade de uma boa distribuição levou à necessidade de mecanismos de gestão e de controlo muito eficazes, incompatíveis com organizações pouco eficientes.

Serrano (2012), explica a essência desta perspectiva mecanicista da seguinte maneira:

*“Estabelece uma ordem impessoal e formal que exclui as dimensões social e política da organização. Trata-se de uma abordagem racional e normativa da organização que subvaloriza os aspectos humanos, mas também a influência do ambiente e os seus efeitos*

*sobre a organização do trabalho ou a gestão da mudança. Esta abordagem não integra as especificidades sectoriais, os problemas de flexibilidade e as exigências de adaptabilidade das empresas face aos constrangimentos do ambiente” (Serrano, 2012; p.5).*

Camara et al. (2003) explicam então as TCO:

- Taylor e a organização científica do trabalho:

Segundo esta teoria elaborada por Taylor (1911), o objectivo das organizações é principalmente assegurar tanto ao empregado como ao empregador a máxima prosperidade, através não só de lucros mas também da optimização e desenvolvimento integral que possibilite uma prosperidade permanente. Para o trabalhador isto significa não só um salário elevado mas também a possibilidade de fazer o melhor possível nas funções que desempenha, ou seja, maximizar o seu rendimento.

Taylor (1911) havia ainda proposto quatro princípios fundamentais sobre a organização científica do trabalho:

Princípio n.º 1: os dirigentes são responsáveis pela reflexão relativa à planificação e concepção do trabalho, sendo o trabalhador responsável pela execução. Destaca-se neste princípio a repartição de responsabilidades. As tarefas cuja execução ultrapasse a competência dos trabalhadores ficam a cargo da direcção, pois a organização científica do trabalho implica estudos preparatórios das tarefas cuja execução requer um indivíduo “especial” e não um simples trabalhador.

Princípio n.º 2: as metodologias científicas são necessárias para encontrar o método mais eficaz de execução das tarefas, preparando as mesmas da melhor forma possível para o trabalhador, com indicação da forma exacta de execução. Os métodos científicos substituem os métodos empíricos.

Princípio n.º 3: é necessário formar o trabalhador e especificar a sua função para que este seja eficaz, sendo o objectivo a especialização do trabalhador. A execução do trabalho é pré-determinada e é portanto necessário que seja escolhido o melhor indivíduo para desempenhar a tarefa.

Princípio n.º 4: a supervisão do desempenho do trabalhador é crucial para assegurar que são utilizados os métodos correctos e que os resultados são satisfatórios. O trabalhador é observado detalhadamente por forma a garantir que o trabalho é desempenhado segundo os objectivos propostos.

Camara et al. (2003) concluem que estes princípios pressupõem uma legitimidade da gestão pela análise científica, criando uma separação clara entre a concepção e a execução, com um elevado controlo e supervisão graças à análise científica e detalhada das tarefas.

- Fayol e a organização administrativa do trabalho:

Para Fayol (1949), a administração das organizações é melhor conseguida através do melhor funcionamento das regras, leis e princípios que devem estar na base da administração, que tem o papel de intervir na organização segundo determinados princípios em vez de intervir nos indivíduos.

Os princípios referidos por Fayol (1949) são:

- A divisão do trabalho (conseguir melhores resultados com o mesmo esforço, aplicando-se a todos os tipos de trabalhos que tenham um certo número de pessoas e diversos tipos de capacidades);

- A autoridade-responsabilidade (o exercício de poder deve ser acompanhado por uma recompensa ou penalização, o que implica assumir responsabilidade ao mesmo tempo que se comanda);
- A disciplina (obediência, assiduidade, aplicação e sinais exteriores de respeito em conformidade com os acordos entre a empresa e os seus agentes);
- A unicidade de comando (um subordinado apenas recebe ordens de um chefe);
- A unicidade de direcção (um chefe e um plano para cada conjunto de operações com o mesmo fim, focando-se na coordenação e convergência de esforços);
- A subordinação do interesse particular ao interesse geral (a empresa tem prioridade sobre o indivíduo);
- A remuneração do pessoal (o preço do serviço prestado deve ser equitativo e satisfatório tanto para a empresa como para o trabalhador);
- A centralização (o organismo é orientado por um cérebro que age em função da informação que recebe de todas as fontes à sua volta);
- A hierarquia (a cadeira hierárquica e os degraus que implica, através da qual a comunicação flui verticalmente);
- A ordem (deve existir uma ordem perfeita em termos materiais e sociais. Esta ordem perfeita é conseguida quando, em termos materiais, um local está reservado a um objecto e cada objecto está no local que lhe é destinado, estando ambos adequados um para o outro, e em termos sociais, quando um local é reservado a cada agente e cada agente está no local que lhe é destinado, e o homem certo adapta-se ao local certo);
- A equidade (combinação entre benevolência e justiça. Implica satisfação máxima dos trabalhadores sem pôr em causa os interesses gerais da empresa);
- A estabilidade do pessoal (a instabilidade é inevitável mas devem ser elaborados planos de acção que a evitem, sendo reconhecida a importância da estabilidade do pessoal);
- A iniciativa (a iniciativa parte de todos, patrões e trabalhadores, o que ajuda muito a empresa, sendo necessário tacto para manter a iniciativa nos limites impostos pelo respeito pela autoridade e pela disciplina);
- A união do pessoal (harmonia e união entre o pessoal devem ser encorajadas e desenvolvidas, pois podem ser importantes para a empresa, tendo sempre o princípio da unicidade de comando em conta);

Para Camara et al. (2003), estes princípios procuram a melhor maneira de gerir as organizações, com especial foco na unicidade de comando e na execução ligada a uma forte cadeia hierárquica regida por forte planeamento, organização, coordenação e controlo.

- Max Weber e a burocracia:

O poder legitimado pela autoridade é o resultado da autoridade racional legal assente em regras que serve de base para o modelo de administração das organizações proposto por Weber (1958). Para o mesmo existem três tipos de autoridade:

- Racional-legal: baseia-se na crença na legalidade de regras normativas e no direito de quem impõe a sua autoridade ao abrigo das mesmas;

- Tradicional: com base em crenças na figura da santidade, que têm origem na tradição e no desenvolvimento dos povos e que legitima a autoridade dos que actuam ao abrigo desses pressupostos;

- Carismática: tem por base a devoção a um acto de heroísmo específico e excepcional, ou a um carácter exemplar de alguém, legitimando assim a sua autoridade.

Para Weber (1958), a estrutura de autoridade racional-legal que predomina na sociedade ocidental no século XX implica a abordagem burocrática das organizações. Camara et al. (2003) descrevem a seguir os princípios mencionados nesta abordagem:

1º- As pessoas livres devem cumprir os deveres objectivos das suas funções...

2º- ... numa hierarquia com bases sólidas de funcionamento...

3º- ... com as competências da função assentes de forma clara...

4º- ... de acordo com um contrato, baseado numa selecção livre...

5º- ... segundo a qualificação profissional, de forma racional, fazendo prova graças a um exame e um diploma...

6º- ... têm um vencimento em função do seu nível hierárquico e das suas responsabilidades, tendo direito a reforma...

7º- ... tratam a sua função como profissão única ou principal...

8º- ... avançam na carreira graças à antiguidade ou às prestações de serviço, ou graças a ambas, sendo esse progresso dependente do juízo dos seus superiores...

9º- ... desempenham as suas funções completamente separados dos meios de administração e sem se apropriarem dos empregos que possuem...

10º- ... são alvos de controlo e de uma disciplina homogénea e restrita à função que desempenham.

Camara et al. (2003) dizem que Weber (1958) procurou a organização perfeita através deste modelo, da autoridade racional-legal e de forte hierarquização, acentuando uma forte separação entre a execução e a administração.

Os mesmos autores concluem assim que as três teorias têm um objectivo comum: a criação de organizações que atinjam os seus objectivos com eficácia e eficiência. Concluem ainda que as TCO assumem que a melhor maneira de as organizações se estruturarem e operarem é através do poder legitimado pela autoridade de gestão com base em normas e que as organizações são entidades racionais, sendo as pessoas motivadas por factores económicos.

Camara et al. (2003) terminam a sua conclusão com o seguinte:

*“Eficácia organizacional e, conseqüentemente, uma gestão que garanta o sucesso empresarial, passa, segundo os modelos clássicos, por um elevado controlo, forte racionalização e supervisão. A atenção do gestor é exclusivamente dirigida para o interior da organização. Nesta perspectiva, otimizar, controlar, e rentabilizar os processos internos é a garantia do sucesso empresarial”* (Camara et al., 2003; p.92).

Segundo Serrano (2012), após um período em que a estrutura mecanicista das organizações, reforçada pelas TCO mencionadas anteriormente, era predominante nas empresas, começa-se a notar uma mudança na interacção entre a organização e o ambiente que a rodeia. Tornou-se

nítido que a organização tinha relações de dependência com o seu meio ambiente, e que existiam diferentes tipos de empresas em diferentes ambientes, e a ideia de existir um modelo único para todo o tipo de empresas que maximizasse a sua eficiência e eficácia começou a ser contrariada.

Serrano (2012) conta ainda que a Teoria Geral dos Sistemas introduz a noção da organização como um sistema aberto e a variável meio ambiente na análise organizacional. Forma-se assim um novo paradigma de análise do funcionamento das organizações e da sua relação com o meio ambiente. A análise sistémica renova a definição de organização, com novos conceitos, métodos e regras de acção, fazendo com que se definam estratégias de uma maneira mais consistente.

Os modelos de sistema aberto aparecem entre 1960 e 1970, com as organizações a tornarem-se objecto de investigação e vistas como formatadas pelos seus ambientes. Estes modelos deslocam a atenção do funcionamento e da estrutura interna das organizações para o seu ambiente social externo.

De acordo com Serrano (2012), Burns e Stalker (1961) propõem a existência de um compromisso entre a teoria clássica e a visão corrente dos recursos humanos, pois admitem que existem duas categorias de empresas: as orgânicas (com um ambiente dinâmico) e as mecânicas (com um ambiente estável), sendo que as empresas normalmente adoptam o modelo que lhes for mais favorável consoante o ambiente em que se inserem. A mesma autora cita Filleau e Ripoull (2002) acerca do papel dos recursos humanos nos modelos orgânicos:

*“Os postos de trabalho deixam de implicar métodos, responsabilidade, poderes estritamente definidos, torna-se impossível traçar linhas de demarcação duradouras e precisas entre as funções. As responsabilidades e até mesmo os poderes de cada um devem ser redefinidos constantemente tendo em conta os dos outros indivíduos que participam nas tarefas comuns ou na solução dos problemas comuns. [...] Um sistema orgânico deixa no vago a delimitação daquilo que se pode pedir ao indivíduo, concede a maior importância ao facto de este se sentir plenamente implicado no cumprimento de qualquer tarefa que surja no seu horizonte, plenamente empenhado, não só no exercício de uma competência especializada, mas no sucesso global da empresa”* (Filleau e Ripoull, 2002; pp.165-166).

Assim, é possível concluir que ao longo dos tempos a administração das organizações foi evoluindo, e isto tem como consequência a alteração da relação que as empresas têm com os seus próprios recursos humanos. Com a introdução das organizações que adoptaram modelos orgânicos, o próprio paradigma do trabalhador muda radicalmente, e este sente-se muito mais envolvido com o cumprimento dos objectivos da empresa, em grande parte graças ao facto de não ser visto como uma simples ferramenta da mesma.

No próximo capítulo será abordado o valor que os recursos humanos podem acrescentar à empresa, com a exemplificação de casos reais.

### **1.3 – O valor acrescentado pelos recursos humanos**

Barney e Wright (1997) elaboraram um estudo sobre como a *framework* VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) pode examinar o papel que a função dos RH tem no desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável. Dizem os autores que embora os investigadores e gestores de RH tenham ao longo do tempo transmitido uma posição de que a função de RH tem um papel importante no desempenho da empresa e a maioria dos relatórios anuais da mesma digam explicitamente que as pessoas são o seu melhor activo, a verdade é

que muitas decisões organizacionais sugerem uma prioridade relativamente baixa tanto no que toca ao departamento de RH como os próprios RH da empresa. A título de exemplo, os autores referem que quando as empresas precisam de reduzir os seus gastos, o primeiro sacrificado costuma ser o pessoal da empresa, através de cortes na formação, vencimentos, e no número de trabalhadores. Pode ainda acontecer que os RH em geral sejam valorizados mas o departamento de RH não.

Os mesmos autores referenciam Barney (1991) e distinguem três tipos de recursos fontes de vantagem competitiva: o capital físico, por exemplo equipamentos e finanças, capital organizacional, tal como estruturas e controlos, e o capital humano.

Tendo em conta que é difícil especificar quais as características que realmente fazem com que os recursos humanos sejam fonte de vantagem competitiva para as empresas, Barney e Wright (1997) dizem que para identificar não só o papel que a função de RH tem na gestão dos recursos humanos das empresas para conseguir a vantagem competitiva, mas também o valor que os RH têm para as próprias empresas, é necessário colocar em perspectiva quatro questões. Estas questões são as questões que têm em conta o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização, ou seja, a *framework* VRIO (Barney, 1995).

- A questão do valor:

Tal como referido no capítulo 1.1, segundo Barney e Wright (1997), as empresas conseguem criar valor através da redução dos gastos com produtos ou serviços, ou através da diferenciação do produto ou serviço de uma maneira que permita à empresa cobrar um preço óptimo. Assim, o responsável pelos RH deve, em primeiro lugar, perguntar-se como pode a função de RH ajudar ou a reduzir gastos ou a aumentar rendimentos.

Como exemplo de redução de gastos, contam os autores que a dada altura a Alcon Laboratories contactou a MetLife para identificar quais os médicos dos quais os trabalhadores da Alcon eram clientes. Tendo conseguido identificar esses médicos, a MetLife fez um contrato com os mesmos e a Alcon Laboratories conseguiu transferir o seguro dos seus trabalhadores para um seguro mais barato da MetLife.

Isto foi possível graças ao director de RH da Alcon Laboratories, que foi quem se apercebeu que, previamente a isto, muitos dos médicos que estavam no plano de saúde da MetLife não eram os escolhidos pelos trabalhadores da Alcon. O resultado desta medida foi o aumento dos gastos com seguros de saúde em menos de metade da média da indústria.

Barney e Wright (1997) dizem ainda que o aumento de rendimentos já é um objectivo mais distante para os gestores de RH, mas no qual podem ter também um papel importante.

Neste caso o exemplo que os autores apresentam é o da FedEx, cujos gestores realçam ser uma empresa onde as pessoas estão em primeiro lugar, e expressam que a satisfação dos clientes começa na satisfação dos trabalhadores. A cadeia pessoas-serviço-lucro é, para a FedEx, a sua fonte de vantagem competitiva.

A tradução da satisfação dos trabalhadores é expressa no inquérito anual de opinião que faz parte do processo anual de avaliação de gestão e recompensas. Ao efectuar a ligação entre recompensas e punições e os níveis de satisfação dos trabalhadores, a FedEx consegue a garantia de que estes são tratados correctamente. Se os trabalhadores são tratados correctamente, os mesmos tratam os clientes correctamente, e assim é criado valor.

Barney e Wright (1997) referem ainda que é possível tomar medidas com impacto tanto na redução de gastos como no aumento de rendimentos.

O exemplo que os autores utilizam para demonstrar isso é o da Continental Airlines, que sofreu uma reestruturação tremenda na qual a função de RH teve um papel crucial. A empresa promoveu um bônus aos seus trabalhadores de sessenta e cinco dólares americanos por cada mês em que a companhia aérea estivesse no topo da indústria em desempenho pontual. Este bônus serviu para salvar a moral dos trabalhadores e a mudança de cultura pois a gestão estava à beira de anunciar novamente que não seria possível aumentar os vencimentos, anos após cortes nos mesmos.

Graças a este bônus, a Continental Airlines passou de último lugar para primeiro na indústria em desempenho pontual, conseguindo assim reduzir gastos e aumentar rendimentos. Os gastos com os bônus eram menores que os eventuais gastos com acomodação de clientes, e os rendimentos aumentaram graças ao aumento da satisfação de clientes, conseguido graças à recuperação da moral do seu pessoal, para além de o desempenho pontual ser um critério importante para o passageiro com maior rendimento.

- A questão da raridade:

Para Barney e Wright (1997), o valor criado pelos RH de uma empresa é um critério necessário mas não suficiente para que os mesmos sejam fonte de vantagem competitiva, pois se todas as empresas possuírem a mesma característica de RH então essa característica deixa de ser fonte de vantagem competitiva. Características de RH valiosas mas comuns apenas colocam a empresa numa posição de paridade competitiva, assegurando que a mesma não se encontra em desvantagem por não possuir essa mesma característica.

Os autores dão o exemplo da Nordstrom, uma empresa de retalho que opera numa indústria caracterizada por baixos requisitos de habilitações e elevada rotação de vendedores. No entanto, a Nordstrom procurou focar-se nos vendedores individualmente como forma de procurar obter vantagem competitiva, tendo para isso investido na atracção e retenção de jovens vendedores com formação superior que desejavam uma carreira no retalho. Os vendedores da Nordstrom chegavam a auferir o dobro da média da indústria, funcionando como um sistema de compensação de alta iniciativa, criando uma cultura de encorajamento de actos heróicos para satisfazer as necessidades dos clientes.

O processo de recrutamento, práticas de recompensas e a própria cultura da Nordstrom ajudaram a empresa a atingir e a manter o maior número de vendas por metro quadrado de todos os retalhistas da nação estadunidense. Em suma, concluem Barney e Wright (1997), a Nordstrom pegou naquilo que é considerada uma selecção relativamente homogénea de mão-de-obra em relação à indústria em que opera e explorou as características raras dos trabalhadores para adquirir vantagem competitiva.

- A questão da imitabilidade:

Barney e Wright (1997) dizem que embora características valiosas e raras de RH possam garantir à empresa lucros acima do normal a curto prazo, o mesmo não se pode dizer a médio e longo prazo, pois basta as empresas concorrentes copiarem essas características que a empresa vê a sua fonte de vantagem competitiva transformar-se apenas em paridade competitiva. Assim, o responsável pelos RH deve garantir características que sejam fontes de vantagem competitiva mas que não sejam facilmente imitáveis. Isto direcciona o foco da atenção para a importância de fenómenos sociais complexos tais como a história ou a cultura da empresa.

Cada empresa tem uma história e um passado únicos que definem a situação presente. A história muitas vezes fornece a base para uma vantagem competitiva que as outras empresas não serão capazes de imitar. A própria cultura da empresa pode criar um ambiente entre os

trabalhadores que reforça a necessidade de satisfação do cliente, o que acaba por ser uma fonte de vantagem competitiva.

O exemplo que Barney e Wright (1997) utilizam neste caso é o da Southwest Airlines, que tem um extensivo processo de recrutamento e selecção, com vista a criar uma cultura de diversão e confiança que proporcione aos trabalhadores tanto o desejo como o arbítrio de fazerem o que for necessário para satisfazerem as necessidades dos clientes. O sucesso financeiro da empresa levou a que os seus concorrentes tomassem medidas tais como a diminuição dos preços dos seus serviços, o que não foi eficaz pois a Southwest continuou no topo do sucesso financeiro e continuou a ser uma das melhores na indústria no que toca a ter o menor número possível de reclamações de clientes. O presidente da empresa acredita que isto se deve ao facto de a sua cultura ser inimitável.

Em suma, o que Barney e Wright (1997) concluem é que os recursos humanos da Southwest Airlines são uma fonte de vantagem competitiva sustentável porque criam valor, são raros, e são praticamente impossíveis de imitar.


- A questão da organização:

Por último, Barney e Wright (1997) referem que para qualquer característica dos RH da empresa poder ser considerada fonte de vantagem competitiva sustentável, a empresa deve estar organizada por forma a poder explorar essa característica. Organização significa possuir os sistemas e as práticas que permitam às características dos RH atingir a realização das suas vantagens potenciais.

A questão da organização foca a atenção nos sistemas de RH em vez de práticas de RH. Por exemplo, Barney e Wright (1997) referem que embora a General Motors e a Ford tenham ao longo da sua história recrutado trabalhadores para as suas linhas de montagem do mesmo mercado de trabalho básico, a Ford teve mais sucesso no desenvolvimento de uma cultura de cooperação e trabalho de equipa que a General Motors, e no entanto existe pouca evidência de que os trabalhadores da Ford tenham níveis de habilidade significativamente maiores que os da General Motors. Isto deve-se à cultura e aos sistemas de RH da Ford.

Através dos exemplos mencionados, Barney e Wright (1997) conseguem ilustrar como a *framework* VRIO pode ser utilizada para analisar as maneiras como as empresas tentaram ao longo do tempo tornar os seus RH fontes de vantagem competitiva sustentável. A figura n.º 1 mostra como a *framework* VRIO pode ser utilizada para análise do potencial dos recursos da empresa em relação à vantagem competitiva.

Quadro n.º 1 - Análise do potencial dos recursos

O recurso é...					
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Suportado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho
Não	---	---		Desvantagem competitiva	Abaixo do normal
Sim	Não	---		Paridade competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária	Acima do normal
Sim	Sim	Sim		Vantagem competitiva sustentada	Acima do normal

Fonte: adaptado de Barney e Wright (1997; p.11)

Se o recurso não é valioso, nem raro, é fácil de replicar e não é suportado pelos sistemas da organização, então esse recurso coloca a empresa numa posição de desvantagem competitiva, tendo um desempenho abaixo do normal. Pelo contrário, se o recurso é valioso, raro, difícil de replicar e é suportado pelos sistemas montados pela organização, então esse recurso tem um desempenho acima do normal, e é uma fonte de vantagem competitiva sustentada. Se se verificar a mesma situação mas exceptuando a questão da imitabilidade, então a vantagem competitiva é apenas temporária. Se a questão da raridade for também uma excepção ao mesmo tempo, então o cenário é de paridade competitiva.

Barney e Wright (1997) definem ainda quatro pontos importantes para o responsável pelos RH gerir a função respectiva:

- Compreender o valor das pessoas na empresa e o seu papel na obtenção de vantagem competitiva;
- Compreender as consequências económicas das práticas de RH na empresa;
- Compreender os RH e as práticas de RH da empresa comparativamente com as empresas concorrentes;
- Compreender o papel da função de RH na construção de capacidade organizacional para o futuro.

Através deste estudo de Barney e Wright (1997) é possível verificar como os recursos humanos podem acrescentar valor à sua empresa e ajudar a mesma a obter uma vantagem competitiva que se prolongue no tempo. O facto de uma empresa possuir recursos humanos com características valiosas, raras, inimitáveis e incentivadas pelos sistemas da organização pode fazer dos RH uma fonte de vantagem competitiva sustentada e permitir à empresa diferenciar-se da concorrência.

No próximo capítulo será abordado o aspecto das competências que os RH podem assumir, além dos tipos de competências.

#### **1.4 – Competências dos RH**

Para Camara et al. (2003), o facto de uma pessoa possuir consideráveis conhecimentos técnicos tem pouca utilidade a menos que essa pessoa esteja disposta a pôr esses conhecimentos ao serviço da empresa. Para os autores, é mais importante a atitude e os comportamentos do que os conhecimentos técnicos que o trabalhador tenha pois os mesmos tornam-se obsoletos, a menos que o trabalhador esteja interessado numa formação regular, o que já depende do foco comportamental.

Ainda segundo Camara et al. (2003), para as empresas de sucesso, para além de conhecimentos técnicos e o tipo de comportamento, o que serve como factor decisivo é o desempenho elevado, pois mesmo que o trabalhador tenha os conhecimentos técnicos e esteja motivado, se a sua função não estiver de acordo com os objectivos da empresa e não produzir resultados concretos e palpáveis, esse trabalhador não está a criar valor para a empresa.

Segundo os autores, o conceito de competência *“pretende abranger todas estas facetas consideradas indispensáveis para um elevado desempenho do empregado”* (Camara et al., 2003; p.292) e competência define-se como *“o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação*

*estratégica da empresa*” (Camara et al., 2003; p.293). Os mesmos autores dizem ainda que o desempenho excelente é obtido graças a uma conjugação de características pessoais, requisitos do posto de trabalho, cultura organizacional e estilo de gestão.

Para Camara et al. (2003) existem três tipos de competências:

- Competências de liderança e gestão:

Consistem sobretudo em três conjuntos de competências que se traduzem em alinhar, mobilizar e agir. Alinhar a visão de negócio com os colaboradores de uma forma estimulante, aceite e partilhada. Mobilizar as pessoas para a acção, através da partilha da visão de negócio, para que a mesma seja implementada. Por fim, agir corajosamente, com determinação e credibilidade em conjunto com os colaboradores para que sejam tomadas acções.

- Competências técnico-profissionais:

São variadas e dependentes sobretudo do tipo de função e da actividade. Consistem maioritariamente ou em conhecimento técnico ou em experiência profissional e abrangem várias áreas, como por exemplo engenharia, informática, recursos humanos, comercial, entre outras;

- Competências comportamentais:

São as atitudes e comportamentos que o trabalhador deverá desempenhar consoante a função que lhe foi atribuída no sentido de ter um desempenho compatível e em consonância com o estilo de gestão e os valores e cultura da empresa. As atitudes devem reforçar a cultura da empresa e aumentar o nível de produtividade, satisfação e motivação dos trabalhadores. Em suma, referem-se às qualidades pessoais, atitudes e comportamentos do titular da função.

Os mesmos autores expressam ainda a importância de referir que as competências podem ser genéricas ou específicas, sendo as genéricas as competências comuns a todas as funções da empresa e as específicas as competências indispensáveis ao desempenho de uma determinada função. Camara et al. (2003) consideram que o primeiro grupo de competências está largamente relacionado com as competências de liderança e gestão, enquanto o segundo já é mais relacionado com as competências técnico-profissionais.

Em suma, o perfil de competências de um cargo ou função *“proporciona um quadro de referência do que é esperado do seu titular, mesmo que a função seja nova e nunca antes tenha sido preenchida”* (Camara et al., 2003; p.299).

É possível concluir assim como as competências são um factor crucial no desempenho de um trabalhador da empresa. No entanto, é também referido que possuir apenas as competências técnicas correctas não é suficiente para conseguir um desempenho óptimo em relação ao que é esperado pela empresa para esta conseguir atingir os seus objectivos. É nesta linha de pensamento que no próximo capítulo é abordado o tema da motivação.

## **1.5 – Motivação**

Chiavenato (1998) diz que embora motivação seja um conceito difícil de definir, pode-se considerar que *“motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”* (Kast e Rosenzweig, 1970; p.245) e que a motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo. Chiavenato (1998) define cognição como:

*“Aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa envolve os seus valores pessoais e é influenciado pelo seu ambiente físico e social, pela sua estrutura fisiológica, pelas suas necessidades e pelas suas experiências anteriores” (Chiavenato, 1998;p.76).*

De acordo com o mesmo autor, as pessoas são diferentes no que toca à motivação, pois as necessidades variam de pessoa para pessoa, causando diferenças comportamentais, sendo que os valores sociais também diferem consoante o indivíduo em questão, tal como as capacidades para atingir objectivos. Assim, Chiavenato (1998) aborda o comportamento humano através de três premissas:

- O comportamento é causado:

Existe uma causalidade para o comportamento, que é causado por estímulos internos ou externos e é influenciado tanto pela hereditariedade como pelo meio ambiente;

- O comportamento é motivado:

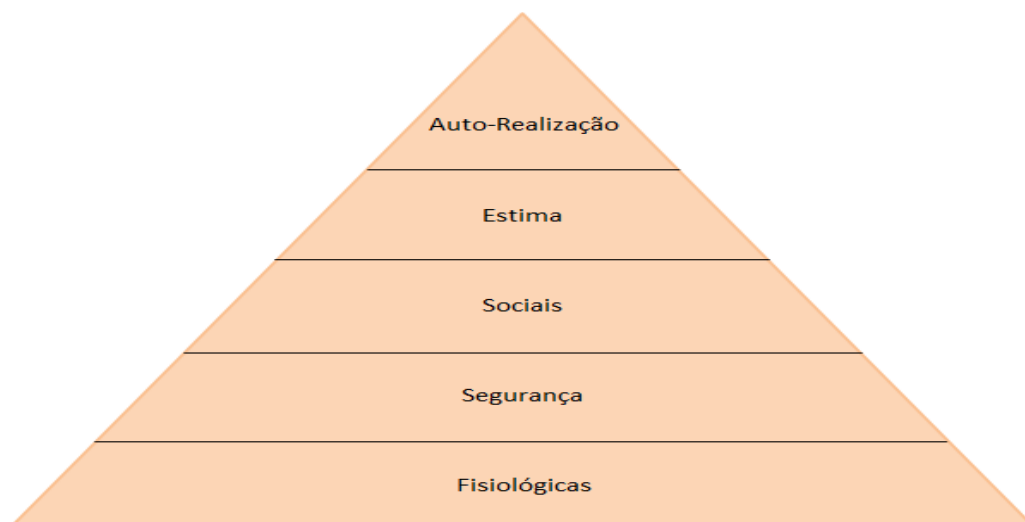
Todo o comportamento humano tem uma finalidade, o mesmo nunca é aleatório mas sim orientado e dirigido para algum objectivo;

- O comportamento é orientado para objectivos:

Existe sempre um impulso, um desejo, ou seja, uma razão que designa os motivos do comportamento (Leavitt, 1964).

Ainda segundo Chiavenato (1998), a motivação depende de três variáveis: a cognição, as necessidades, e o estímulo. Isto que faz com que, dependendo do indivíduo, o mesmo cenário possa ter resultados diferentes. Chiavenato (1998) faz ainda referência à teoria das necessidades de Maslow, que diz que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo. Esta teoria é baseada na hierarquia das necessidades de Maslow (Maslow, 1943).

Imagem n.º 1 - Hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: adaptado de Chiavenato (1998; p.79)

Chiavenato (1998) explica que as necessidades fisiológicas são o nível mais baixo das necessidades humanas e são necessidades inatas tais como alimentação, sono, repouso, entre outras. São as necessidades básicas e requerem uma satisfação cíclica com o propósito de garantir a sobrevivência do indivíduo.

As necessidades de segurança estão relacionadas com a protecção sobre qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstracto. Procuram fugir ao perigo à estabilidade e encontrar um mundo ordenado e previsível. As necessidades fisiológicas e as de segurança são as necessidades primárias nesta hierarquia.

As necessidades sociais estão relacionadas com as pessoas associadas ao indivíduo em questão. São necessidades de associação, participação, aceitação, amizade, afecto, entre outras.

As necessidades de estima estão relacionadas com a imagem que o indivíduo tem de si mesmo e como se avalia, ou seja, auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a aprovação social, reconhecimento social, autoconfiança, estatuto, prestígio, entre outras.

Por fim, as necessidades de auto-realização, que são as necessidades no topo da hierarquia de Maslow. Estão relacionadas com realizar o potencial próprio e o desenvolvimento contínuo como ser humano ao longo da vida. Envolvem independência, autocontrolo, autonomia, competência e realização do potencial em plena utilização do talento individual. As necessidades sociais, de estima e de auto-realização são as necessidades secundárias na hierarquia de Maslow.

As conclusões que Chiavenato (1998) tira acerca desta teoria são:

- Uma necessidade satisfeita por si só não motiva um comportamento. As necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, motivando-o para objectivos individuais;
- Inicialmente, o comportamento do indivíduo é totalmente direccionado para a satisfação de necessidades fisiológicas;
- A partir de uma certa altura, o indivíduo passa a ter novas necessidades de aprendizagem. Surgem as necessidades de segurança, que em conjunto com as necessidades fisiológicas constituem as necessidades primárias, direccionadas para a conservação pessoal do indivíduo;
- Com as necessidades primárias asseguradas, o indivíduo começa a ter necessidades mais secundárias. Surgem então as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. Quando as necessidades sociais são satisfeitas, surgem as necessidades de auto-realização, sendo que as necessidades de estima são complementares às sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de estima;
- As necessidades superiores na pirâmide não surgem apenas quando as inferiores são satisfeitas, apenas têm uma importância menor para o indivíduo enquanto as mais inferiores predominarem;
- As necessidades inferiores necessitam de satisfação cíclica rápida (por exemplo, comer ou dormir), enquanto as superiores requerem uma satisfação cíclica num longo período de tempo.

Para Chiavenato (1998), embora esta seja uma abordagem amplamente genérica, é um modelo muito valioso para gerir o comportamento dos recursos humanos.

O mesmo autor fala também de Douglas McGregor (1957), que desenvolveu as teorias X e Y, que eram correntes filosóficas opostas acerca do comportamento humano do trabalhador nas organizações.

A teoria X considerava que a gestão era responsável pela organização da empresa (dinheiro, pessoas, equipamentos, e outros) em virtude dos seus interesses económicos. Este era um processo de direccionar, motivar e controlar as acções e modificar o comportamento das pessoas de acordo com as necessidades da organização. Sem esta intervenção activa da gestão, as pessoas seriam passivas, resistentes às necessidades organizacionais.

Esta teoria incluía uma visão particular sobre o homem comum:

1. O homem trabalha o menos possível por natureza;
2. Tem falta de ambição, e não deseja responsabilidades, prefere ser liderado;
3. É inerentemente egocêntrico, indiferente às necessidades da organização;
4. É por natureza resistente à mudança;
5. É ingénuo, pouco inteligente, demagogo.

Assim, na necessidade de uma nova teoria com assunções mais adequadas sobre a natureza e a motivação humanas, McGregor (1957) desenvolve a teoria Y.

A teoria Y continua a considerar que a gestão é responsável pela organização da empresa em virtude dos seus interesses económicos. No entanto, considera que as pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da organização por natureza, mas que se tornam assim como resultado da sua experiência nas organizações. A motivação, o potencial para desenvolvimento e a disponibilidade para direccionar o comportamento para as necessidades da organização estão presentes nas pessoas, não são características criadas pela gestão. A gestão deve fazer com que seja possível para as pessoas reconhecerem e desenvolverem estas características por si mesmas. Por fim, a tarefa essencial da gestão é providenciar condições organizacionais e métodos operativos para que as pessoas atinjam os seus objectivos da melhor maneira, ao direccionar os esforços das pessoas para os objectivos organizacionais.

Portanto, podemos concluir que a motivação pode influenciar significativamente o desempenho, pois é um aspecto que direcciona o comportamento do indivíduo, podendo por si só ser a diferença entre o trabalhador priorizar os objectivos colectivos ou os objectivos individuais. No próximo capítulo é abordado o paradigma da liderança, que é uma competência tal como referem Camara et al. (2003) no capítulo 1.4.

## **1.6 - Liderança**

Bolden (2004) diz que não existe uma definição universalmente aceite de liderança, tal como não existe um consenso acerca da melhor maneira de desenvolver líderes ou a liderança como competência, e que há pouca evidência do impacto da liderança no desempenho e na produtividade. Assim, para Bolden (2004), embora agir seja normalmente preferível a não agir, é preciso que haja uma compreensão tanto sobre liderança como sobre o desenvolvimento da mesma, ou assume-se o risco de tomar acções mal direccionadas cujas consequências se podem traduzir em danos desnecessários. O mesmo autor explica a liderança da seguinte forma:

*“Liderança é um fenómeno complexo que toca em muitos outros importantes processos organizacionais, sociais e pessoais. Depende de um processo de influência, onde as pessoas são inspiradas a trabalhar em prol dos objectivos do grupo, não através da coerção, mas*

através da motivação pessoal. Qualquer definição [de liderança] que aceite deve ser uma escolha em função das suas próprias predisposições, crenças e situação organizacional, mas com consciência das assunções inerentes e implicações da sua abordagem particular” (Bolden, 2004; p.5).

Bolden (2004) diz ainda que embora aqueles que praticam vejam a teoria como algo distinto da prática, no caso da liderança a prática e a teoria estão relacionadas intrinsecamente, e tanto as teorias da liderança tradicionais como as contemporâneas influenciam significativamente as práticas, políticas, e educação correntes, e oferecem uma *framework* útil para a selecção e desenvolvimento de líderes.

Bolden (2004) aborda então da seguinte maneira as teorias da liderança:

- Traços de liderança:

O autor refere o estudo extensivo de Ralph Stogdill (1974) acerca da possibilidade de identificação e isolamento de um determinado leque de traços que podem ser utilizados na selecção e promoção de indivíduos para posições de liderança. Esta teoria assume que quem possuir estes traços é um líder de nascença capaz de sobressair apenas através da sua personalidade. Stogdill (1974) identificou então as características mais frequentes:

Quadro n.º 2 – Traços de liderança

▪ Desejo forte de responsabilidade
▪ Foco na realização dos objectivos
▪ Vigor e persistência na procura da realização dos objectivos
▪ Empreendedorismo e originalidade na resolução de problemas
▪ Desejo de mostrar iniciativa em cenários sociais
▪ Autoconfiança
▪ Senso de identidade pessoal
▪ Disposto a aceitar as consequências de acções e decisões
▪ Pronto a absorver pressões interpessoais
▪ Disposto a tolerar frustrações e adiamentos
▪ Habilidade de influenciar o comportamento dos outros
▪ Capacidade de estruturar sistemas sociais para o propósito em questão

Fonte: adaptado de Stogdill (1974; p.81)

Segundo Bolden (2004), houveram outros estudos na mesma matéria que não encontraram os traços definidos por Stogdill (1974) e a lista de traços tem vindo a aumentar ao longo do tempo, o que faz com que seja universalmente aceite que uma lista definitiva de traços nunca será identificada, restando apenas leves generalizações.

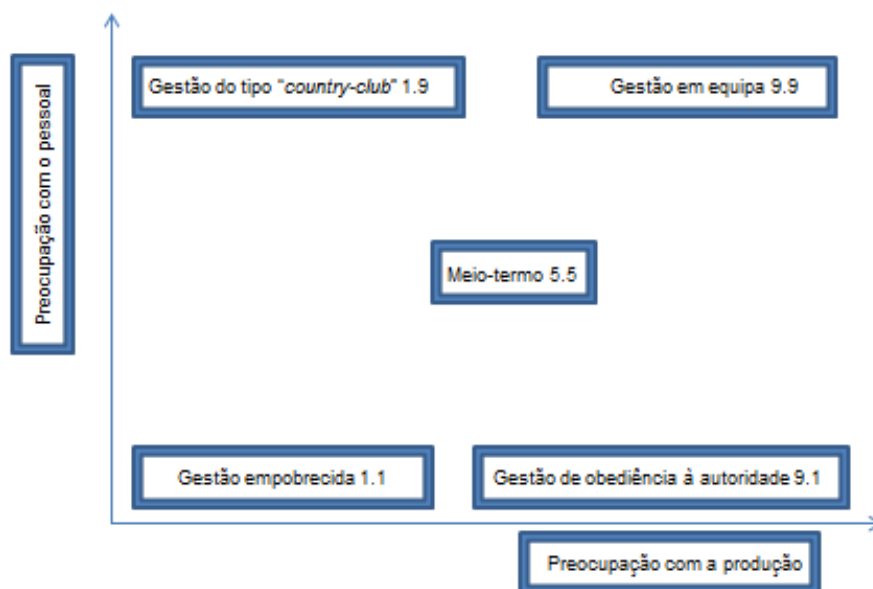
- Estilos e comportamentos de liderança:

Uma alternativa à teoria dos traços, que ao invés de se focar nas características inerentes do líder, foca-se naquilo que o líder realmente faz. Inclui duas abordagens de diferentes investigadores.

McGregor (1960) propôs que o estilo de liderança e gestão é influenciado pelas assunções das pessoas sobre a natureza humana, tendo elaborado as teorias X e Y já mencionadas no capítulo 1.5.

Blake e Mouton (1964) desenvolveram a grelha de gestão, que consiste num eixo horizontal referente à preocupação com a produção e um eixo vertical referente à preocupação com o pessoal, cujos eixos conjugam cinco estilos de liderança ou gestão. À medida que se sobe no eixo vertical ou se desloca para a direita no eixo horizontal, aumenta a consoante preocupação. Em cada estilo são atribuídos dois números, sendo o primeiro número referente à produção ou orientação para as tarefas do líder e o segundo número referente à orientação do pessoal. O estilo de liderança ou gestão em equipa é nesta matriz considerado o mais eficaz, onde a preocupação com pessoas e com a produção é maior.

Imagem n.º 2 - Grelha de gestão



Fonte: adaptado de Bolden (2004; p.10)

Quando a preocupação que o líder ou o gestor tem é a máxima possível, seja com a produção ou com o pessoal, é atribuído o número 9. Quando esta preocupação é mínima, é atribuído o número 1.

- Liderança situacional:

A liderança situacional está relacionada com as diferentes situações específicas em que a liderança se aplica. Esta teoria considera que existem factores dos quais a liderança está dependente, tais como a situação, as tarefas, as pessoas, a organização, entre outros. Diferentes autores consideraram diferentes factores como os mais importantes, mas o que se ressalva desta teoria é que a melhor liderança só é conseguida tendo em conta os factores que a afectam.

- Liderança transformacional:

Segundo Bolden (2004), esta é uma abordagem que coloca uma grande ênfase na habilidade do líder em delegar e motivar os seus seguidores e na dimensão moral da liderança. Esta teoria de liderança foi largamente adoptada por todos os tipos de organizações como forma de ultrapassar as limitações organizacionais e lidar com a mudança.

Este tipo de liderança é frequentemente contrastada com a liderança transaccional, em que o líder consegue o compromisso dos seus seguidores através de um franco e directo acordo de pagamentos, segurança, e outros aspectos, em troca de um trabalho de confiança.

- Liderança carismática:

Diz Bolden (2004) que este tipo de liderança se tornou popular nas décadas de 1980 e 1990, quando o carisma era visto como um antídoto para a desmoralização resultante das reestruturações organizacionais, competitividade e redundâncias desse tempo. O líder carismático passava a imagem de alguém capaz de reconstruir a moral e providenciar uma visão positiva do futuro.

Esta teoria conjuga noções das teorias do líder transformacional e dos traços de liderança, e embora tenha sido muito popular, a sua popularidade tem vindo a decrescer rapidamente devido a razões tais como o abandono dos líderes das organizações após efectivarem as suas mudanças, ou os escândalos de grande relevo, entre outras razões.

- Liderança de servitude e em equipa:

O líder-servo perfaz o seu caminho com um desejo de servir em vez de um desejo de liderar. Nesta teoria a ênfase está nas dimensões éticas e morais. O facto de servir com um propósito maior tornou esta teoria popular na igreja e outros sectores não-lucrativos, mas com um impacto limitado nos sectores mais comerciais.

Um conceito relacionado com o de servitude é a liderança em equipa, Katzenbach e Smith (1993) ressaltam que a capacidade do líder de agir como um facilitador em vez de um director, saber quando deve seguir em vez de liderar, é algo importante. Perguntar questões em vez de dar respostas, dar oportunidades aos outros para liderar, ajudar os outros em vez de apenas o contrário, através disto deve-se conseguir chegar a entendimento comum.

- Liderança distribuída:

Esta teoria surge graças ao aumento da consciencialização da importância das relações sociais no contexto de liderança, à necessidade de um líder receber autoridade dos seus seguidores e ao entendimento de que ninguém em particular é o líder ideal em todas as situações possíveis. É vista como uma liderança informal, emergente, ou dispersa, e propõe que todos os indivíduos, independentemente da sua função ou nível, podem exercer uma influência de liderança nos seus colegas e assim influenciar a direcção geral da organização.

A chave desta teoria é a distinção entre líder e liderança. Enquanto a liderança é vista como um processo de construção de bom senso e distribuição de direcção dentro de um grupo, o líder só pode ser identificado com base na sua relação com outros no grupo social que se comportam como seguidores. Assim, o líder é uma figura emergente em vez de pré-definida e o seu papel só pode ser compreendido através da análise das relações dentro do grupo.

Assim, acerca das teorias de liderança apresentadas, Bolden (2004) conclui que de uma maneira ou outra, muitas são ainda actualmente populares e não existe um consenso entre académicos ou praticantes acerca de qual a mais eficaz. Nenhuma teoria pode conjugar todas

as circunstâncias possíveis, cada uma tem os seus pontos fortes e pontos fracos. Por exemplo, a teoria dos traços pode servir para identificar um líder, enquanto a teoria dos estilos de liderança pode indicar ao líder o que este deve fazer, em vez de se focar em características que deveria possuir.

O autor destaca ainda a liderança como um fenómeno complexo que é cada vez mais importante actualmente.

Através deste trabalho de Bolden (2004), é possível verificar como a liderança pode servir para influenciar a direcção do comportamento e em que situações a organização pode tirar melhor partido dos seus indivíduos que considera capazes de liderar.

Tendo assim abordado a história do paradigma dos RH nas organizações nos tempos modernos, a sua potencialidade em criar vantagem competitiva ou acrescentar valor para o negócio das mesmas, e as suas competências, destacando ainda os aspectos da motivação e da liderança, o próximo capítulo irá desenvolver o tema da GRH.

## Capítulo II – Gestão de Recursos Humanos

## 2.1 – A génese da gestão de recursos humanos

Segundo Price (2007), embora a GRH seja a abordagem dominante no que toca à gestão de pessoas, é preciso compreender ao mesmo tempo como surgiu a GRH. Durante séculos, académicos e praticantes desenvolveram teorias e práticas com o objectivo de explicar e influenciar o comportamento humano num ambiente de trabalho.

O que o autor refere está espelhado também no capítulo 1.2 deste trabalho. Diz Price (2007) que a GRH é efectivamente uma síntese de modelos e conceitos resultantes de mais de um século de trabalho, teorias de administração mais recentes e investigação no âmbito de ciências sociais.

Para o mesmo autor, existe uma percepção generalizada de cada geração de que o seus problemas e sucessos são superiores aos das gerações passadas, com a actividade empresarial actual a ser vista como unicamente complexa e com uma escala superior à das empresas de antigamente. No entanto, existem exemplos que provam o contrário disso mesmo. Nos tempos antigos, já se verificava a mobilização de grandes números de pessoas para construir pirâmides, fortalezas, ou até grandes exércitos, entre outros. Assim, pode-se até concluir que os conceitos de liderança, poder, e organização, foram sendo estudados ao longo de milhares de anos.

Price (2007) considera que existem conceitos-chave para a evolução da gestão de pessoas:

1. A divisão do trabalho, que pressupõe a alocação de certas tarefas ou cargos a certos trabalhadores com base na sua competência, experiência ou tradição cultural. Este é um dos conceitos mencionados por Fayol (1949) no capítulo 1.2.

2. A alienação, que consiste no sentimento de distanciamento ou isolamento da sociedade. Trabalhos aborrecidos e repetitivos causam o sentimento de alienação, o que leva a menor entusiasmo, motivação e, muitas vezes, uma posição de hostilidade para com o próprio trabalho.

3. O unitarismo, uma posição de gestão que assume que todos os indivíduos na organização são membros de uma equipa com um propósito comum. Ou seja, desde o nível hierárquico mais baixo ao mais alto, todos na organização devem focar-se no mesmo objectivo e trabalhar em conjunto de forma harmoniosa.

4. Os intervenientes, referindo-se ao facto de que os trabalhadores têm interesses para além do trabalho e da remuneração, e são assim intervenientes na organização tal como outras entidades separadas com um interesse especial na mesma, tais como clientes, administradores, fornecedores, entre outros.

A gestão de pessoas, que foi então evoluindo ao longo do tempo, tornou-se a base para o desenvolvimento da visão moderna da GRH. Conta ainda o mesmo autor que foi em 1981 que a GRH se começou a distinguir graças à sua introdução como tema leccionado no mestrado em gestão da Harvard Business School, sendo que este curso servia de modelo para muitos outros cursos, não só nos Estados Unidos da América, como no resto do mundo, o que fez com que a GRH fosse crescendo no paradigma mundial.

Para Price (2007), durante as décadas de 1980 e 1990, a GRH distinguia-se em quatro pontos diferentes:

1. Distinguiu-se da gestão de pessoas tradicional pois a última tinha um foco operacional, com ênfase em competências técnicas e funções do dia-a-dia, tais como recrutamento, formação, ou administração de salários, assumindo assim uma posição neutra e destacada como abordagem ao pessoal. Já a GRH moderna era uma abordagem proactiva, que via as pessoas em termos económicos, ou seja, como activos ou gastos que deviam ser efectivamente geridos. Era uma abordagem estratégica, que ligava a gestão de pessoas aos objectivos do negócio e procurava gerir pessoas (e não necessariamente trabalhadores) tendo em vista os interesses a longo prazo do negócio.

2. A GRH era vista como uma abordagem integrada que providenciava um plano coerente, ligando todos os aspectos da gestão de pessoas. Enquanto os gestores de pessoal aplicavam um certo número de técnicas sofisticadas para avaliação ou selecção, a GRH integrava as mesmas numa estrutura organizada e significativa. A GRH preocupava-se ainda com os requisitos gerais de pessoal de uma organização, o que implicava uma mudança nas atenções de maior nível tais como a estrutura e cultura da organização e a garantia das competências necessárias.

3. Representava uma visão consistente da gestão de pessoas na qual os trabalhadores eram tratados como activos valiosos. Sistemas de recompensas, medidas de desempenho, promoções e oportunidades de formação eram práticas adoptadas para maximizar a utilização de recursos humanos.

4. Por fim, a GRH era vista como uma função geral de gestão. Enquanto a gestão de pessoal era muitas vezes vista como o trabalho de especialistas, a GRH era uma responsabilidade de todos os gestores. Em algumas organizações os especialistas em recursos humanos prestavam um serviço interno de consultoria aos gestores operacionais. Existia uma pressão particular a nível da gestão de topo e um aumento geral do estatuto da gestão de pessoas. Os tradicionais gestores de pessoal tinham pouco poder ou prestígio.

A partir de 1990, conta Price (2007) que as mudanças radicais nas estruturas de negócios e o encorajamento dos vários governos levaram a uma confiança renovada no poder dos gestores para fazerem a sua função, ou seja, gerir. O peso do poder afastou-se dos trabalhadores e dos seus representantes com o colapso das pesadas indústrias tradicionais em países ocidentais. Altos níveis de desemprego permitiram aos gestores recrutar novo pessoal. Os trabalhadores já efectivos sentiam-se pressionados no sentido de serem mais flexíveis sob a ameaça de perderem o seu emprego. Assim, os gestores foram capazes de criar organizações mais competitivas com novas formas de relacionamento com os seus empregados.

Ainda segundo o mesmo autor, verificou-se um afastamento por parte das empresas em relação às hierarquias rígidas, com vários níveis, e carreiras de longo termo. Assistiu-se a um aumento de organizações com uma forma orientada para projectos com flexibilidade na gestão dos seus recursos (incluindo trabalhadores a curto-prazo ou tempo parcial). Os gestores de pessoas necessitavam de uma estrutura dentro da qual pudessem compreender e justificar as práticas inovadoras, e é neste contexto que se verificou a ascensão da GRH tal como actualmente ela existe.

É assim possível perceber como a GRH evoluiu ao longo do tempo, mas é preciso saber no que se traduz a mesma concretamente. Assim, o próximo capítulo irá abordar as práticas de GRH.

## **2.2 – Práticas de gestão de recursos humanos**

Schuler e Jackson (1987) dizem que aquando da decisão no que toca a práticas de GRH que devem ser utilizadas para estabelecer uma ligação com a estratégia competitiva da organização, é possível escolher a partir de cinco menus, cada um relacionado com diferentes aspectos da gestão de recursos humanos e com diferentes práticas passíveis de serem adoptadas:

- Opções de planeamento: relacionadas com a formalidade, o tempo, a análise às funções e enriquecimento das mesmas, e o envolvimento dos trabalhadores nas decisões;
- Opções de alocação de pessoal: relacionadas com a fonte (interna ou externa) de alocação, a progressão de carreiras, os critérios utilizados, o nível de socialização e os procedimentos;
- Opções de avaliação: relacionadas com critérios de avaliação (comportamento ou resultados, longo prazo ou curto prazo, em grupo ou individual), o nível de participação dos trabalhadores e o objectivo da avaliação (desenvolvimento, correcções e manutenção);
- Opções de compensação: relacionadas com salários, equidade (interna ou externa), regalias, flexibilidade das recompensas, nível de participação, incentivos e segurança;
- Formação e desenvolvimento: de curto prazo ou de longo prazo, âmbito de aplicação estreito ou alargado, ênfase (qualidade do ambiente de trabalho ou produtividade), com ou sem planeamento, sistemática ou espontânea, e participação (alta ou baixa).

Para os mesmos autores, no que toca a recrutamento, a primeira decisão recai sobre onde recrutar. Internamente, ou seja, noutros departamentos ou níveis hierárquicos dentro da organização, ou externamente. Esta decisão é importante porque o recrutamento interno significa que existe uma política de promoções internas, e assim pode ser visto como uma forma de recompensa efectiva, comprometendo ainda a organização a assegurar formação e oportunidades de progressão de carreira se a mesma espera um bom desempenho por parte dos trabalhadores promovidos.

Algumas das principais fontes de recrutamento são, por exemplo, a rede de conhecimentos, escolas e universidades, anúncios publicados ou o recrutamento electrónico (Cardoso, 2005). Torrington e Hall (1991) identificam outros exemplos como agências de emprego, feiras de emprego ou centros de emprego.

Camara et al. (2003) distinguem também o recrutamento interno do recrutamento externo, apontando ainda a referência de conhecidos como um método de recrutamento interno. Cardoso (2005) aborda também a relação que Schuler e Jackson (1987) fazem entre o recrutamento interno e as políticas de promoções internas, dizendo o seguinte:

*“O recrutamento interno poderá ser desenvolvido através de uma movimentação vertical, horizontal ou diagonal, consoante se trate, respectivamente, de uma promoção dentro da mesma carreira, da transferência de alguém com o mesmo estatuto vindo de outra área, não havendo, portanto, lugar a promoção, ou de uma transferência envolvendo ao mesmo tempo uma promoção”* (Cardoso, 2005; p.45).

Já no que toca à carreira, a organização deve decidir se quer estabelecer trajectórias largas ou estreitas para os seus trabalhadores. Quanto mais largas forem as trajectórias de carreira, maior o número de oportunidades para os trabalhadores adquirirem competências relevantes para várias áreas funcionais e ganharem tanto exposição como visibilidade dentro da organização. A trajectória de carreira pode afectar a aquisição de competências e

oportunidades de promoção, mas é preciso ter em conta que é normalmente necessário muito mais tempo para adquirir um vasto leque de competências do que uma base mais limitada de competências. Numa política de trajectórias de carreira estreitas, a promoção pode ser mais rápida mas a longo prazo é provável que as oportunidades de carreira de um trabalhador sejam mais limitadas (Schuler e Jackson, 1987).

Similarmente, Lamba e Choudhary (2013) consideram que existem cinco tipos de práticas de GRH:

1. Recrutamento e selecção
2. Formação e desenvolvimento
3. Compensação e benefícios
4. Promoção e transferências
5. Acções sociais

Quanto à primeira prática, Lamba e Choudhary (2013) dizem que normalmente o recrutamento precede a selecção, sendo a selecção o processo de escolher as pessoas mais adequadas dentro do leque de candidatos, ou seja, trata-se de corresponder as qualificações dos candidatos com os requisitos da função.

No que toca à segunda prática, os mesmos autores definem formação como o processo de aumentar o conhecimento e as competências para desempenhar uma função específica. O objectivo da formação é criar uma ponte entre os requisitos da função e a competência actual de um trabalhador, aponta a melhorar o comportamento e o desempenho das pessoas. Já o desenvolvimento executivo é um processo sistemático de aprendizagem e crescimento pelo qual os gestores adquirem e aplicam conhecimentos, competências, atitudes e perspectivas para gerir o trabalho nas suas organizações com eficiência e eficácia.

Lowenstein e Spletzer (1994) referem que, no que toca à formação formal, existe ainda algum desconhecimento sobre a quantidade necessária e o retorno que esta proporciona à organização. Isto acontece devido ao facto de que muita da formação no local de trabalho é informal.

As compensações e benefícios representam uma componente muito significativa dos custos operacionais, e nenhuma organização pode intencionar a aquisição e retenção de pessoal qualificado e motivado sem o pagamento de uma compensação justa. Lamba e Choudhary (2013) dividem as compensações em duas categorias, compensações básicas ou primárias e compensações suplementares. A primeira categoria refere-se a ordenados ou vencimentos, é fixa e não relacionada com incentivos. A segunda categoria consiste em incentivos e é variável.

Para Lamba e Choudhary (2013), no que toca à quarta prática, promoção refere-se ao progresso de um trabalhador para um cargo superior com mais responsabilidades, estatuto superior e melhor vencimento. Pode ser feita com base em critérios diferentes e ajuda a reconhecer o empenho e o desempenho de um trabalhador, tal como a estimular a moral e a desenvolver um espírito competitivo entre os trabalhadores para a aquisição de conhecimentos e competências. As transferências referem-se a movimentações horizontais ou laterais de um trabalhador a partir de um cargo para outro dentro da mesma organização sem modificações significativas em termos de estatuto ou remunerações.

Por fim, as acções sociais que se referem a qualquer acção feita com o objectivo de melhorar as condições económicas, morais, intelectuais ou físicas dos trabalhadores pelos empregadores, pelo governo, ou por outras entidades.

Com a abordagem efectuada, sabemos então os vários tipos de práticas que as empresas ou organizações podem adoptar na gestão que fazem dos seus RH. No entanto, para que estas práticas tenham um impacto positivo na empresa, pode-se questionar quais são os factores que afectam o sucesso que se pretende que as práticas em questão tenham.

Assim, o capítulo a ser abordado seguidamente irá desenvolver o tema dos factores críticos de sucesso na GRH, que estão relacionados não só com as práticas de GRH, mas com todos os aspectos relativos à GRH.

### 2.3 – Factores críticos de sucesso na gestão de recursos humanos

Para Camara et al. (2003), a GRH é afectada por factores críticos que determinam se a mesma consegue ter sucesso ou não:

- Cultura da empresa:

Entendida neste contexto como “o conjunto de valores partilhados pelos membros de uma empresa, que radicam na visão dos fundadores e que dão à mesma uma identidade própria e a diferenciam das demais” (Camara et al., 2003; p.205), a cultura ganha mais importância quanto maior for a complexidade das empresas e a actuação das mesmas em mercados abertos concorrenciais. Está relacionada com a identidade da empresa, as suas crenças, partilha de valores, padrões de actuação e a sua diferenciação em relação aos concorrentes.

- Gestão da mudança:

Para que o processo de mudança seja conduzido com sucesso, deve previamente ser devidamente planeado e partilhado pela gestão de topo com os quadros e outros responsáveis da empresa, por forma a adquirir o seu *feedback* e assim conseguir que o processo seja aperfeiçoado e executado com grande disciplina organizacional. A mudança traduz-se normalmente em alterações na forma da organização do trabalho, procura de novos perfis de competências, e dispensa de pessoal com aptidões desnecessárias. Devem ainda ser eliminadas as resistências à mudança.

- Gestão do *stress*:

A gestão de *stress* inadequada pode levar a perdas de eficácia e isso reflecte-se no negócio da empresa. É ainda necessário diferenciar *stress* de desafio, pois muitas vezes os dois conceitos são confundidos e isso acaba por fazer com que o *stress* não seja levado a sério pelos responsáveis da empresa. Uma gestão de *stress* inadequada pode ainda traduzir-se num ciclo vicioso que leva a permanentes aumentos de custos. O mais importante é uma gestão de recursos humanos que minimize a percepção de pressões e exigências como “*stressantes*” e realce as mesmas como desafiantes.

- Estrutura organizacional:

A estrutura organizacional deve ser encarada com um factor crítico de sucesso pois é através da mesma que se operacionaliza a estratégia, satisfaz os clientes, se dá a resposta à envolvente e se optimiza a utilização dos recursos disponíveis. Os modelos fundamentais de estruturas organizacionais são os modelos orgânicos e mecanicistas, que já foram abordados no capítulo 1.2, e a adopção destes modelos depende da estratégia, da dimensão, da tecnologia e da envolvente da empresa.

- Análise e qualificação de funções:

Consoante a estratégia e o modelo da estrutura organizacional são criados cargos ou funções na empresa devido à necessidade de estabilizar conjuntos de tarefas e actividades com um determinado grau de complexidade e responsabilidade, para que assim a gestão seja dotada de transparência, interna e externa, e previsibilidade, e a actuação da empresa seja organizada. Aquando da selecção dos titulares das funções, atende-se aos seus conhecimentos técnicos, qualidades e comportamentos, desde que dêem garantias de serem postos ao serviço da empresa com sucesso.

- Recrutamento e selecção:

Devem ser ponderadas todas as alternativas antes de tomar a decisão de preencher uma vaga que esteja à disposição na empresa, por forma a poder evitar a criação ou manutenção de gastos fixos. Após o processo de recrutamento, a decisão final acerca da selecção recai sempre no superior hierárquico do cargo a preencher. No processo de recrutamento é tão importante a aptidão técnica do candidato como o seu perfil comportamental, de forma a que seja assegurada uma integração harmoniosa na empresa e uma evolução para cargos de maior responsabilidade dentro da mesma.

- Sistemas de avaliação de desempenho:

A avaliação de desempenho permite a validação dos sistemas de recrutamento e selecção, e ainda medir o contributo individual para a realização dos objectivos estratégicos, que devem ser quantificados, calendarizados e alcançáveis. Através desta avaliação, é possível fazer-se a gestão de remunerações, determinar o potencial dos empregados e identificar eventuais necessidades de formação. Esta é uma tarefa-chave na gestão de pessoas, sobretudo no que toca à retenção, motivação e desenvolvimento de empregados.

- Planeamento de recursos humanos e a gestão de carreiras:

O planeamento de recursos humanos pretende assegurar, numa perspectiva organizacional, o fluxo de profissionais, na quantidade e momento certos, que permitam à empresa atingir os seus objectivos de negócio. Os planos de carreira apontam ao desenvolvimento a médio e longo prazo dos profissionais com elevando potencial da empresa, e assim compatibilizar a perspectiva profissional dos mesmos com o projecto da empresa.

- Sistemas de recompensas:

Decorrente da avaliação de desempenho dos empregados, a atribuição de um conjunto de recompensas deve ser proporcional ao seu contributo para o negócio e à sua identificação com os valores e o projecto da empresa. Podem ser de carácter monetário, e aí são consideradas recompensas extrínsecas, ou podem consistir em reconhecimento do contributo prestado, oportunidades de promoção, desenvolvimento e maior envolvimento nas tomadas de decisão da empresa, ou seja, recompensas intrínsecas. A administração salarial assume particular relevo quando a empresa possui um sistema uniforme de avaliação de funções e uma grelha de salários que dê igual tratamento a funções com conteúdo semelhante, tal como os benefícios atribuídos e os símbolos de estatuto. O objectivo de um sistema de recompensas é a retenção e motivação de pessoas na empresa e atracção dos melhores candidatos.

- Formação para o desempenho do cargo e para o desenvolvimento:

A formação para o desempenho do cargo e para o desenvolvimento possibilitam à empresa a constante melhoria do potencial de recursos humanos da mesma. Desta forma, a formação deve ser entendida como parte integrante do plano de negócios da empresa, para além de ser

entendida como um investimento que a qualquer prazo irá gerar resultados. Para que a formação faça parte integrante de uma GRH de sucesso, deve existir um elevado rigor no diagnóstico de necessidades, um recurso às formas e tipos de formação mais adequados e uma exigente avaliação.

- Comunicação interna:

A gestão da comunicação interna está relacionada com a identidade da empresa e a divulgação da mesma. Com base na interpretação do que a empresa é, os indivíduos criam os seus quadros de referência, que lhes proporcionam uma ideia e um conceito de acordo com os quais esses indivíduos actuam. É também uma ferramenta indispensável na atracção, retenção e desenvolvimento das pessoas na empresa.

Camara et al. (2003) dizem que os factores críticos de sucesso mencionados são muito diferenciados entre si e são ligados pelo facto de serem indispensáveis, num contexto de gestão global e coerente, para assegurar o sucesso empresarial a médio e longo prazo. Dizem os autores que as pessoas que trabalham nas empresas já não podem ser vistas apenas como meros factores de produção, têm que ser geridas, com uma integração harmoniosa das necessidades organizacionais com as expectativas individuais, e é nessa integração que reside a chave do sucesso da GRH moderna.

Este sucesso empresarial a médio e longo prazo que referem os autores não é apenas dependente dos trabalhadores, pois existem outros intervenientes. Tendo isto em conta, um dos métodos que pode ser utilizado na avaliação de desempenho do negócio será abordado no capítulo seguinte, denominado *balanced scorecard*.

## **2.4 – Scorecard do capital humano**

Segundo Ulrich (1997), todos os negócios têm múltiplos intervenientes ou grupos de indivíduos que interagem com os mesmos para o desenvolvimento das actividades. O autor refere o *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1992) como o resultado de vários modelos de intervenientes ao longo dos anos.

Para o autor, o *balanced scorecard* é construído na lógica de que para um negócio ser considerado como um de sucesso, deve satisfazer os requisitos de três intervenientes: os investidores, os clientes e os trabalhadores.

Os investidores requerem desempenho financeiro, mensurado de várias maneiras mas com foco no lucro, valor de mercado e fluxos de caixa.

Os clientes requerem qualidade e assistência, devem ser retidos pela empresa, entre outras questões relacionadas com os mesmos.

Os trabalhadores de uma empresa querem que a mesma seja um lugar saudável para trabalhar.

O mesmo autor diz que várias empresas adoptaram a utilização do *balanced scorecard* para avaliar o desempenho do seu negócio. Com isto, verificou-se que dos três intervenientes, os trabalhadores são o mais difícil de mensurar especificamente. As medidas são muitas vezes rejeitadas e menos rigorosas que as de clientes ou investidores. Como tal, existe muita experimentação em integrar medidas de trabalhadores no *balanced scorecard*. Geralmente,

esta experimentação pode ser categorizada em três diferentes aspectos capazes de mensurar: produtividade, pessoal e processo.

Quadro n.º 3 - Desempenho dos trabalhadores (*Balanced Scorecard*)

<b>Produtividade</b>	<b>Pessoal</b>	<b>Processo</b>
Rácio resultado\recurso	Sentir, fazer, saber	Como fazemos as coisas
Receita por trabalhador	Satisfação	Liderança
Gasto por trabalhador	Compromisso	Inovação
Unidades produzidas por trabalhador	Competência	
Lucro por trabalhador	Reestruturação\Retenção	
	Reclamações	
	Absentismo	

Fonte: adaptado de Ulrich (1997; p.307)

- **Produtividade:**

Ulrich (1997) diz que medidas de produtividade são geralmente a divisão do *output* pelo *input*, sendo que o primeiro pode-se traduzir em receita, lucro, número de unidades produzidas, e outros, e o segundo em tempo, trabalho, e outros recursos utilizados na produção de bens ou serviços.

No que toca aos trabalhadores, as medidas de produtividade do *balanced scorecard* assentam em alguns indicadores de *outputs* relativos aos mesmos. Estes podem ser medidos em termos de número de pessoas, horas de trabalho, ou compensações. O autor refere o trabalho de Huselid (1995) que utilizou a receita por trabalhador como uma medida geral de produtividade, que variava por indústria devido à intensidade do trabalho relativa à mesma. É possível ainda utilizar medidas de produtividade específicas à indústria em vez de medidas gerais.

As vantagens de índices de produtividade como medidas de trabalhadores no *balanced scorecard* residem no facto de que essas medidas são relativamente simples, compreensíveis e comparáveis entre empresas da mesma indústria. No entanto, podem não ser verdadeiros indicadores da competência dos trabalhadores, ou esconder outros factores que não os trabalhadores. Por fim, as medidas de produtividade não se traduzem facilmente em acções da gestão, pois são fins e não meios (Ulrich,1997).

- **Pessoal:**

Já no que toca à parte de pessoal como parte do *balanced scorecard*, Ulrich (1997) diz que a mensuração pode ser feita através do que as pessoas fazem, do elas sentem, e daquilo que sabem. Estas medidas relacionam os trabalhadores com as políticas e práticas da organização.

O que as pessoas fazem reflecte a atitude. Como os trabalhadores se comportam pode ser analisado de várias maneiras, sendo que normalmente se olha mais para a retenção de pessoal, absentismo e tempo. A retenção pode ser utilizada para indicar o empenho dos trabalhadores, pois se o trabalhador não estiver satisfeito, pode demonstrar a sua insatisfação ao abandonar voluntariamente a empresa. A retenção de talentos pode ainda ajudar a gerir processos de reposição para que vagas críticas não preenchidas sejam preenchidas rapidamente, a identificar causas de retenção através de entrevistas de saída, e a acompanhar o impacto da retenção na continuidade dos objectivos da empresa.

O absentismo pode ser um indicador da atitude do trabalhador, dando uma ideia do seu empenho para com a empresa, ou para com um supervisor em particular, ou para com as políticas da empresa.

O que as pessoas sentem reflecte também a sua atitude, ou moral, e este aspecto é muitas vezes analisado através de inquéritos. Os dados obtidos através de inquéritos tornam-se úteis para o *balanced scorecard* quando os números são credíveis e resultam em acções.

O que as pessoas sabem é uma medida relacionada com os seus conhecimentos ou competências.

- Processo:

A mensuração de processos como parte do *balanced scorecard* foca-se menos nas pessoas e mais nos sistemas dentro da organização. Como a dimensão do trabalhador no *balanced scorecard* enfatiza a organização e as pessoas como componentes de um negócio, os processos relacionados com isso podem também ser analisados, e assim ajuda a acompanhar o desempenho da gestão.

Por exemplo, pode-se medir o valor acrescentado pelas pessoas focando-se em dois processos, a liderança e a diversidade. Através de inquéritos, pode-se analisar como os trabalhadores percebem processos de liderança e diversidade dentro do seu negócio. Com os dados recolhidos podem-se efectuar cálculos e tirar conclusões, formando assim um *balanced scorecard*. No entanto, existem outras maneiras, que derivam das experiências de várias empresas ao longo do tempo.

Concluindo este capítulo, Ulrich (1997) diz que à medida que a utilização do *balanced scorecard* aumenta, deve também a dimensão relativa ao trabalhador ser medida com maior precisão. O sucesso dos trabalhadores no *balanced scorecard* pode ser analisado através de medidas de produtividade, de pessoal, ou de processos, cada uma das quais servindo como base para determinar o impacto dos RH no negócio da empresa. Estas medidas são autênticos documentos de práticas relativas aos RH.

Portanto, tendo verificado a relação que os RH podem ter com o desempenho do negócio desenvolvido pela entidade através do *balanced scorecard* no seguimento dos factores críticos de sucesso da GRH, e tendo também já abordado as práticas que podem ser adoptadas na GRH, pode-se seguidamente perguntar se a mesma se traduz de maneira igual para todas as empresas. Ou seja, se a GRH é feita de maneira diferente consoante a entidade em questão. É neste contexto que no próximo capítulo serão abordados os sistemas de GRH.

## **2.5 – Sistemas de gestão de recursos humanos**

Kepes e Delery (2006) estabelecem que cada sistema de GRH tem como componentes a filosofia, as políticas, as práticas e os processos, componentes esses inerentes à GRH e que se relacionam entre si.

Para os mesmos autores, a filosofia de um sistema de GRH é uma declaração dos princípios orientadores que define os valores da organização em relação aos seus RH dentro de um sistema particular. Para distinguir a filosofia do sistema de GRH do ambiente geral da empresa, a filosofia representa as percepções partilhadas entre os trabalhadores dentro de uma unidade organizacional abrangida por um sistema de GRH, enquanto o ambiente é determinado por todos os trabalhadores dentro da organização.

As políticas de um sistema de GRH são os fios condutores para a selecção de práticas de GRH específicas para criar um sistema. Todos os conjuntos de práticas de GRH precisam de normas orientadas para o trabalhador para o desenvolvimento de práticas e processos específicos, normas essas que servem de suporte para um eventual objectivo ou *benchmark*. Um exemplo do subsistema de alocação de pessoal pode ser a organização desejar ser muito selectiva e contratar apenas os melhores trabalhadores que encaixem na cultura da organização (valores e crenças). As políticas não explicam como a organização atinge os objectivos da sua GRH mas apenas o que está a tentar atingir (por exemplo, contratar os melhores trabalhadores) (Kepes e Delery, 2006).

Ainda segundo Kepes e Delery (2006), um nível abaixo das políticas de GRH estão as práticas de GRH, que os autores dizem servir para a identificação de leques de técnicas para assegurar que as respectivas políticas são postas em práticas. As práticas de GRH já foram abordadas mais detalhadamente no capítulo 2.2 deste trabalho.

Noutro nível abaixo das práticas de GRH estão os processos do sistema de GRH, onde as práticas são implementadas. Assim, as explicações detalhadas acerca de como as práticas são executadas são parte dos processos de GRH. Por exemplo, um teste de personalidade com instruções de como gerir ou uma entrevista comportamental com questões estruturadas e linhas orientadoras fariam parte do processo de avaliação das práticas de GRH (Kepes e Delery, 2006).

Em termos de conformidade, os sistemas de GRH enquadram-se na NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, norma que serviu de inspiração para a norma portuguesa 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos (Varão, 2009). A autora, referindo-se à norma NP 4427:2004, que por sua vez se refere à *framework* de GRH, diz que esta deve contemplar normas de gestão, procedimentos e instrumentos, porque “*é fundamental que exista uma definição clara da metodologia a aplicar na gestão desses mesmos recursos*” (Varão, 2009; p.31).

Furtado (2003) diz que “*a certificação é o procedimento pelo qual uma terceira parte atesta que um produto, processo ou serviço está conforme a requisitos especificados*” (Furtado, 2003; p. 175). Para o autor, a certificação pode actuar na imagem de mercado da empresa, ajudando assim no crescimento desta, para além de ajudar na melhoria da produtividade através da melhoria dos seus processos.

Varão (2009) especifica ainda que um sistema de gestão de recursos humanos deve definir políticas de recursos humanos alinhadas com a missão, visão, valores e princípios estratégicos da organização, e para isso devem ser asseguradas as seguintes acções:

- Definição da estratégia e planeamento;
- Caracterização da estrutura organizacional;
- Definição de competências;
- Definição do sistema de recrutamento e selecção;
- Admissão, acolhimento e integração;
- Definição do sistema de compensações;
- Definição do sistema de formação;
- Definição do sistema de carreiras;

- Definição do sistema de avaliação do desempenho;
- Avaliação do sistema de desempenho;
- Revisão pela gestão.

No que toca à altura da implementação de um sistema de GRH, Varão (2009) diz que a altura ideal é no início do ciclo de vida da organização, pois estas nascem com um objectivo que se propõem a atingir, e assim a identificação de valores e estratégia associados às prioridades é fundamental para atingir esse objectivo. Normalmente nem todas as empresas criam um sistema de GRH na sua fase de constituição e assim a autora considera que qualquer momento é bom para implementar esse sistema, desde que sejam percorridas todas as etapas necessárias para uma concepção estratégica e uma implementação eficaz.

Ainda no que toca à implementação, Varão (2009) diz que uma implementação eficaz decorre de uma boa concepção do sistema a implementar, ou seja, conceber o sistema de acordo com a estratégia de negócio e o planeamento da organização, e a partir daí, seguir as acções listadas anteriormente até à avaliação do sistema de desempenho. A autora alerta ainda para os factos de que podem existir outras fases que não as mencionadas e que a sequência pode ainda ser diferente.

Em suma, a implementação de um sistema de GRH depende muito dos resultados de uma análise inicial às práticas de recursos humanos da organização, dos sistemas que pretende reformular ou actualizar, do que pretende conceber e da estratégia de recursos humanos que conceber (Varão, 2009).

Com a abordagem à história da GRH que fizemos, passámos para as práticas de GRH, que são as medidas práticas nas quais a GRH se traduz. Seguidamente, para percebermos como podem as práticas de GRH ter um impacto positivo, ou seja, terem sucesso, foram abordados os factores críticos de sucesso da GRH. O capítulo do *balanced scorecard* surge como aprofundamento da questão do desempenho do negócio no contexto dos intervenientes do mesmo, tendo sido dado claro destaque aos trabalhadores como intervenientes, sobretudo devido ao tema deste trabalho. Por fim, para que se perceba em que se apoia a GRH e se esta é igual ou diferente consoante a entidade, foram abordados os sistemas de GRH.

Mas se os sistemas de GRH podem ser certificados, isso significa que para que tal aconteça, os mesmos terão forçosamente que ser avaliados. De facto, não só os sistemas de GRH, como a própria GRH pode ser avaliada, tal como será demonstrado no próximo capítulo, que abordará a auditoria de RH.

## Capitulo III – Auditoria de Recursos Humanos

### 3.1 – Auditoria

Costa (2010) diz que a palavra “auditoria” tem origem no verbo latino *audire* (ouvir), ou seja, o auditor é o indivíduo que ouve, o que deriva também do facto de que antigamente os auditores chegavam às suas devidas conclusões com base em transmissões verbais de informação.

Costa (2010) diz ainda o seguinte:

*“Em termos gerais podemos afirmar que todo e qualquer tipo de informação deve ser credível de forma a que as pessoas a quem a mesma se destina possam dela retirar conclusões idóneas.*

*Se se considera este princípio como objectivo a atingir para a generalidade da informação ele será, contudo, da maior importância para a informação financeira produzida pelas empresas uma vez que a mesma irá ser interpretada por uma vasta gama de destinatários”* (Costa, 2010; p.37).

O autor diz isto no contexto da auditoria financeira, que segundo o mesmo tem como objecto as asserções subjacentes às demonstrações financeiras e como objectivo a expressão de uma opinião sobre estas por parte de um profissional competente e independente. Esta é a auditoria vista como auditoria tradicional. No entanto, existem outros tipos de auditoria.

Outro tipo de auditoria é a auditoria interna. O Institute of Internal Auditors (IIA) estabelece a seguinte definição de auditoria interna:

*“A auditoria interna é uma actividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Assiste a organização na consecução dos seus objectivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, controlo e governação”* (IIA, 2015).

Celayir e Benli (2014) referem como actualmente a auditoria interna tem vindo a evoluir no sentido de preparar a empresa para todos os eventuais riscos que possam afectar a realização dos seus objectivos.

Auditoria de gestão, também denominada auditoria operacional, auditoria de desempenho ou auditoria de valor acrescentado (Flesher e Zarzeski, 2002), é, segundo Cooper e Backer (1993), uma técnica de consultoria, um serviço prestado por consultores experientes de uma entidade independente. É uma ferramenta crucial na primeira fase de análise da posição actual e futura da empresa, colocando-se ao lado de outras avaliações mais recorrentes como a auditoria financeira ou análises de marketing.

Lonsdale (2000; p.74) cita a International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) (1992) ao dizer que *“a auditoria de desempenho foi definida como uma auditoria da economia, eficiência e eficácia com que a entidade auditada utiliza os seus recursos no desempenho das suas responsabilidades”*. Nesta definição os conceitos de economia, eficiência e eficácia surgem como os pontos alvo deste tipo de auditoria.

Chambers e Rand (2010) consideram que a auditoria operacional consiste em avaliar como as áreas funcionais de um negócio (vendas, produção, RH, entre outras) se responsabilizam pelas suas actividades e exercem controlo financeiro sobre as mesmas.

Tendo já abordado então a auditoria tradicional, a auditoria interna e a auditoria de gestão ou operacional, com o objectivo de contextualizar o conceito de auditoria, a próxima auditoria a ser abordada será a auditoria de recursos humanos.

### **3.2 – Auditoria de recursos humanos**

Spognardi (1997) diz que as auditorias de recursos humanos servem para munir o empregador de uma ferramenta sistemática para saber se está a agir em conformidade com as leis e regulamentos relativos ao direito do trabalho.

No entanto, Olalla e Castillo (2002) dizem que a auditoria tem vindo a evoluir num sentido cada vez mais específico, até surgir a auditoria funcional. O objectivo de uma auditoria funcional é diagnosticar, analisar, controlar e aconselhar dentro das delimitações de cada área funcional da empresa. Segundo os mesmos, a auditoria de RH é um tipo de auditoria funcional, o que vai de encontro ao que Chambers e Rand (2010) referem tal como consta no capítulo 3.1.

Assim, como uma primeira abordagem, pode-se dizer que auditar os RH consiste em diagnosticar, analisar, avaliar e aconselhar futuras linhas de acção dentro da estrutura da GRH. Esta auditoria é uma ferramenta básica para a gestão de uma empresa. O seu objectivo não consiste apenas no controlo e quantificação de resultados, mas também na adopção de uma perspectiva mais abrangente que irá auxiliar na definição de futuras linhas de acção dentro do domínio da GRH (Olalla e Castillo, 2002).

Os mesmos autores referenciam Walker (1998) que distinguiu duas abordagens diferentes relativamente à auditoria de RH: as centradas no aspecto interno da função e as centradas no aspecto externo.

De uma perspectiva interna, tal como em qualquer função relativa ao pessoal, existe uma tendência para valorizar as suas acções como resultado das actividades empreendidas e os seus custos. Desta maneira, a capacidade dos RH é julgada com base na sua habilidade em fornecer certos serviços à organização ao menor custo possível. Nesta abordagem, as medidas operacionais tradicionalmente utilizadas são as que se referem à quantidade, qualidade e confiança, ou custo e rapidez, colocando assim o foco nas actividades, custos ou rácios de produtividade.

De uma perspectiva externa, se a avaliação da eficácia dos RH é baseada no seu impacto nos resultados da empresa, então as medidas deverão incluir resultados obtidos fora dessa função.

Olalla e Castillo (2002) classificam ainda três focos diferentes na abordagem que fazem à auditoria de RH: o aspecto da legalidade ou conformidade, a operacionalidade ou eficácia, e a estratégia.

- A abordagem legal na auditoria de RH:

Olalla e Castillo (2002) referenciam Antona (1993), que diz que a auditoria da conformidade consiste na elaboração de um inventário da situação social da empresa, na consideração das normas do direito do trabalho e na verificação regular do cumprimento pela empresa das regulações aplicáveis. Assim, conclui-se que este conceito centra-se na verificação do cumprimento das actuais leis do trabalho. Olalla e Castillo (2002) também destacam Higgins (1997), segundo quem esta auditoria deve verificar se as políticas, práticas e documentação da empresa no que toca ao recrutamento, retenção, disciplina, cessação e pós-emprego são tratadas de forma justa e legal.

Os mesmos autores referenciam também Peña (1998), que divide ainda em três funções esta abordagem legal: a primeira função destina-se a examinar o cumprimento pela empresa de todas as suas obrigações sociais administrativas, tal como os direitos colectivos do seu pessoal. A segunda está relacionada com o estudo da relação entre os trabalhadores e a empresa baseado nos estatutos legais. A terceira consiste na verificação do cumprimento pela empresa das suas obrigações financeiras e declarativas.

- A abordagem funcional na auditoria de RH:

Para Olalla e Castillo (2002), a abordagem funcional estuda e analisa cada uma das áreas específicas da GRH. A análise deve incidir nas medidas planeadas, no método de implementação e nos resultados obtidos, e para que isto seja feito é necessário identificar primeiro as áreas que serão estudadas. Seguidamente, deve ser elaborada uma lista de indicadores que terão o propósito de analisar essas áreas. Os autores referem ainda Parsons (1997) que diz que na procura de medidas adequadas, a utilização de referências financeiras para avaliar os custos e benefícios dos planos de RH tornou-se uma prática comum.

- A abordagem estratégica da auditoria de RH

No que toca a esta abordagem, Olalla e Castillo (2002) referem novamente Peña (1998) que considera que esta auditoria deve também analisar se as políticas de pessoal estão alinhadas com os objectivos gerais e com a estratégia global da empresa, para além de traduzir a estratégia relativa aos RH em planos e projectos.

Olalla e Castillo (2002) dizem que a auditoria estratégica aos RH ajuda no alinhamento entre os objectivos a longo prazo da empresa e o planeamento de RH, o que significa que os RH estão a tornar-se uma fonte de vantagem competitiva e a deixarem de ser considerados uma função especializada e não relacionada que traz custos altos para a empresa.

Assim, é possível notar através do que Olalla e Castilo (2002) escreveram, e comparando com a noção de auditoria de RH de Spognardi (1997), como a auditoria de RH tem vindo a evoluir ao longo do tempo e como a mesma pode acrescentar valor à organização.

Assim se conclui a revisão da literatura, restando apenas apresentar as questões de investigação que surgiram da mesma no que toca à primeira parte deste trabalho.

### **3.3 – Questões de investigação**

Este trabalho teve como questão inicial se os recursos humanos são ou não, hoje em dia, considerados fonte de vantagem competitiva para as empresas no panorama económico geral. Logo no capítulo 1.1, a partir das conclusões de Wright et al. (1994), e juntando o estudo de Barney e Wright (1997) no capítulo 1.3, é possível chegar à conclusão que os RH são realmente fonte de vantagem competitiva, no entanto isto gera outras questões adjacentes.

Se os recursos humanos são realmente fonte de vantagem competitiva, e tal como demonstrado no capítulo 1.2 deste trabalho, a atitude e a percepção que as empresas têm em relação aos seus próprios RH mudou radicalmente ao longo do tempo, então será que actualmente as empresas têm todas essa visão? Será que, hoje em dia, as empresas vêem realmente os RH como um recurso capaz de fazer a diferença, ou por outras palavras, acrescentar valor, se for gerido da melhor maneira?

Para responder a esta questão tão genérica, é possível desdobrar a mesma em várias questões relacionadas com o mesmo tema. Assim, serão feitas várias questões de investigação cuja conjugação de respostas possibilitará chegar à resposta desta primeira questão.

Portanto a primeira questão de investigação que se põe, com base nas conclusões de Wright et al. (1994) no capítulo 1.1, na evolução ao longo do tempo do paradigma dos RH nas empresas no capítulo 1.2, e no estudo de Barney e Wright (1997) no capítulo 1.3, será:

1. As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização?

Seguidamente, no capítulo 1.4 é dito que: o perfil de competências de um cargo ou função “proporciona um quadro de referência do que é esperado do seu titular, mesmo que a função seja nova e nunca antes tenha sido preenchida” (Camara et al., 2003; p.299).

Sendo as competências um elemento tão importante, as mesmas podem ficar desactualizadas ou simplesmente serem insuficientes para desempenhar a função, daí que seja necessário formação (Lamba e Choudhary (2013) definem no capítulo 2.2 a formação como o processo de aumentar o conhecimento e as competências para desempenhar uma função específica).

No capítulo 2.1, Price (2007) refere como a gestão de pessoas tradicional se focava sobretudo em competências técnicas. As competências técnico-profissionais também mencionadas por Camara et al. (2003) são apenas um de três tipos de competências. As competências de liderança que os mesmos autores referem podem também ser cultivadas pela formação, tal como as competências comportamentais. No capítulo 1.6 em que é abordada a liderança, Bolden (2004) refere ainda como quem a possui como característica distintiva pode influenciar significativamente os outros à sua volta de uma maneira informal (liderança distribuída).

Conclui-se então que, se as competências não se resumem apenas ao aspecto técnico, e se o próprio comportamento faz parte das competências, então a formação afecta o próprio desempenho do trabalhador. Assim sendo, será que as empresas vêem a formação como um aspecto com peso significativo no contributo dos RH para os objectivos da empresa?

Assim, pode-se colocar a seguinte questão:

2. As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor?

No capítulo 1.3, Barney e Wright (1997) referiram o exemplo da Nordstrom e como a chave do seu sucesso competitivo se revelou ser o processo de recrutamento (que consistia no recrutamento e selecção dos candidatos com a melhor formação superior). O recrutamento tem vindo ao longo deste trabalho a ser mencionado também como uma das práticas de GRH. Isto aconteceu porque a Nordstrom viu nos seus recursos humanos a sua maior fonte de vantagem competitiva. Então, tendo em conta a evolução do paradigma dos RH nas empresas ao longo do tempo, pode questionar-se se as empresas actualmente apostam no recrutamento como fonte de vantagem competitiva:

3. As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva?

Ao longo do capítulo 1.5 e 1.6, as conclusões de vários autores apontam para que a motivação seja algo que influencia significativamente o comportamento do trabalhador. E se pode influenciar o comportamento tal como McGregor (1957) diz, ou seja, no sentido de apontar o trabalhador para os objectivos colectivos, então irá afectar sobretudo o seu desempenho do ponto de vista da empresa. Tendo ainda em conta a teoria das necessidades de Maslow (1943) exposta no capítulo 1.5, que destaca as necessidades de auto-realização como um factor que

influencia o comportamento, e o facto de Schuler e Jackson (1987) considerarem no capítulo 2.2 o recrutamento interno como prova de políticas de promoções internas, a questão que se colocará então será:

4. As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho?

Normalmente, para uma empresa saber que está a conseguir o melhor desempenho possível dos seus trabalhadores, terá que avaliar o mesmo. Camara et al. (2003) consideram os sistemas de avaliação de desempenho como um factor crítico de sucesso da GRH, como consta no capítulo 2.3. No entanto, será que a avaliação de desempenho é uma prática regular nas empresas actualmente? Será que as empresas utilizam essa avaliação para procurar melhorar o desempenho dos seus trabalhadores? Pode-se então colocar a seguinte questão:

5. A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos?

Também no capítulo 1.3, Barney e Wright (1997) apontam para a possibilidade de, embora ao longo do tempo os RH sejam vistos como um activo cada vez mais importante, a realidade mostra exactamente o contrário, e que pode acontecer o facto de os RH serem valorizados mas o departamento de RH não o ser. Assim, a próxima questão de investigação será:

6. As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma?

Ainda no que toca ainda aos sistemas de gestão de recursos humanos, no capítulo 2.5 Kepes e Delery (2006) estabelecem que estes servem como uma base para a GRH, e no mesmo capítulo é referido por Varão (2009) a existência da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos, que regula a certificação dos sistemas de GRH, baseada na NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Importa referir que a segunda norma abrange não só os sistemas de GRH mas outros sistemas de gestão tendo em vista a qualidade, enquanto a primeira norma é especialmente destinada aos sistemas de GRH. Assim, tendo em conta que Furtado (2003) diz que a certificação ajuda no crescimento e na produtividade das empresas e sendo então os sistemas de GRH tão importantes para a GRH, coloca-se a seguinte questão:

7. As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos?

Por fim, todas estas questões estão relacionadas sobretudo com a posição que as empresas assumem em relação aos seus recursos humanos. Portanto, e tal como é referido no capítulo 3.1 por Chambers e Rand (2010) e no capítulo 3.2 por Olalla e Castillo (2002), sendo a auditoria de recursos humanos um tipo de auditoria funcional, e tendo em conta que Olalla e Castillo (2002) dizem que esta auditoria de RH tem por objectivo diagnosticar, analisar, avaliar e aconselhar futuras linhas de acção dentro da estrutura da GRH, então pode-se perguntar se as empresas fazem questão de auditar a sua GRH por forma a conseguir a melhor GRH possível. Por isso, pode-se assim questionar:

8. A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas?

Esta última questão é a questão central deste trabalho, ou seja, saber se a auditoria aos recursos humanos é uma realidade para as empresas hoje em dia no panorama económico geral. Isto porque se as questões n.º 2 à n.º 7 irão ser analisadas para responder à questão n.º

1, a resposta à primeira questão estará inevitavelmente relacionada com a resposta da questão n.º 8.

No quadro a seguir apresentado é feito um resumo das questões de investigação propostas, tal como a indicação do(s) capítulo(s) com a revisão teórica que às mesmas deram origem.

Quadro n.º 4 - Questões de investigação

Capítulo	Questão
1.1 ; 1.2	1 - As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização?
1.4 ; 1.6 2.1 ; 2.2	2 - As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor?
1.3	3 - As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva?
1.5 ; 1.6 2.2	4 - As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho?
2.3	5 - A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos?
1.3	6 - As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma?
2.5	7 - As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos?
3.1 ; 3.2	8 - A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas?

Fonte: Elaboração própria, 2015

## Capitulo IV – Metodologia

## 4.1 – Enquadramento da metodologia

Para Quivy e Campenhoudt (1995), a melhor maneira de efectuar uma investigação é através do seguimento de um procedimento estabelecido previamente à investigação em si, por forma a evitar que o investigador perca o sentido de direcção que o trabalho deveria seguir. Para os autores, um procedimento:

*“É uma forma de progredir em direcção a um objectivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados”* (Quivy e Campenhoudt, 1995; p.25).

Assim, o mesmo autor estabelece em sete etapas o procedimento científico:

- 1ª Etapa: A pergunta de partida, ou seja, definir a questão que irá dar origem ao projecto de investigação.
- 2ª Etapa: A exploração, que engloba as leituras e as entrevistas exploratórias. É nesta etapa que é abordada a recolha de informação por forma a conceber uma problemática da investigação.
- 3ª Etapa: A problemática, que é *“a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados”* (Quivy e Campenhoudt, 1995; p.89).
- 4ª Etapa: A construção do modelo de análise, que consiste em traduzir as perspectivas de vários autores numa linguagem e em formas que permitam a condução do trabalho sistemático de recolha e análise dados de observação ou experimentação.
- 5ª Etapa: A observação. Esta etapa engloba o conjunto de operações através dos quais é testado o modelo de análise e confrontado com os dados observáveis.
- 6ª Etapa: A análise das informações. O primeiro objectivo desta fase consiste na verificação empírica das hipóteses formuladas. O segundo objectivo consiste na interpretação dos factos inesperados, caso existam, e consequentemente na revisão ou afinação das hipóteses.
- 7ª Etapa: As conclusões. Desdobrando-se em três partes, esta etapa deve primeiro fazer uma retrospectiva das linhas do procedimento que foi seguido. Em segundo lugar, deve apresentar ao pormenor os contributos para o conhecimento originados pelo trabalho. Por fim, abordar as considerações de ordem prática.

Segundo Hill e Hill (2000), qualquer investigação empírica pressupõe uma recolha de dados, e o conjunto sobre o qual o investigador pretende retirar conclusões é referido como Universo. No entanto, não é possível muitas vezes recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo devido à falta de tempo ou de recursos, recorrendo-se então à utilização de uma amostra, que é uma parte dos casos que constituem o Universo. Analisando a amostra, é possível extrapolar as conclusões para o Universo, desde que essa amostra seja representativa do Universo em questão, para que essa extrapolação seja aceite com uma confiança razoável.

Punch (2006) refere que como o termo “dados” é muito abrangente, para fins de investigação empírica este termo é subdividido em dois tipos: dados quantitativos (números e medidas) e dados qualitativos (não estão em forma de números, e na maior parte das vezes estão em forma de palavras). Assim, é possível chegar às seguintes conclusões: Investigação quantitativa é investigação empírica com dados em forma de números e investigação qualitativa é investigação empírica com dados que não têm forma de números.

O autor diz ainda que as definições concretas de “investigação quantitativa” e “investigação qualitativa” incluiriam:

- A maneira de pensar acerca da realidade social a ser estudada, a maneira de a abordar e a conceptualizar;
- O desenho e os métodos utilizados para representar essa maneira de pensar, e assim recolher informação;
- A informação em si. Números e não-números.

Conclui-se assim que existem dois tipos de metodologias de análise ou investigação: as metodologias quantitativas e as metodologias qualitativas. Shaffer e Serlin (2004) referem que ambas são na realidade conjuntos de métodos relacionados e técnicas intimamente associadas e não tanto categorias naturais, sendo verdade que existem diferenças substanciais entre as duas metodologias. Os mesmos dizem que estas diferenças resultam de:

- Diferentes perspectivas no que toca à natureza de conceitos fundamentais e problemáticos;
- O tipo de afirmações que valham a pena serem feitas;
- O tipo de garantias exigidas numa investigação académica.

No que toca à análise quantitativa, os mesmos autores dizem que:

*“Existem várias técnicas para análise quantitativa de dados, incluindo estatísticas descritivas e uma variedade de maneiras de generalizar a partir de dados observados. Métodos para fazer frases generalizadas a partir de um leque de observações – incluindo técnicas comuns tais como correlação, regressão, e análise de variância – todos dependem da ideia de amostragem. A assunção por baixo da amostragem é que os resultados que observámos (a amostra) são obtidos de uma forma imparcial de uma maior população. A questão estatística é se as características da amostra reflectem as características em geral da maior população a partir da qual a amostra foi retirada”* (Shaffer e Serlin, 2004; p.15).

Já em relação à análise qualitativa, os mesmos autores referem que a mesma tem em conta o contexto, ao contrário da análise quantitativa. Um investigador qualitativo rejeita a noção de relações que possam ser atribuídas separadamente a assuntos, acções ou intervenções, pois tem como premissa que as observações são produzidas através do conjunto de interações entre investigador e participante. Este tipo de análise procura compreender os eventos num tempo e num espaço específicos, para assim o investigador conseguir fazer inferências acerca de experiências, assunções ou emoções do(s) participante(s).

Em relação ao método de investigação utilizado, Sousa (2005) enfatiza a importância do mesmo com a seguinte frase:

*“A especificidade de cada tema de investigação, inevitavelmente distinto dos demais, determina, da parte de quem o realiza, a prudência necessária para não lhe aplicar processos de investigação cuja utilização específica ao seu trabalho possa conduzir a resultados inadequados, ou adequados, mas apresentados de forma que o leitor pode não considerar*

*credíveis, pela deficiente estruturação e descuidada forma com que são expostos.”* (Sousa, 2005, p.29)

Yin (2003) identifica cinco tipos diferentes de estratégias de investigação:

- A experiência;
- O questionário;
- A análise de arquivos;
- A história;
- O estudo de casos.

Diz o autor que cada uma destas estratégias pode ser utilizada consoante o tipo da questão de investigação (que tem como foco “o quê”, “o porquê”, “quem”, “onde”, e “como”, e deve ser escolhida com suficiente tempo e paciência, pois é provavelmente o passo mais importante de uma investigação), a extensão do controlo sobre eventos comportamentais (quando o “porquê” e “como” são o foco da investigação) e se a investigação se foca em eventos contemporâneos (por exemplo, tendo como questões centrais o “porquê” e “como”, o estudo de casos foca-se em eventos contemporâneos, ao mesmo tempo que os eventos comportamentais não podem ser controlados. Se fosse necessário o controlo de eventos comportamentais na investigação, o mais indicado seria a experiência).

Yin (2003) diz ainda que quando “o quê” é questionado numa forma de “quanto”, a estratégia mais favorável será o questionário, por forma a poder enumerar “o quê”. Tal como “quem” e “onde”, o questionário é o mais indicado para dar resposta a essas questões. A análise de arquivos pode ser utilizada para dar resposta às mesmas questões que o inquérito, sendo que esta pode ou não focar-se em eventos contemporâneos.

Tendo em conta o objectivo deste trabalho de verificar se as empresas consideram que os seus RH acrescentam valor à mesma e, sobretudo e conseqüentemente, se costumam auditar a sua GRH, então é lógico que se trabalhe o caso empírico com dados numéricos. Assim sendo, o método do questionário foi o método escolhido por ser o que melhor se enquadra para dar resposta às questões de investigação propostas no capítulo 3.3. As questões de investigação propostas darão origem a hipóteses que serão verificadas através das respostas obtidas pelo questionário elaborado. No próximo capítulo será efectuada a formulação destas hipóteses.

#### **4.2 – Formulação das hipóteses**

Tendo já definido as questões de investigação e a metodologia a adoptar, segue-se então a formulação das hipóteses de investigação:

1. As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 1:

H1 – As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização.

2. As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 2:

H2 – As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor.

3. As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 3:

H3 – As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva.

4. As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 4:

H4 – As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho.

5. A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 5:

H5 – A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos.

6. As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 6:

H6 – As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma.

7. As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 7:

H7 – As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos.

8. A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas?

Esta questão leva à formulação da Hipótese 8:

H8 – A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas.

O quadro seguinte contém o resumo esquemático das hipóteses apresentadas:

Quadro n.º 5 – Hipóteses de investigação

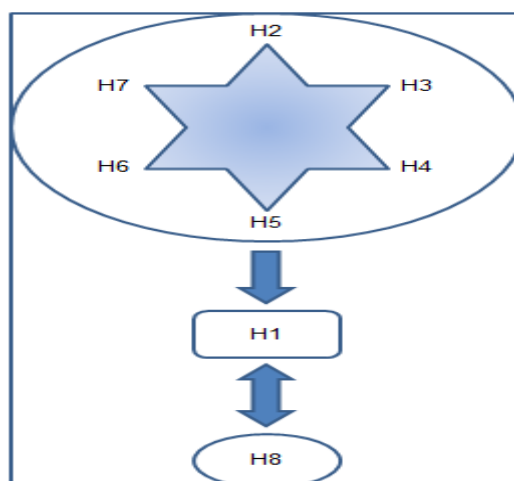
Questão	Hipótese
1. As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização?	H1 – As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização.
2. As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor?	H2 – As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor.
3. As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva?	H3 – As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva.
4. As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho?	H4 – As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho.
5. A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos?	H5 – A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos.
6. As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma?	H6 – As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma.
7. As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos?	H7 – As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos.
8. A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas?	H8 – A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas.

Fonte: Elaboração própria, 2015

A hipótese 1 (H1) será verificada através das conclusões retiradas acerca das hipóteses 2 (H2) até à hipótese 7 (H7). A hipótese 8 (H8) é a hipótese mais importante deste trabalho porque procura saber realmente se auditar os recursos humanos é algo comum nas empresas actualmente, e relaciona-se com a hipótese 1 (H1) no sentido em que, se realmente a empresa acredita que os seus RH podem acrescentar valor à mesma, então é lógico que os mesmos sejam auditados por forma a que esse valor seja acrescentado a um nível óptimo. O contrário também se verifica, pois se a empresa faz questão de que os seus RH sejam auditados, é porque acredita que os mesmos podem acrescentar valor.

Assim, fica definido o seguinte modelo de análise:

Imagem n.º 3 - Modelo de análise



Fonte: Elaboração própria, 2015

### 4.3 – Definição da amostra

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2014), 99,9% do tecido empresarial português em 2012 era composto por micro, pequenas e médias empresas (PME). Esta categoria de empresas é estabelecida no artigo 2º do anexo do Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro, que diz que a mesma é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios (VN) anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Assim, foi decidido que esta categoria de empresas portuguesas seria um destinatário adequado para responder ao questionário elaborado no âmbito deste trabalho. No entanto, por forma a reduzir o número de possíveis destinatários, foi ainda decidido que, das PME existentes em Portugal, apenas seriam consideradas aquelas que foram destacadas simultaneamente com os estatutos PME Líder 2014 e PME Excelência 2014 pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI).

O Estatuto PME Líder é um selo de reputação de empresas, criado pelo IAPMEI para distinguir o mérito das PME nacionais com desempenhos superiores, com base nas melhores notações de *rating* e indicadores económico-financeiros (IAPMEI, 2015).

A selecção das PME Excelência é feita anualmente com base nas empresas destacadas como PME Líder, criando um instrumento de visibilidade acrescida para o grupo de empresas que em cada ano se destacam pelos melhores resultados (IAPMEI, 2015).

Do universo de 1845 empresas que obtiveram simultaneamente os dois estatutos mencionados anteriormente (IAPMEI, 2015), 300 empresas foram aleatoriamente seleccionadas para responder ao questionário.

Tendo então definido a amostra, no próximo capítulo será estruturado o questionário utilizado neste trabalho e que será enviado aos destinatários.

### 4.4 – Estrutura do questionário

Como questões de enquadramento das empresas questionadas, foram elaboradas as seguintes questões:

- A sua empresa está inserida no seguinte sector de actividade: comércio, construção, indústria, serviços, transportes, turismo, ou outro. (O questionado deve indicar qual a resposta que se aplica);
- Qual a zona em que a sede da sua empresa se localiza? Algarve, Alentejo, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Norte, R. A. dos Açores, ou R. A. da Madeira (O questionado deve indicar qual a resposta que se aplica);
- Qual o volume de negócios que a sua empresa atingiu no último exercício económico? Até 10.000.000,00, entre 10.000.000,01 e 25.000.000,00, ou superior a 25.000.000,00. (O questionado deve indicar qual a resposta que se aplica);
- Quantos trabalhadores estão efectivamente empregados na sua empresa? Até 10, 11 a 30, 31 a 90, 91 a 180, ou mais de 180. (O questionado deve indicar qual a resposta que se aplica);

- A sua empresa está certificada pela NP EN ISO 9001? (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”).

Seguidamente, são apresentadas as questões elaboradas no âmbito das hipóteses formuladas no capítulo 4.2.

H2 – As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor:

Para verificar esta hipótese foram feitas as seguintes questões:

- A formação é um aspecto significativamente benéfico para a sua empresa e os colaboradores. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- Existem colaboradores na sua empresa que são capazes de proporcionar uma formação informal quando trabalham em equipa devido à sua experiência e/ou conhecimentos. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A formação na sua empresa envolve: competências sociais, competências gerais de resolução de problemas, ou um melhor conhecimento acerca da empresa e do seu negócio. (O questionado deve indicar quais as respostas que se aplicam);
- A empresa costuma realizar uma formação específica para novos colaboradores com base na função que os mesmos irão desempenhar? (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”).

H3 – As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva:

- A sua empresa não tem dificuldade em encontrar candidatos qualificados para as vagas que necessita preencher. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A empresa é capaz de identificar facilmente as competências necessárias nos candidatos para a função em questão. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A política de recrutamento é uma fonte de potenciais benefícios significativos para a empresa. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- Na sua empresa, o tempo normalmente demorado a preencher uma vaga vazia afecta significativamente a eficiência das operações da empresa. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A sua empresa costuma realizar entrevistas de saída? (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”).

H4– As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho:

- A empresa costuma utilizar as seguintes fontes de recrutamento de pessoal: anúncios impressos, internet, agências, instituições educacionais, referências de colaboradores correntes, ou outras fontes. (O questionado deve indicar quais as respostas que se aplicam);
- Na sua empresa os colaboradores são remunerados consoante a sua função de acordo com uma tabela de remunerações. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A sua empresa possui um sistema de incentivos e/ou recompensas com base no desempenho. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- Incentivos e/ou recompensas são cruciais na motivação de um melhor desempenho por parte dos colaboradores da sua empresa. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);

- Na sua empresa existe um historial de colaboradores que subiram de posição hierárquica e fizeram carreira. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A sua empresa costuma optar pela promoção interna de colaboradores por oposição ao recrutamento de alguém qualificado. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A opinião dos colaboradores é tida em conta em conta na tomada de decisões da gestão. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- As condições de higiene e segurança condicionam a motivação e o desempenho dos colaboradores. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação).

H5 – A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos:

- Os recursos humanos da sua empresa são regularmente avaliados? (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”);
- A empresa identifica as necessidades de formação dos colaboradores com base numa avaliação formal de desempenho dos mesmos. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- Com que periodicidade a sua empresa avalia o desempenho dos colaboradores? A cada seis meses ou menos, entre seis a um ano, ou anualmente ou superior. (O questionado deve indicar qual a resposta que se aplica);
- A avaliação de desempenho foca-se mais: nos objectivos de negócio da empresa, no desenvolvimento do colaborador, nas necessidades da função, equipa ou departamento. (O questionado deve indicar qual a resposta que se aplica);
- Os colaboradores recebem *feedback* e aconselhamento com base na sua avaliação de desempenho. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- A avaliação de desempenho influencia significativamente o comportamento individual e em equipa. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- Os colaboradores costumam preencher um inquérito acerca da sua satisfação com a avaliação de desempenho a que são sujeitos. (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”);
- A avaliação de desempenho tem uma componente de auto-avaliação por parte dos colaboradores. (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”);
- A avaliação de desempenho permite à empresa perceber se é possível potenciar melhor os seus colaboradores por forma a beneficiar de um melhor contributo da parte dos mesmos. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação).

H6 – As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma:

- A sua empresa possui um departamento de recursos humanos? (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”);
- O departamento de recursos humanos serve como uma ponte eficaz entre as necessidades da gestão e os objectivos pessoais dos colaboradores. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- O departamento de recursos humanos participa activamente na avaliação de desempenho dos colaboradores. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- O departamento de recursos humanos é solicitado frequentemente pelos colaboradores por várias razões. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);

- A gestão considera o departamento de recursos humanos como uma mais-valia importante para a empresa. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação);
- O departamento de recursos humanos organiza programas de formação que são elaborados em conjunto com a gestão. (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”).

H7 – As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos:

- A sua empresa é também certificada pela NP ISO 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos? (Esta questão apenas é feita a empresas certificadas pela NP EN ISO 9001) (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”);
- Possuir um sistema de gestão de recursos humanos certificado é significativamente benéfico para o negócio da empresa. (O questionado deve indicar o quanto concorda com a afirmação).

H8 – A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas:

- A sua empresa já passou por uma auditoria de gestão de recursos humanos? (O questionado deve indicar se a resposta é “sim” ou “não”).

O capítulo V irá então apresentar e abordar os resultados do estudo empírico feito no âmbito desta dissertação.

## Capítulo V – Estudo Empírico

## 5.1 – Apresentação dos resultados

Dos 300 questionários enviados, 46 empresas responderam ao mesmo. De acordo com as respostas obtidas verificou-se que:

- A maioria das empresas pertencem ao sector industrial (17), 8 ao sector de serviços e 8 ao sector do comércio. Responderam ainda 4 empresas do sector da construção e 1 do sector de transportes. As empresas que responderam outro sector de actividade (8) identificaram-se como enquadradas nas actividades de: Tecnologia, Iluminação, Software, Medicina, Saúde, Distribuição (quadro n.º 6).

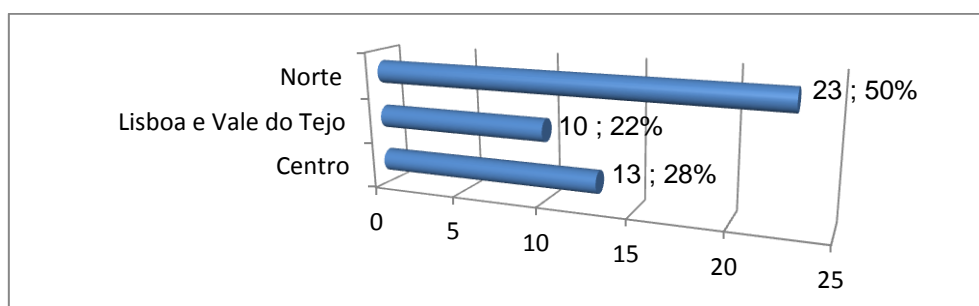
Quadro n.º 6 – Sectores de actividade

Sector	Nº empresas	%
Comércio	8	18%
Construção	4	9%
Indústria	17	37%
Serviços	8	17%
Transportes	1	2%
Outro	8	17%

Fonte: Elaboração própria, 2015

- 23 empresas, ou seja, 50% das empresas que responderam ao questionário, têm a sua sede localizada na zona Norte de Portugal, 13 empresas na zona Centro (28%) e 10 (22%) em Lisboa e Vale do Tejo (Gráfico n.º 1).

Gráfico n.º 1 – Localização das empresas

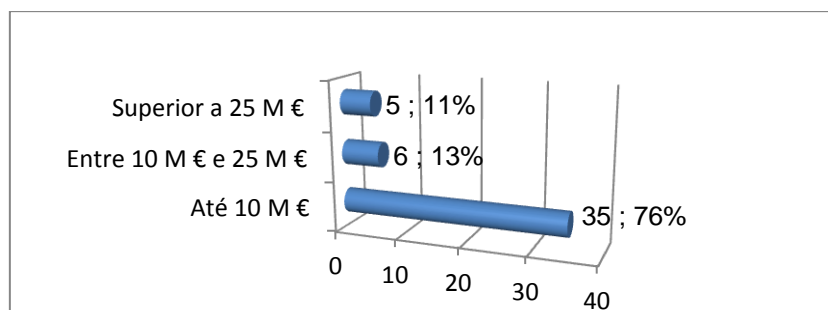


Fonte: Elaboração própria, 2015

- 76% das empresas em questão (35) obtiveram um VN no último exercício económico até € 10.000.000,00, ou seja, a grande maioria. 13% das empresas (6) obtiveram um VN entre €

10.000.000,01 e € 25.000.000,00, e os restantes 11% dizem respeito a 5 empresas com um VN superior a € 25.000.000,00 (Gráfico n.º 2).

Gráfico n.º 2 – Volume de negócios



Fonte: Elaboração própria, 2015

- A maioria das empresas tem entre 11 a 30 trabalhadores (18) e 31 a 90 trabalhadores (19). 4 empresas têm entre 91 e 180 trabalhadores, e 3 empresas têm mais de 180 trabalhadores. Apenas 2 empresas têm 10 ou menos trabalhadores (quadro n.º 7).

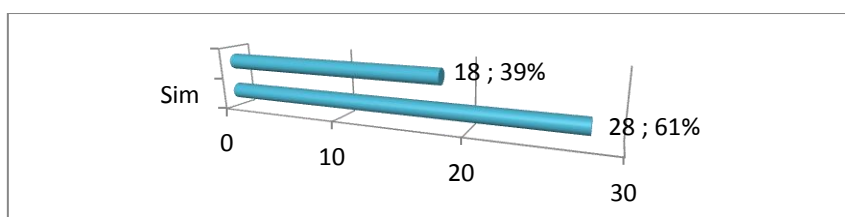
Quadro n.º 7 – Número de trabalhadores

Nº trabalhadores	Nº empresas	%
Até 10	2	4%
11 a 30	18	39%
31 a 90	19	41%
91 a 180	4	9%
Mais de 180	3	7%

Fonte: Elaboração própria, 2015

- Das 46 empresas que responderam a este questionário, 61%, ou seja, 28 empresas, são certificadas pela NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (Gráfico n.º 3).

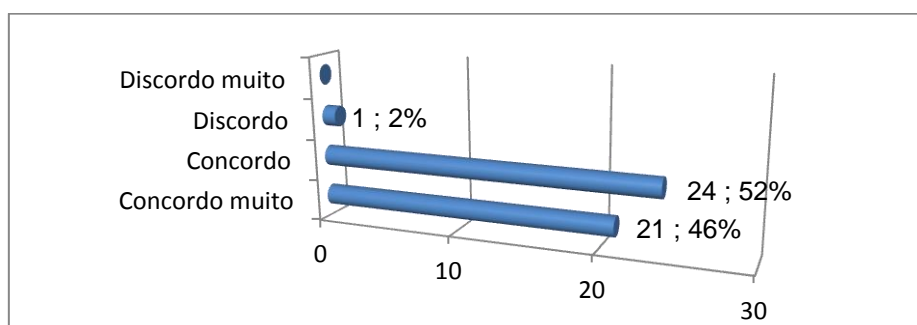
Gráfico n.º 3 – Certificação NP EN ISO 9001:2008



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A formação é um aspecto significativamente benéfico para a sua empresa e os colaboradores”: 46% das empresas concordam muito com a informação, ou seja, 21 empresas, enquanto 52% (24 empresas) apenas concordam com a afirmação. 1 única empresa discordou da afirmação (2%) (Gráfico n.º 4).

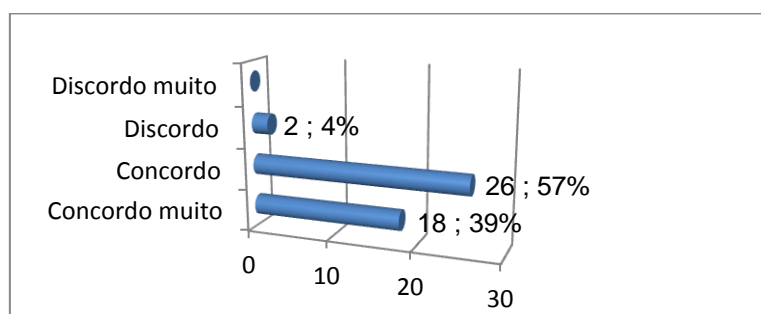
Gráfico n.º 4 – Benefícios da formação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “Existem colaboradores na sua empresa que são capazes de proporcionar uma formação informal quando trabalham em equipa devido à sua experiência e/ou conhecimentos”: apenas 2 empresas discordaram da afirmação (4%), enquanto 26 empresas concordaram (57%). As restantes 18 empresas (39%) concordaram muito com a afirmação (Gráfico n.º 5).

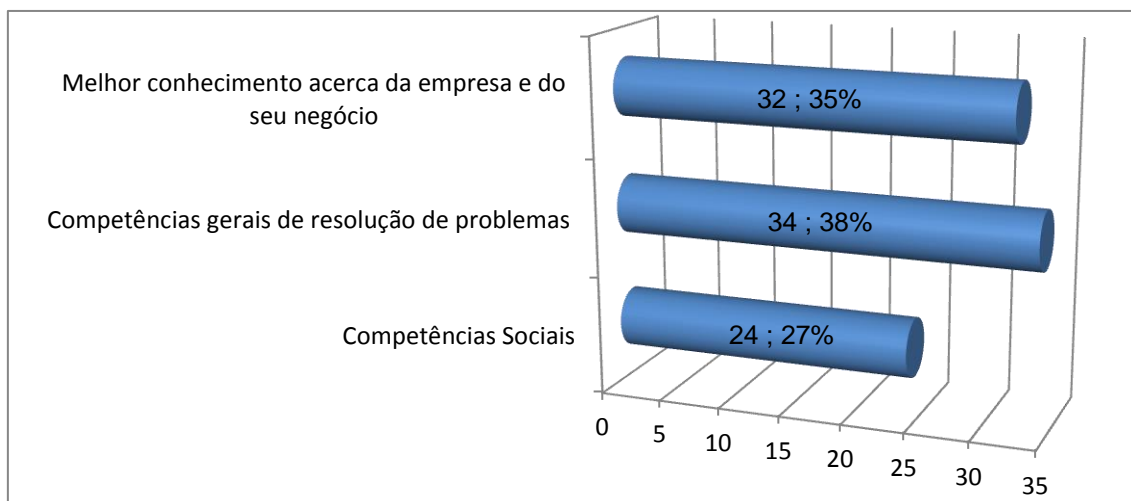
Gráfico n.º 5 – Formação informal



Fonte: Elaboração própria, 2015

- Das 39 respostas obtidas ao questionário foi possível obter o seguinte *feedback* no que toca à formação: As competências gerais de resolução de problemas são as mais focadas na formação com 38% (34 empresas), 35% (32 empresas) cobrem na sua formação um melhor conhecimento acerca da empresa e do seu negócio e ainda 27% das empresas (24) envolvem competências sociais na sua formação (Gráfico n.º 6).

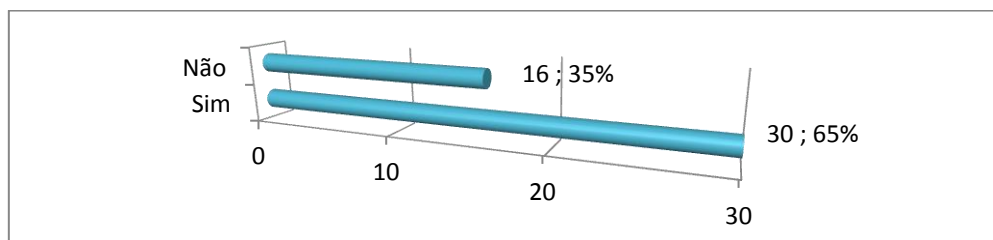
Gráfico n.º 6 – Áreas de formação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- No que toca a realizar uma formação específica para novos colaboradores com base na função que os mesmos irão desempenhar, 65% das empresas (30) indicaram realizar este tipo de formação (Gráfico n.º 7).

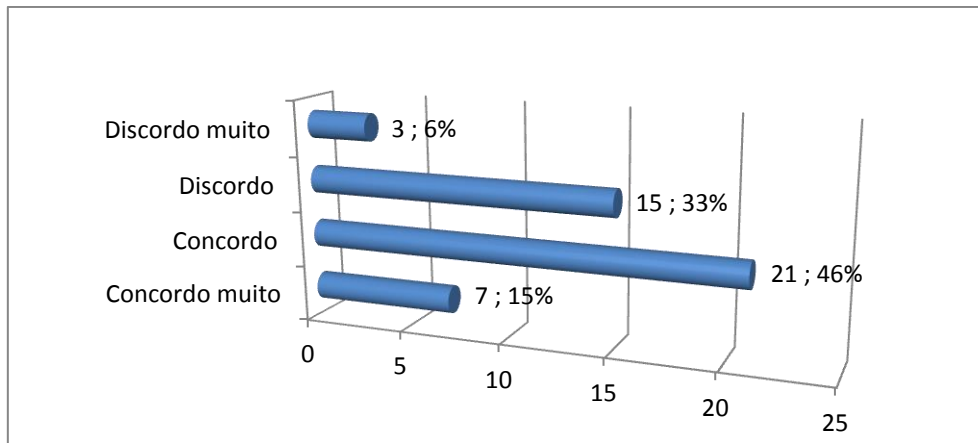
Gráfico n.º 7 – Formação específica



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A sua empresa não tem dificuldade em encontrar candidatos qualificados para as vagas que necessita preencher”: 7 empresas concordam muito com a afirmação (15%), 21 empresas concordam com a mesma (46%), 15 empresas discordam (33%), e 3 empresas discordam muito (6%) (Gráfico n.º 8).

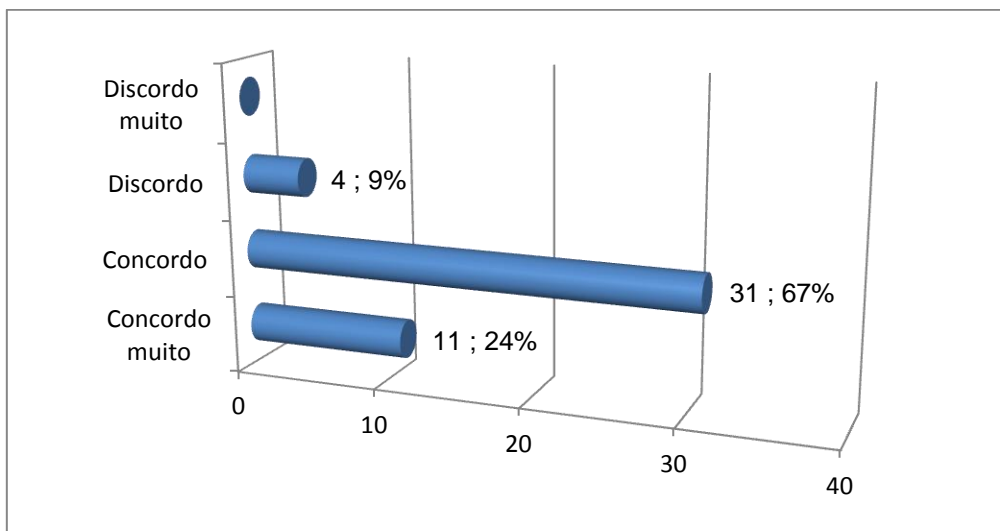
Gráfico n.º 8 – Candidatos qualificados



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A empresa é capaz de identificar facilmente as competências necessárias nos candidatos para a função em questão”: enquanto 11 empresas (24%) concordam muito com esta afirmação, 31 empresas (67%) apenas concordam com a mesma e 4 empresas (9%) discordam (Gráfico n.º 9).

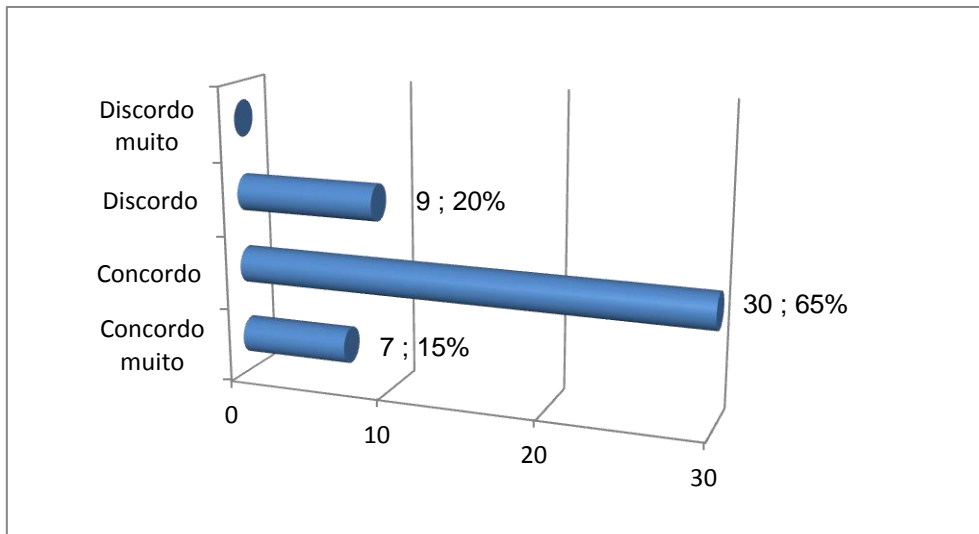
Gráfico n.º 9 – Competências necessárias



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A política de recrutamento é uma fonte de potenciais benefícios significativos para a empresa”: 20% das empresas discordaram desta afirmação (9), enquanto 15% concordaram muito com a mesma (7). As restantes empresas concordaram com a afirmação (65%, 30 empresas) (Gráfico n.º 10).

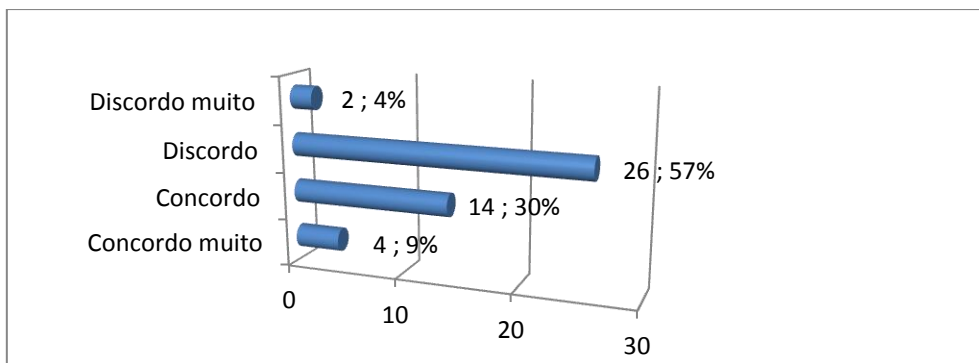
Gráfico n.º 10 – Política de recrutamento



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “Na sua empresa, o tempo normalmente demorado a preencher uma vaga vazia afecta significativamente a eficiência das operações da empresa”: 26 empresas discordaram da afirmação (57%) enquanto 14 empresas concordaram com a mesma (30%). Enquanto apenas 2 empresas discordaram muito desta afirmação (4%), 4 empresas concordaram muito com a mesma (9%) (Gráfico n.º 11).

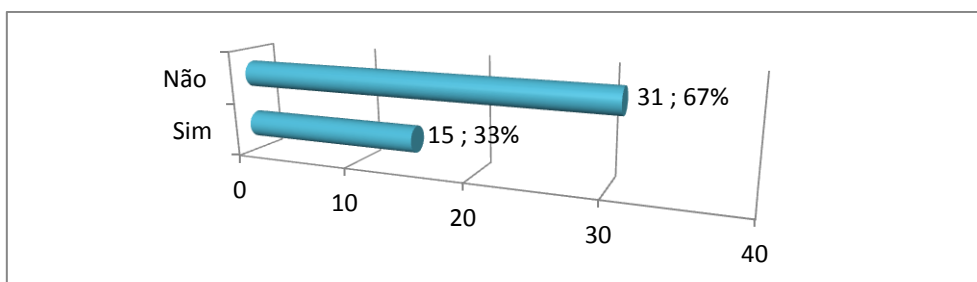
Gráfico n.º 11 – Tempo de recrutamento



Fonte: Elaboração própria, 2015

- 33% das empresas que responderam ao questionário realizam entrevistas de saída, ou seja, apenas 15 em 46 empresas o fazem (Gráfico n.º 12).

Gráfico n.º 12 – Entrevistas de saída



Fonte: Elaboração própria, 2015

- No que toca a fontes de recrutamento, o quadro seguinte ilustra os resultados obtidos:

Quadro n.º 8 – Fontes de recrutamento

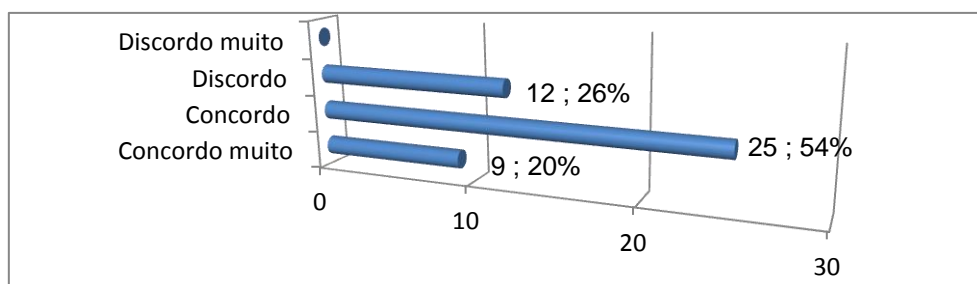
Fonte	Nº empresas	%
Anúncios impressos	17	16%
Internet	18	17%
Agências	10	10%
Instituições educacionais	14	14%
Referências internas	33	32%
Outro	11	11%

Fonte: Elaboração própria, 2015

As referências internas são claramente a fonte mais utilizada pelas empresas, atingindo a maior percentagem (32%).

- “Na sua empresa os colaboradores são remunerados consoante a sua função de acordo com uma tabela de remunerações”: 54%, ou 25 empresas, concordaram com a afirmação. 20% das empresas concordaram muito com a afirmação (9) e 26% das empresas discordaram da mesma (12) (Gráfico n.º 13).

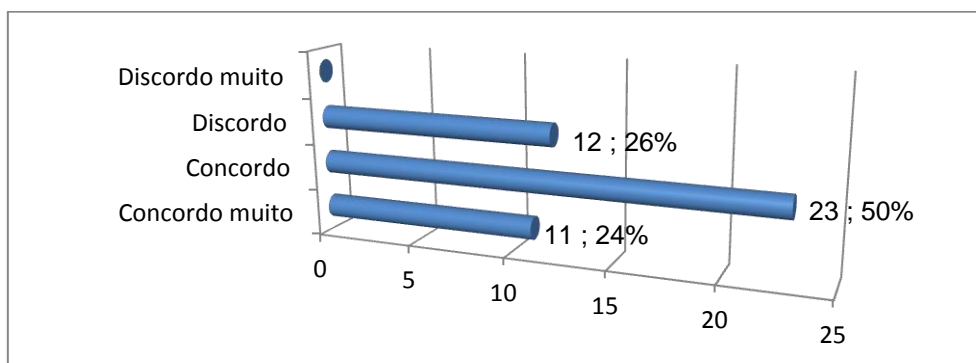
Gráfico n.º 13 – Tabelas de remuneração



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A sua empresa possui um sistema de incentivos e/ou recompensas com base no desempenho”: a maioria das empresas concorda com a afirmação (50%, 23 empresas), enquanto 24% concordam muito com a mesma (11 empresas). Houveram ainda 26% de empresas que discordaram da afirmação (12 empresas) (Gráfico n.º 14).

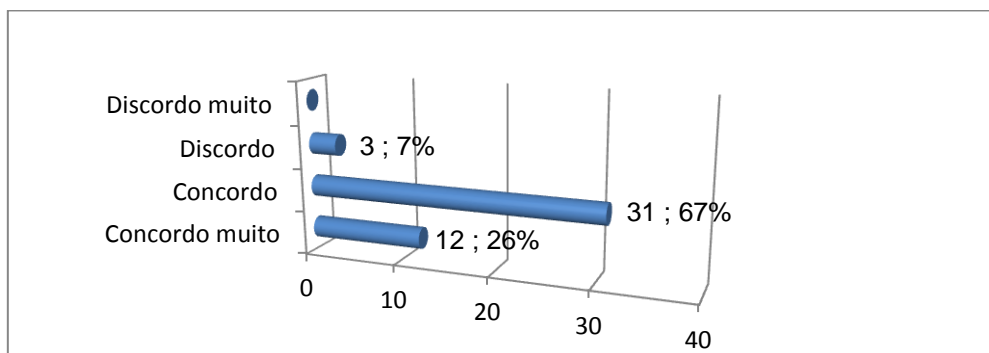
Gráfico n.º 14 – Sistemas de recompensas



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “Incentivos e/ou recompensas são cruciais na motivação de um melhor desempenho por parte dos colaboradores da sua empresa”: A grande maioria das empresas concordou com esta afirmação (31 empresas, 67%), enquanto 12 empresas concordaram muito (26%) e apenas 3 empresas (7%) discordaram (Gráfico n.º 15).

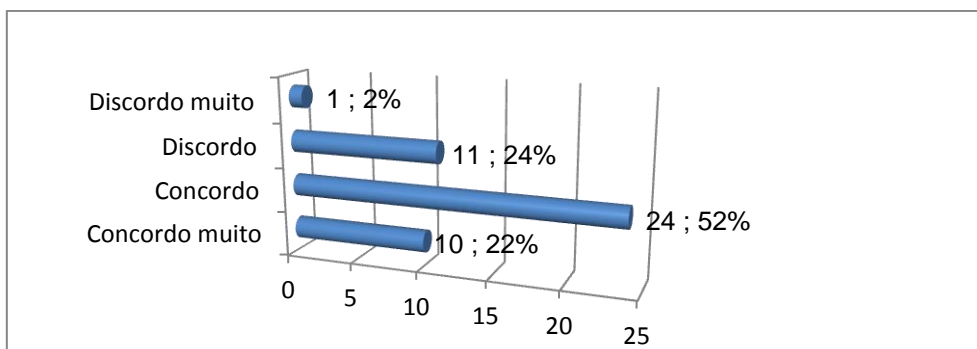
Gráfico n.º 15 – Recompensas e motivação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “Na sua empresa existe um historial de colaboradores que subiram de posição hierárquica e fizeram carreira”: apenas 1 empresa (2%) discordou muito desta afirmação, enquanto 10 empresas (22%) concordaram muito. 11 empresas (24%) discordaram, e as restantes 24 empresas (52%) concordaram com a afirmação (Gráfico n.º 16).

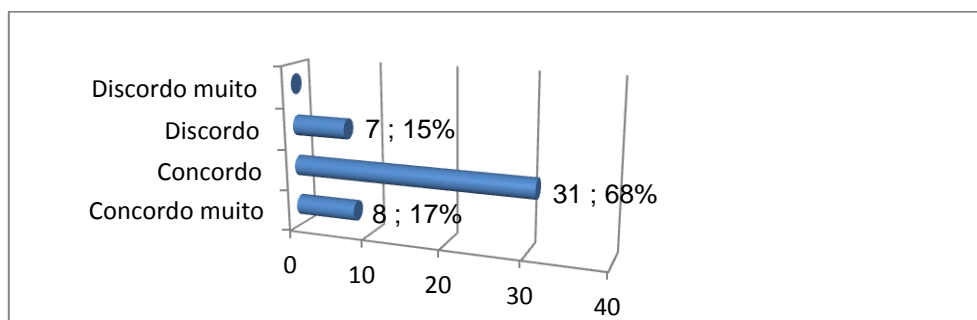
Gráfico n.º 16 – Historial de carreiras



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A sua empresa costuma optar pela promoção interna de colaboradores por oposição ao recrutamento de alguém qualificado”: 15% das empresas discordaram desta afirmação (7), enquanto 68% concordaram (31). A restante percentagem, 17%, ou seja, 8 empresas, concordaram muito com a afirmação (Gráfico n.º 17).

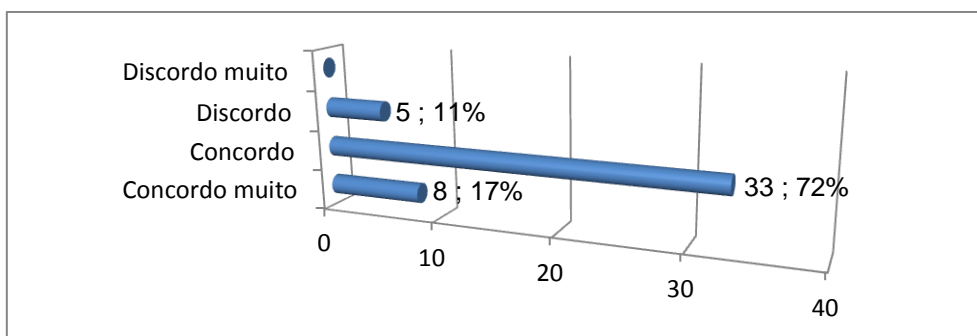
Gráfico n.º 17 – Opção pelas promoções internas



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A opinião dos colaboradores é tida em conta em conta na tomada de decisões da gestão”: tal como a última afirmação, a grande maioria das empresas concordou com a afirmação, com 33 empresas a concordar (72%), sendo que 8 empresas concordaram muito (17%) e 5 empresas discordaram (11%) (Gráfico n.º 18).

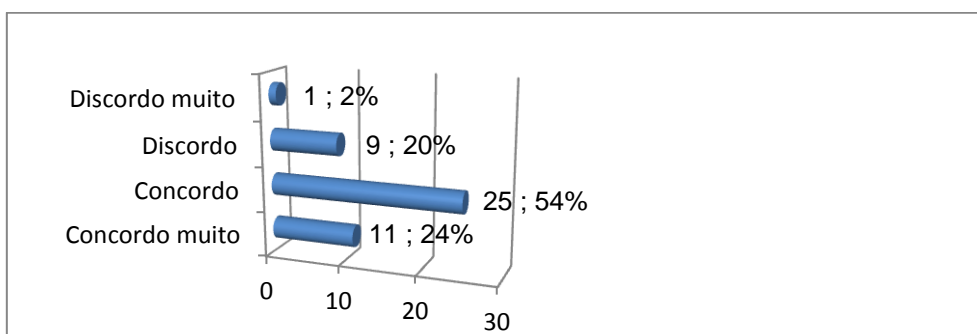
Gráfico n.º 18 – Opinião dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “As condições de higiene e segurança condicionam a motivação e o desempenho dos colaboradores”: 1 empresa discordou muito desta afirmação (2%), mas 11 empresas concordaram muito com a mesma (24%). Das restantes empresas, 25 concordaram (54%) e 9 discordaram (20%) (Gráfico n.º 19).

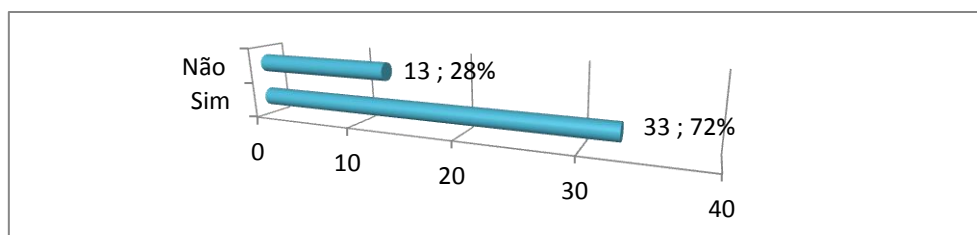
Gráfico n.º 19 – Higiene e segurança



Fonte: Elaboração própria, 2015

- 72% das empresas avaliam regularmente os seus recursos humanos, ou seja, 33 empresas (Gráfico n.º 20).

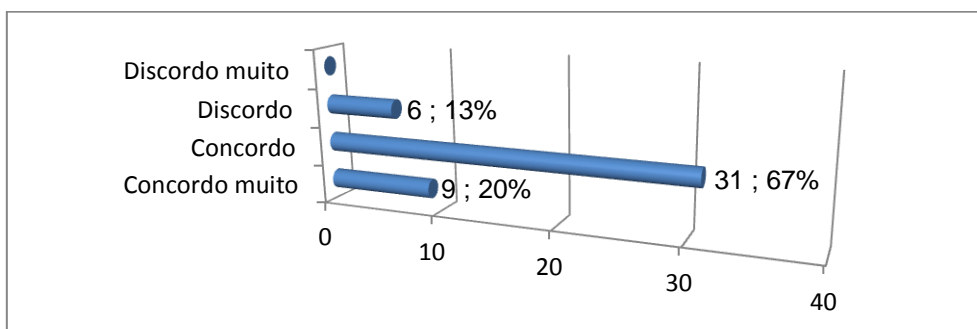
Gráfico n.º 20 – Avaliações de desempenho



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A empresa identifica as necessidades de formação dos colaboradores com base numa avaliação formal de desempenho dos mesmos”: a maioria das empresas concorda com a afirmação (67%, 31 empresas). 20% das empresas concordam muito com a mesma (9) e 13% das empresas discordam (6) (Gráfico n.º 21).

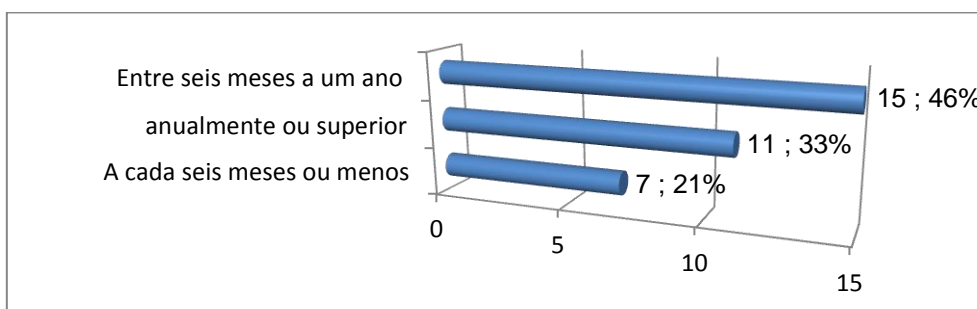
Gráfico n.º 21 – Avaliação e formação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- 21% das empresas (7) avaliam o desempenho dos seus trabalhadores pelo menos uma vez por semestre, 46% (15) efectua essa avaliação com uma periodicidade entre um semestre e um ano e 33% das empresas (11) coloca um espaço temporal de pelo menos um ano entre cada avaliação (Gráfico n.º 22).

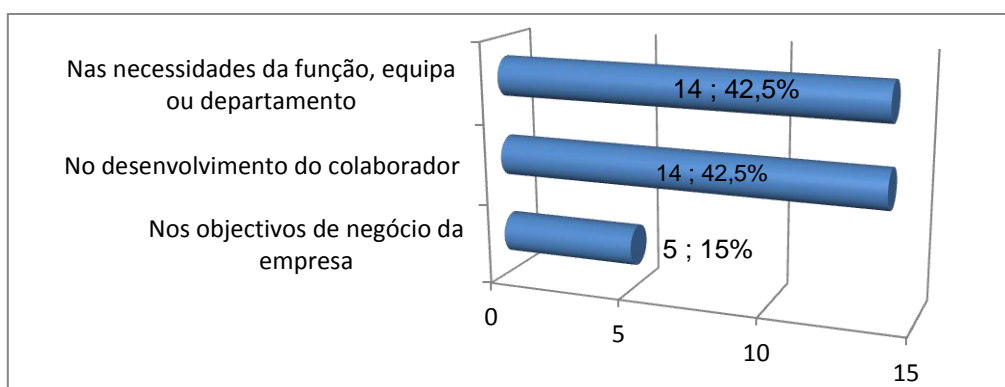
Gráfico n.º 22 – Regularidade da avaliação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- No que toca ao principal foco das avaliações de desempenho: 15% das empresas, ou seja, 5 empresas, focam-se sobretudo nos objectivos de negócio. 42,5% das empresas (14) têm como foco principal as necessidades da função, equipa ou departamento. As restantes 42,5%, ou seja, também 14 empresas, responderam que o desenvolvimento dos colaboradores era o seu principal foco na avaliação de desempenho (Gráfico n.º 23).

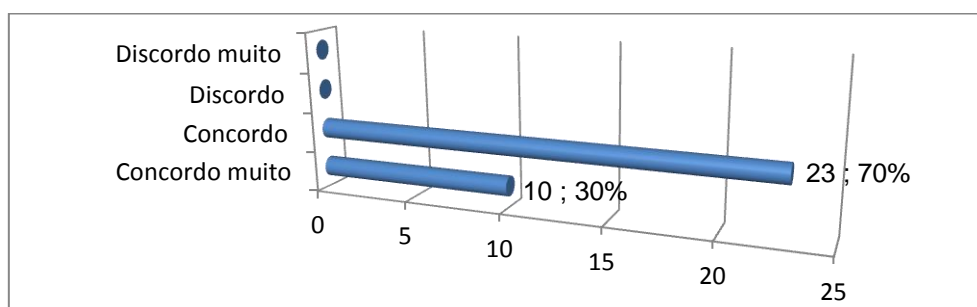
Gráfico n.º 23 – Foco da avaliação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “Os colaboradores recebem *feedback* e aconselhamento com base na sua avaliação de desempenho”: 30% das empresas (10) concordaram muito com a afirmação, enquanto os restantes 70% dizem respeito a 23 empresas que concordaram (Gráfico n.º 24).

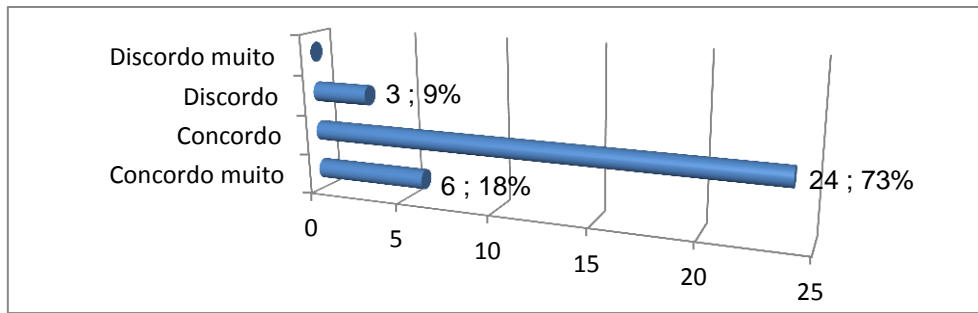
Gráfico n.º 24 – *Feedback* da avaliação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A avaliação de desempenho influencia significativamente o comportamento individual e em equipa”: 3 empresas discordaram desta afirmação (9%) e 6 empresas concordaram muito (18%). As restantes 24 empresas concordaram com a afirmação (73%) (Gráfico n.º 25).

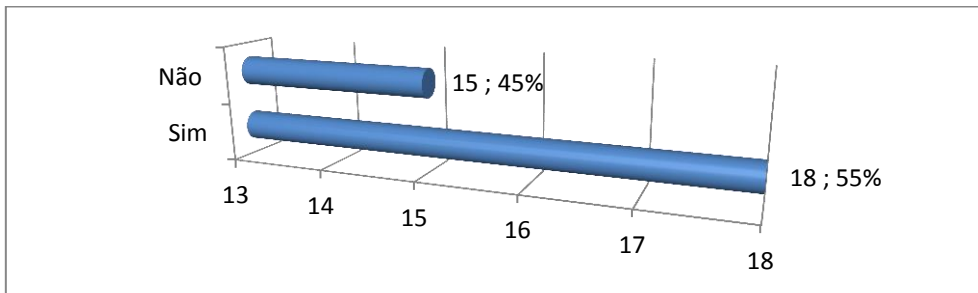
Gráfico n.º 25 – Influência da avaliação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- Apenas 55% das empresas (18) responderam que os seus colaboradores costumam preencher um inquérito acerca da sua satisfação com a avaliação de desempenho a que são sujeitos. As restantes empresas (15) não fazem esse inquérito (Gráfico n.º 26).

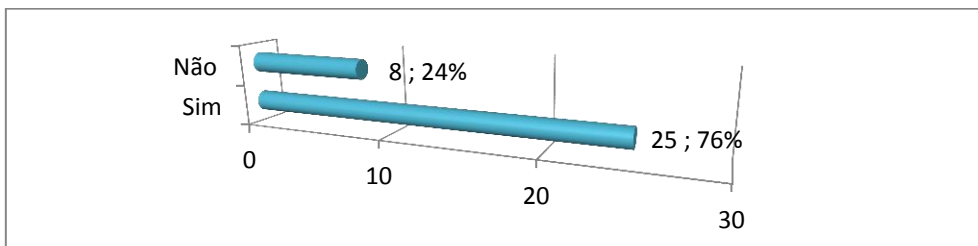
Gráfico n.º 26 – Inquérito de satisfação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- 76% das empresas (25) incluíram na avaliação de desempenho uma componente de auto-avaliação preenchida pelos colaboradores (Gráfico n.º 27).

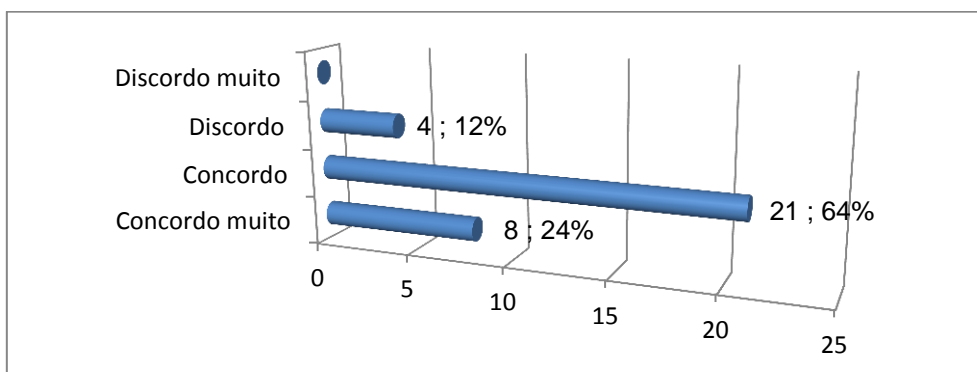
Gráfico n.º 27 – Auto-avaliação dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A avaliação de desempenho permite à empresa perceber se é possível potenciar melhor os seus colaboradores por forma a beneficiar de um melhor contributo da parte dos mesmos”: 64% das empresas concordaram com a afirmação (21), 24% (8) concordaram muito, e 12%, ou seja, 4 empresas discordaram (Gráfico n.º 28).

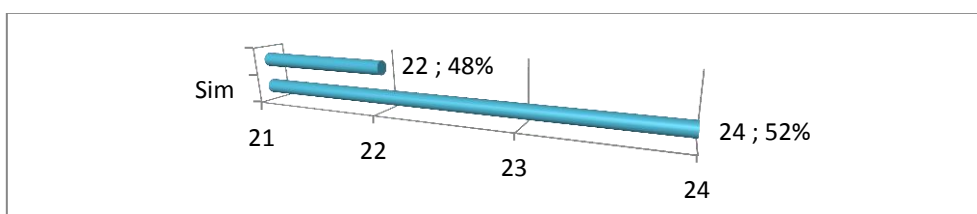
Gráfico n.º 28 – Melhor contributo dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria, 2015

- 52% das empresas que responderam ao questionário, ou seja, 24 empresas, possuem um departamento de RH (Gráfico n.º 29).

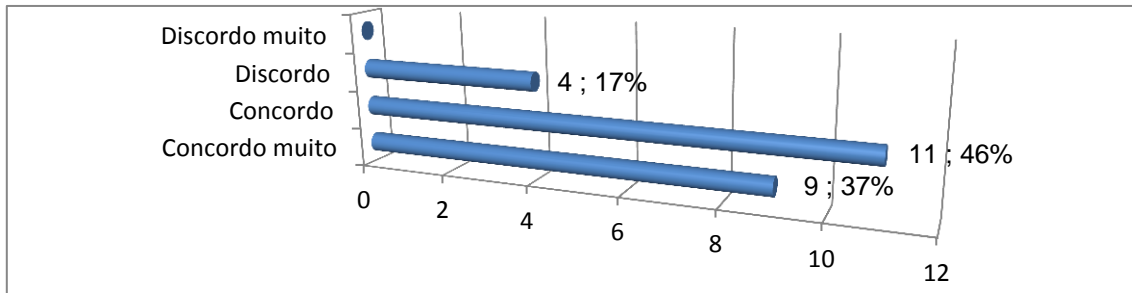
Gráfico n.º 29 – Departamento de RH



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “O departamento de recursos humanos serve como uma ponte eficaz entre as necessidades da gestão e os objectivos pessoais dos colaboradores”: 37% das empresas (9) concordaram muito com a afirmação, 46% (11) concordaram e 17% (4) discordaram (Gráfico n.º 30).

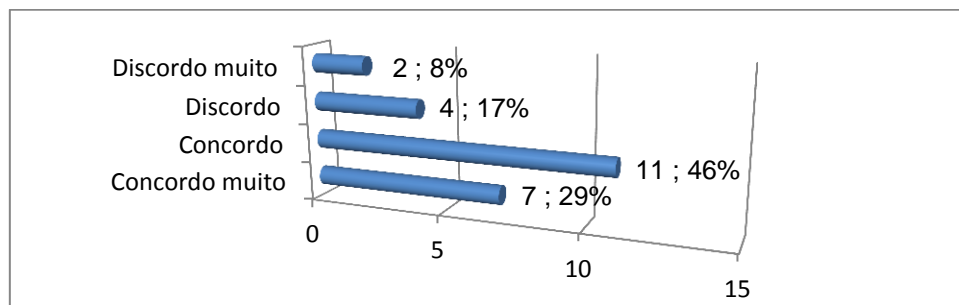
Gráfico n.º 30 – O departamento como elo de ligação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “O departamento de recursos humanos participa activamente na avaliação de desempenho dos colaboradores”: 7 empresas (29%) concordaram muito com a afirmação e 11 empresas (46%) concordaram. No entanto, 4 empresas discordaram da mesma (17%) e ainda 2 discordaram muito (8%) (Gráfico n.º 31).

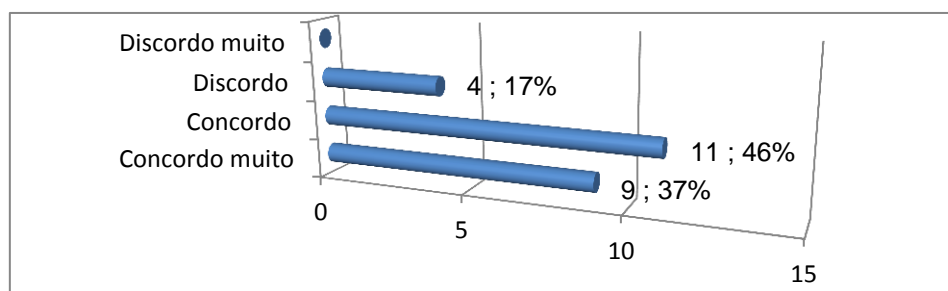
Gráfico n.º 31 – Participação na avaliação



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “O departamento de recursos humanos é solicitado frequentemente pelos colaboradores por várias razões”: 46% das empresas (11) concordaram com esta afirmação, 37% (9) concordaram muito e 17% (4) discordaram (Gráfico n.º 32).

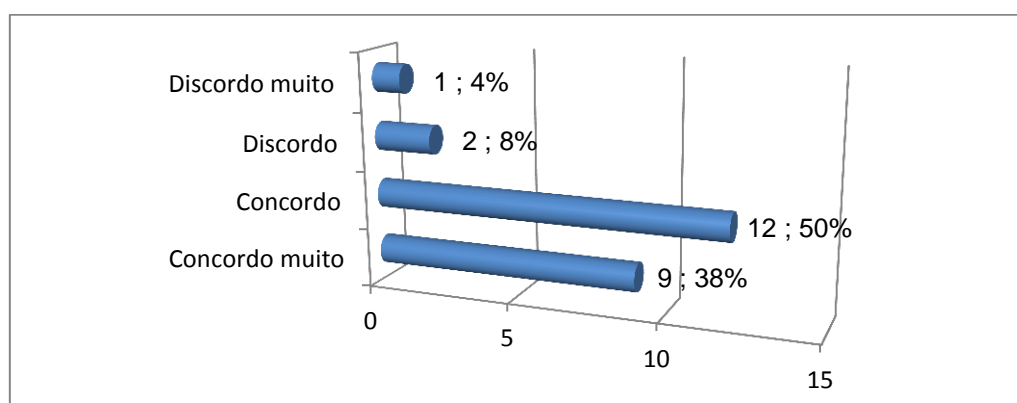
Gráfico n.º 32 – Solicitação pelos colaboradores



Fonte: Elaboração própria, 2015

- “A gestão considera o departamento de recursos humanos como uma mais-valia importante para a empresa”: em relação a esta afirmação, 50% das empresas (12) concordaram, 38% (9) concordaram muito, 8% (2) discordaram da mesma e 4% discordaram muito (apenas 1 empresa) (Gráfico n.º 33).

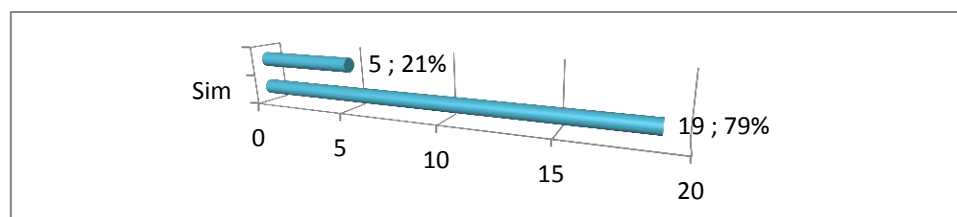
Gráfico n.º 33 – O departamento como uma mais-valia



Fonte: Elaboração própria, 2015

- Em 79% das empresas (19), o departamento de recursos humanos organiza programas de formação que são elaborados em conjunto com a gestão (Gráfico n.º 34).

Gráfico n.º 34 – Programas de formação

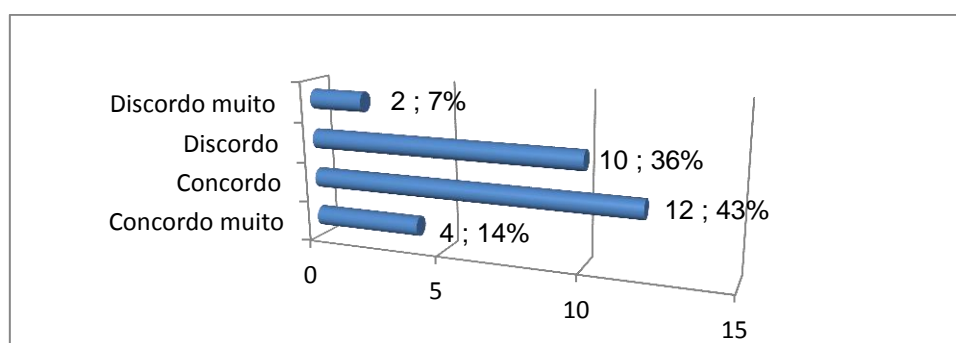


Fonte: Elaboração própria, 2015

- Nenhuma empresa que respondeu ao questionário é certificada pela NP ISO 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos.

- 43% das empresas certificadas pela NP EN ISO 9001 (12) concordam que possuir um sistema de gestão de recursos humanos certificado é significativamente benéfico para o negócio da empresa e 14% (4) concordam muito com o mesmo. No entanto, 36%, ou seja, 10 empresas discordam, e 7% (2 empresas) discordam muito (Gráfico n.º 35).

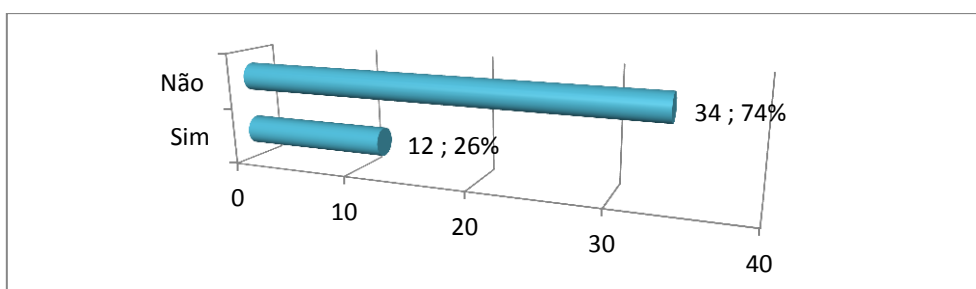
Gráfico n.º 35 – Benefícios de um sistema de GRH



Fonte: Elaboração própria, 2015

- Apenas 26%, ou seja, 12 empresas das que responderam ao questionário, já passaram por uma auditoria à sua GRH. 74% (34 empresas) nunca passaram por uma (Gráfico n.º 36).

Gráfico n.º 36 – Auditoria de GRH



Fonte: Elaboração própria, 2015

## 5.2 – Interpretação dos resultados

A maioria das empresas que responderam ao questionário localiza-se no Norte de Portugal (as restantes empresas pertencem à zona Centro ou Lisboa e Vale do Tejo), teve um VN no último exercício económico até € 10.000.000,00 e possui entre 11 a 90 trabalhadores. O sector da

indústria é o mais representado, com os sectores de comércio e serviços também significativamente representados.

A maioria das empresas concorda com o facto de a formação ser significativamente benéfica não só para si, mas também para os seus colaboradores, e embora a maioria das empresas também realize uma formação específica para novos colaboradores com base na função a desempenhar, já é um número significativamente menor de empresas que o fazem comparativamente com o primeiro ponto.

É um pouco contraditório pois se apenas 2% das empresas discordam dos benefícios da formação, faria sentido que uma proporção similar de empresas envolvidas neste estudo apostasse numa formação específica para novos colaboradores, e apenas 65% o fazem. No entanto, isto pode estar relacionado com o facto de que os vários tipos de formação são abordados em percentagens similares, sejam competências sociais, resolução de problemas em geral, ou relativos à empresa e ao seu negócio, fazendo com que as empresas apostem em formações mais abrangentes e não tão específicas. A existência de colaboradores que possuem conhecimentos ou experiência elevados é um aspecto que pode ser aproveitado pelas empresas para proporcionar uma formação informal, e assim também pode contribuir para que não seja necessário uma formação específica formal. A maioria das empresas concordou com o facto de possuir nos seus quadros colaboradores capazes de proporcionar esta formação informal (apenas 4% discordaram).

A maioria das empresas não tem dificuldade em encontrar candidatos qualificados, embora uma percentagem significativa de empresas responda o contrário. Tendo em conta que apenas 9% das empresas considerou ter dificuldade em identificar as competências necessárias nos candidatos, isto pode significar que uma percentagem significativa de empresas tem dificuldade em encontrar os candidatos certos, embora saiba quais as competências que procura nos mesmos, o que pode estar relacionado com a fonte de recrutamento ou com o próprio mercado de trabalho.

A maioria das empresas considera que o tempo decorrido entre a colocação de uma vaga à disposição e o seu preenchimento não tem um efeito significativo nas operações das mesmas, mas existe também uma percentagem significativa que considera o contrário (39%), o que pode ser um sinal de deficiências no processo de recrutamento. Deficiências no processo de recrutamento são também um sinal de falta de consideração da gestão pelo mesmo. No entanto, a maioria das empresas considera que o seu processo de recrutamento não é demorado ao ponto de afectar as operações, o que está de acordo com o facto de a maioria das empresas concordar com o facto de o recrutamento ser uma fonte potenciais benefícios, e assim o primeiro ponto significa que tem um processo de recrutamento adequado nesse sentido, o que indica que este processo é adequadamente suportado pela gestão.

Apenas 33% das empresas realizam entrevistas de saída. Dado que estas entrevistas podem indicar aspectos de aprendizagem tanto sobre os colaboradores que a empresa procura como sobre as práticas da própria empresa, isto indica que a gestão da maioria das empresas não procura perceber, pelo menos através deste método, razões potenciais que possam no futuro levar à retenção de colaboradores ou mesmo à definição de certos critérios de selecção de novos candidatos.

Das fontes de recrutamento utilizadas pelas empresas, as referências internas destacaram-se como a fonte mais utilizada pelas empresas, e sendo uma fonte de recrutamento interno, esta indica a existência de políticas de promoções internas. Quando questionadas sobre a promoção interna de colaboradores, a grande maioria das empresas também indicou preferir este método ao recrutamento externo, acentuando assim a ideia de que as empresas apostam realmente nos colaboradores que já estão incluídos nos seus quadros. Esta ideia é acentuada

ainda mais pelos 74% de empresas que revelaram possuir um historial de carreiras internas que os seus colaboradores desenvolveram ao longo do tempo com subidas de posição hierárquicas.

Embora 26% das empresas indique não utilizar uma tabela de referência para as remunerações, as restantes confirmaram que essa tabela existe e é utilizada pela empresa. A existência desta tabela estabelece formalmente a igualdade da importância dos trabalhadores pelo menos consoante a função que os mesmos desempenham e assim pode relacionar-se com as necessidades de estima, o que afecta a satisfação, e consequentemente a motivação.

Também com algumas empresas a discordarem (26%), a maioria das empresas indicou possuir um sistemas de incentivos ou recompensas com base no desempenho. No entanto, 93% das empresas concordou com incentivos ou recompensas serem cruciais na motivação de um melhor desempenho dos colaboradores. A menos que atribuam estas recompensas ou incentivos com base em critérios que não o desempenho, existe aqui uma contradição para um número de empresas que embora não seja a maioria, ainda é considerável. Esta contradição pode ser interpretada como um sinal de que embora as empresas saibam a importância que um sistema de incentivos tem no desempenho dos colaboradores, estas preferem não atribuir esses incentivos, revelando assim pouca preocupação com o aspecto da motivação dos RH da empresa.

Apenas 11% das empresas indicou que a opinião dos seus colaboradores não é tida em conta nas tomadas de decisão da gestão, verificando-se assim que existe uma consciencialização por parte da gestão acerca da satisfação dos seus colaboradores na maioria das empresas. Este resultado pode também estar relacionado com o facto de que apenas 22% não acredita que a higiene e a segurança sejam aspectos que condicionam o desempenho dos colaboradores. Embora a percentagem no segundo ponto seja o dobro da percentagem no primeiro ponto, existe ainda assim uma grande maioria que está claramente consciente do peso que a higiene e a segurança têm no desempenho dos colaboradores. Ou seja, a satisfação é um aspecto que a maioria das empresas percebe como condicionante do desempenho e tomam diligências com vista a não prejudicar essa satisfação.

72% das empresas confirmaram avaliar regularmente os seus recursos humanos, com a maioria das mesmas a fazer essa avaliação com uma periodicidade entre seis meses a um ano. Dado que a maioria das empresas (88%) concorda que esta avaliação ajuda a potenciar o desempenho dos seus RH, faz sentido que aposte numa avaliação regular, até porque 91% das empresas acreditam também que a avaliação de desempenho influencia significativamente o desempenho individual e em equipa.

Como mencionado anteriormente, a formação é vista como benéfica para a empresa e os seus colaboradores pela maioria das empresas, e 87% das mesmas utilizam a avaliação de desempenho para identificar as necessidades de formação dos colaboradores. Este aspecto é reflectido também no foco das avaliações de desempenho, em que o desenvolvimento dos colaboradores e as necessidades da função, departamento ou equipa são considerados os focos mais importantes.

Todas as empresas que responderam ao questionário e que avaliam o desempenho dos seus colaboradores de forma regular proporcionam *feedback* aos mesmos com base nessa avaliação, fazendo assim com que haja um melhor aproveitamento da avaliação para potenciar o desempenho dos mesmos.

Ainda no que toca à avaliação de desempenho, embora a maioria das empresas (76%) inclua uma componente de auto-avaliação pelos colaboradores na avaliação de desempenho, apenas 55% elaboram um inquérito acerca da satisfação dos mesmos com essa avaliação. Mesmo

com a componente de auto-avaliação, se os trabalhadores não estão satisfeitos com a avaliação a que são sujeitos, a avaliação de desempenho pode não servir de forma óptima o seu propósito.

Com apenas 52% das empresas a indicarem possuir um departamento de recursos humanos, pode-se considerar que este é um departamento que muitas empresas optam por não ter.

No entanto, em relação às empresas que possuem um departamento de RH, 88% declaram que a gestão considera o departamento de RH como uma mais-valia, 79% indicam que este departamento elabora programas de formação em conjunto com a gestão e 75% dizem que o departamento participa activamente na avaliação de desempenho dos colaboradores. Embora as percentagens não sejam iguais em todos os aspectos, é possível verificar que, em geral, nas empresas que possuem um departamento de RH, a gestão trabalha em conjunto com este departamento no que toca à formação e às avaliações de desempenho.

O departamento de RH é ainda uma ponte eficaz entre necessidades de gestão e objectivos pessoais dos colaboradores, segundo o que a grande maioria das empresas indica. A mesma percentagem de empresas (83%) diz que este departamento costuma ser solicitado pelos colaboradores, o que é coerente com o ponto anterior e mostra como o departamento de RH pode ajudar a gestão nas suas relações com os RH.

61% das empresas que responderam a este questionário eram certificadas pela NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, no entanto nenhuma empresa era certificada pela norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos, o que é contraditório com o facto de que 57% das empresas consideraram que possuir um sistema de gestão de recursos humanos certificado é significativamente benéfico para o negócio da empresa.

Por fim, como apenas 26% das empresas já passaram, em alguma altura, por uma auditoria à sua GRH, verifica-se que este tipo de auditoria não é comum para a maioria das empresas envolvidas neste estudo.

Assim, tendo interpretado os resultados podemos então averiguar as hipóteses formuladas:

H2 – As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor:

De acordo com as respostas obtidas, é possível concluir que a maioria das empresas considera que a formação é benéfica para si e para os seus colaboradores, realizam formações não só específicas à função mas também mais abrangentes e isto para além de possuir colaboradores capazes de proporcionar uma formação informal. Assim, pode-se considerar que realmente as empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor.

H3 – As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva:

A maioria das empresas neste estudo consegue encontrar os candidatos que necessita e identificar as características necessárias nos mesmos sem dificuldades. Embora a maioria não realize entrevistas de saída por forma a obter *feedback* dos colaboradores que saem da empresa, estas empresas têm um processo de recrutamento que é completado a tempo de não colocar as operações em causa e concordam com o facto de esta prática de GRH ser fonte de vantagem competitiva.

Assim, é possível concluir-se que as empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva.

H4– As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho:

A maioria das empresas indicou apostar em referências internas aquando do recrutamento, o que é um indicador de políticas de promoções internas (Schuler e Jackson, 1987). Este aspecto é confirmado quando a maioria declara que prefere promover colaboradores internos em vez de recrutar outros colaboradores e revela possuir um historial dessas mesmas promoções. Tendo em conta a teoria das necessidades de Maslow (1943), pode-se concluir que as empresas procuram satisfazer as necessidades de auto-realização dos seus trabalhadores. A maioria das empresas utiliza também uma tabela de remunerações que serve como um mecanismo de prevenção de desigualdades, o que está relacionado com as necessidades de estima.

Os sistemas de recompensas e incentivos são utilizados pela maioria das empresas por forma a recompensar ou incentivar o desempenho e a motivação dos trabalhadores. A opinião dos mesmos é também na maioria das empresas um factor a ter em conta aquando da tomada de decisões, o que está relacionado com a satisfação dos trabalhadores.

Por fim, o facto de a maioria das empresas considerar a higiene e a segurança aspectos importantes para o desempenho dos seus colaboradores mostra que a satisfação das necessidades dos trabalhadores é reconhecida como importante pelas empresas.

É então possível concluir que as empresas procuram realmente motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho.

H5 – A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos:

A avaliação de desempenho é feita regularmente pela maioria das empresas envolvidas neste estudo, sobretudo com uma periodicidade superior a um semestre, utilizando a mesma para identificar necessidades de formação dos colaboradores. Estas avaliações focam-se sobretudo em necessidades da função, da equipa, ou do departamento dos colaboradores e no desenvolvimento dos mesmos, servindo como base para que a empresa transmita o seu *feedback* aos mesmos. As avaliações de desempenho em questão costumam ainda ter uma componente de auto-avaliação e são alvo de um inquérito no qual os colaboradores podem indicar se estão satisfeitos com a avaliação a que são sujeitos.

A maioria das empresas indica ainda que entende a avaliação de desempenho como uma ferramenta que pode ser utilizada para perceber se pode conseguir um melhor desempenho dos seus trabalhadores, e que pode influenciar significativamente o comportamento dos mesmos.

Tendo retirado estas conclusões a partir das respostas ao questionário elaborado, conclui-se que a avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos.

H6 – As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma:

Embora a maioria das empresas possua um departamento de RH, a verdade é que quase metade das empresas não possui este departamento. Para as empresas que possuem este departamento, a gestão considera que o mesmo é uma mais-valia para a empresa, trabalhando em conjunto com o departamento na organização de formações para os colaboradores e na avaliação de desempenho dos mesmos.

As mesmas empresas indicam ainda que o departamento de RH é abordado pelo colaboradores pelas mais várias razões e consegue servir como elo de ligação entre aquilo que a gestão necessita e os objectivos pessoais dos colaboradores.

A conclusão que se retira dos pontos estabelecidos é que o departamento de RH é importante para a gestão das empresas consideradas.

H7 – As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos:

Embora a maioria das empresas que participaram neste inquérito fosse certificada pela NP EN ISO 9001:2008, nenhuma empresa era certificada pela norma portuguesa NP 4427:2004, mesmo tendo-se verificado que a maioria das empresas que eram certificadas pela NP EN ISO 9001:2008 considere benéfico para o negócio da empresa a certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos.

Conclui-se aqui que as empresas não se preocupam o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004.

H8 – A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas:

Uma grande maioria das empresas nunca passou por uma auditoria de recursos humanos, levando assim a concluir que esta não costuma ser feita nas empresas.

H1 – As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização.

Dado que entre a 2ª e a 7ª hipóteses, apenas a 7ª hipótese não se verificou, considera-se que esta 1ª hipótese se verifica e que realmente as empresas consideram que os recursos humanos podem acrescentar valor à organização.

Se as empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor, vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva, procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho, consideram que a avaliação de desempenho dos trabalhadores é importante para o desempenho dos mesmos e consideram o departamento de RH importante para a gestão, então consequentemente consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização.

O facto de neste estudo se verificar que a grande maioria das empresas nunca passou por uma auditoria de RH acaba por ser um pouco contraditório com a conclusão relativa à 1ª hipótese.

No quadro seguinte é feito um resumo das conclusões em relação a cada hipótese já formulada.

Quadro n.º 9 – Verificação de hipóteses

<b>Hipótese</b>	<b>Conclusão</b>
H1 – As empresas consideram que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização.	Verifica-se
H2 – As empresas vêem a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor.	Verifica-se
H3 – As empresas vêem o recrutamento como fonte de vantagem competitiva.	Verifica-se
H4 – As empresas procuram motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho.	Verifica-se
H5 – A avaliação de desempenho dos trabalhadores é uma prática que as empresas consideram importante para o desempenho dos mesmos.	Verifica-se
H6 – As empresas consideram o seu departamento de RH importante para a gestão da mesma.	Verifica-se
H7 – As empresas portuguesas preocupam-se o suficiente com o seu sistema de GRH para procurarem certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos.	Não se verifica
H8 – A auditoria à GRH costuma ser feita nas empresas.	Não se verifica

Fonte: Elaboração própria, 2015

## Capítulo VI – Conclusão

Este trabalho teve como ponto de partida a seguinte questão:

- Serão os recursos humanos considerados fonte de vantagem competitiva para as empresas em geral?

Tendo sido esta a questão de partida para a investigação, foi possível iniciar então a revisão da literatura deste trabalho.

Assim, começámos por estabelecer um conjunto de conceitos prévios por forma a providenciar uma base que permitisse a compreensão de vários termos utilizados ao longo do trabalho, tais como recursos humanos, capital humano, a gestão de recursos humanos, as práticas de GRH, e a auditoria de RH.

Foram retratadas as teorias da administração que espelham a evolução do paradigma dos recursos humanos nas empresas ao longo do tempo, sendo abordadas a transição das estruturas empresariais que seguiam os modelos mecanicistas para os modelos orgânicos, a repartição de tarefas, a orientação para os objectivos colectivos e o que tudo isto significou para os próprios recursos humanos e as suas funções.

Os recursos humanos como fonte de vantagem competitiva são abordados através do valor que criam, da sua raridade como recurso tal como imitabilidade, e do nível de suporte pela organização. Foi abordado o tema das competências dos recursos humanos, tendo-se destacado três tipos de competências: competências de liderança, competências técnicas e competências comportamentais.

No seguimento das competências atrás mencionadas, passámos para o tema da motivação, onde foi abordado o comportamento humano e como este pode ser influenciado por forma a que seja direccionado para objectivos colectivos e não individuais, sobretudo através da abordagem às necessidades que motivam o comportamento humano. De seguida, foi abordado o aspecto da liderança, destacando-se sobretudo como uma característica que consiste na capacidade de influenciar o comportamento dos outros, tendo também distinguido os vários tipos de liderança.

Foi abordada a gestão de recursos humanos:

- A sua génese, ou seja, como surgiu, a sua evolução no tempo de acordo com a realidade empresarial e como se distinguiu da gestão de pessoas que predominava previamente;
- As práticas de gestão de recursos humanos, que se traduzem principalmente nos processos de recrutamento, formação, sistemas de recompensas, promoções ou transferências e acções sociais;
- Os factores críticos de sucesso na gestão de recursos humanos, ou seja, a cultura da empresa, a gestão da mudança e do *stress*, a estrutura organizacional, a análise e qualificação de funções, o recrutamento e a selecção, os sistemas de avaliação do desempenho, o planeamento de recursos humanos e a gestão de carreiras, os sistemas de recompensas, a formação, e a comunicação interna.
- O *balanced scorecard* como método de mensuração do desempenho do negócio. Este método surge no seguimento do sucesso empresarial relacionado com os factores críticos de sucesso da GRH, e é abordado neste trabalho sobretudo através do aspecto do trabalhador. O desempenho do negócio pode ser mensurado no que toca à parte dos trabalhadores tendo por base três vertentes: a produtividade, os processos, ou os aspectos pessoais.
- Os sistemas de gestão de recursos humanos, compostos pela filosofia, políticas, práticas e processos relacionados com a GRH. É abordado ainda o aspecto da certificação deste tipo de

sistemas e o que esta certificação pode significar para a empresa. É ainda estabelecido que a melhor altura para a implementação de um sistema de GRH é durante o início do ciclo de vida da organização.

Seguidamente, foi abordado o conceito de auditoria, e distinguidos alguns tipos de auditoria, nomeadamente a auditoria financeira, a auditoria interna, a auditoria de gestão e a auditoria de recursos humanos, esta última consistindo em diagnosticar, analisar, avaliar e aconselhar futuras linhas de acção dentro da estrutura da GRH, tendo ainda três abordagens: a abordagem legal, a abordagem funcional e a abordagem estratégica.

Tendo efectuado a revisão da literatura, foram elaboradas as questões de investigação que derivaram da mesma.

Seguidamente, foi feito um enquadramento da metodologia a ser utilizada neste trabalho, com a descrição dos passos que uma investigação científica deve seguir, os tipos de metodologias e as estratégias de investigação. Foram formuladas as hipóteses de investigação a partir das questões de investigação elaboradas anteriormente e foi definida a amostra a ser utilizada para o método de investigação escolhido, o questionário, que foi a seguir elaborado com base nas hipóteses formuladas.

Tendo por fim passado ao estudo empírico, foram apresentados e interpretados os resultados e verificada a veracidade das hipóteses formuladas.

Concluiu-se a partir do estudo que a maioria das empresas:

- Considera a formação como um aspecto capaz de acrescentar valor;
- Vê o recrutamento como fonte de vantagem competitiva;
- Procura motivar os seus trabalhadores por forma a obter o seu melhor desempenho;
- Considera que a avaliação de desempenho dos trabalhadores é importante para o desempenho dos mesmos;
- Considera o departamento de RH importante para a gestão;
- Considera que os seus recursos humanos podem acrescentar valor à organização;
- Não se preocupa o suficiente com o seu sistema de GRH para procurar certificar o mesmo através da norma portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos;
- Não costuma ter a sua GRH auditada.

Este trabalho foi elaborado com o propósito de perceber como as empresas vêem os seus recursos humanos, como as práticas de gestão de recursos humanos são aproveitadas para potenciar o desempenho dos mesmos, e ainda se as empresas utilizam a Auditoria de Recursos Humanos como uma ferramenta de gestão.

É possível com as conclusões retiradas providenciar uma consciencialização acerca do paradigma actual dos recursos humanos nas empresas, no entanto, a amostra utilizada neste estudo é limitada e as respostas obtidas representam apenas 15% do que era originalmente pretendido.

Relembra-se ainda que embora a maioria das empresas valorizem os seus recursos humanos, verifica-se que a maioria não se preocupa em certificar o seu sistema de GRH ou em auditar os

seus recursos humanos. É uma contradição que pode ser utilizada para estudos futuros, nomeadamente acerca das suas causas.

## Referências Bibliográficas

- Antona, J. P. (1993). *L'Audit social de conformité* (1ª Edição). Paris: Dalloz.
- Bargerstock, A. S. (2000). The HRM Effectiveness Audit: A Tool for Managing Accountability in HRM. *Public Personnel Management*, 29(4), 517-526.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *CAHRS Working Paper Series*, 97-09, 1-25.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Bolden, R. (2004). What is Leadership?. *Leadership South West*, 1, 1-36.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Ivey Business Journal*, 60(4), 40-47.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of technology management*, 18(5-8), 433-462.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation* (1ª Edição). London: Tavistock Publications.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2003). *Humanator 2001 – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (5ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, A. (2005). *Recrutamento e selecção de pessoal* (1ª Edição). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Celayir, D. & Benli, V. F. (2014). Risk Based Internal Auditing and Risk Assessment Process. *Proceedings of 9th International Business and Social Science Research Conference 6 - 8 January, 2014, Novotel World Trade Centre, Dubai*, 105.
- Chambers, A. & Rand, G. (2010). *The operational auditing handbook: auditing business and IT processes* (2ª Edição). Chichester: John Wiley e Sons.
- Chen, M., Cheng, S. & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos – Edição compacta* (5ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas ; o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (5ª Tiragem). Rio de Janeiro: Campus.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática* (9ª Edição). Lisboa: Letras e Conceitos.

Craig-Cooper, M. & Backer, P. (1993). *The Management Audit: How to Create an Effective Management Team* (1ª Edição). London: Pitman Publishing.

Decreto-Lei n.º 372/2007 de 6 de Novembro. Diário da República N.º 213 - I série. Ministério da Economia e da Inovação. Lisboa.

Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower* (1ª Edição). New York: Harper Business.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (1ª Edição). London: Pitman.

Filleau, M. & Ripoull, C. (2002). *Teorias da Organização e da Empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais* (1ª Edição). Oeiras: Celta Editora.

Flesher, D. L. & Zarzeski, M. T. (2002). The roots of operational (value-for-money) auditing in english-speaking nations. *Accounting and Business Research*, 32(2), 93-104.

Furtado, A. (2003). Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Portuguese Journal of Management Studies*, VIII(2), 173-203.

Higgins, H. N. (1997). Personnel Audit. *National Public Accountant*, 42(5), 1997, 25-27.

Hill, M. & Hill. A. (2000). *Investigação por questionário* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

<http://www.iapmei.pt/> - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Acesso em 31/05/2015.

<https://na.theiia.org> - Institute of Internal Auditors (IIA). Acesso em 11/06/2015.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Instituto Nacional de Estatística, I.P.. (2014). *Empresas em Portugal 2012*. Lisboa: INE, I.P.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.

Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1970). *Organization and Management: A Systems Approach* (1ª Edição). Tokyo: McGrawHill Kogakusha.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization* (1ª Edição). Boston: Harvard Business Press.

Kepes, S. & Delery, J. E. (2006). Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy. In R. J. Burke, & C. L. Cooper (Eds.), *The human resources revolution: Why putting people first matters* (pp.55-76). Amsterdam: Elsevier.

Lamba, S. & Choudhary, N. (2013). Impact of HRM Practices on Organizational Commitment of Employees. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(4), 407-423.

Leavitt, H. J. (1964). *Readings in managerial psychology* (1ª Edição). Chicago: University of Chicago Press.

Lonsdale, J. (2000). Developments in value-for-money audit methods: impacts and implications. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 73-89.

- Lowenstein, M. A. & Spletzer, J. R. (1994). *Informal training: a review of existing data and some new evidence*. Manuscrito não publicado: Bureau of Labor Statistics.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian Management: A Journal* (1ª Edição). Homewood: Richard D. Irwin.
- McGregor, D. M. (1957). The Human Side of Enterprise. *Management Review*, 46(11), 22-28.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise* (1ª Edição). New York: McGraw Hill.
- Olalla, M. F. & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8(1), 58-64.
- Parsons, J. G. (1997). Values As a Vital Supplement to the Use of Financial Analysis in HRD. *Human Resource Development Quarterly*, 8(1), 5-13.
- Peña, D. N. (1998). La auditoría de los recursos humanos: características y desarrollos. *Técnica Contable*, 50(589), 45-58.
- Price, A. (2007). *Human Resource Management in a Business Context* (3ª Edição). London: Thomson Publishing.
- Punch, K. F. (2006). *Developing effective research proposals* (2ª Edição). London: Sage Publications.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª Edição). Lisboa: Gradiva.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *The Academy of Management EXECUTIVE*, 1(3), 207-219.
- Serrano, M. M. (2012). Perspectivas Teóricas sobre a Relação das Organizações com o Meio Ambiente. *SOCIUS Working Papers*, 2, 1-46.
- Shaffer, D. W. e Serlin, R. C. (2004). What good are statistics that don't generalize? *Educational Researcher*, 33(9), 14-25.
- Singh, H. & Singh, B. P. (2013). Human Resource Management in 21st Century: Emerging Issues and Challenges. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 2(2), 348-352.
- Sousa, G. V. (2005). *Metodologia da investigação, redacção e apresentação de trabalhos científicos* (1ª Edição). Porto: Livraria Civilização Editora.
- Spognardi, M. A. (1997). Conducting a Human Resources Audit: A Primer. *Employee Relations Law Journal*, 23(1), 1-16.
- Standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's Auditing Standards and practical experience: ISSAI 3000-3100. (1992). International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). Vienna.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (1ª Edição). New York: Free Press.
- Tan, C. L. & Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), 155-167.

- Taylor, F. W. (1911). *Principles of scientific management* (1ª Edição). New York & London: Harper Brothers.
- Torrington, D. & Hall, L. (1991). *Personnel management: A new approach* (2ª Edição). Hertfordshire: Prentice Hall.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303–320.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Walker, J. W. (1998). Are We Using the Right Human Resource Measures?. *Human Resource Planning*, 21(2), 7-8.
- Weber, M. (1958). The Three Types of Legitimate Rule. *Berkeley Publications in Society and Institutions*, 4(1), 1-11.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : design and methods* (3ª Edição). Thousand Oaks: Sage Publications.

## Apêndice I – Questionário enviado às PME seleccionadas

### Auditoria de Recursos Humanos

Este questionário foi elaborado no âmbito de um estudo empírico enquadrado no Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).

Tem como objectivo identificar determinados aspectos e práticas relacionados com os recursos humanos das empresas portuguesas, tendo o mesmo questionário sido enviado apenas a Pequenas e Médias Empresas portuguesas distinguidas com o estatuto P.M.E. Líder 2014 e P.M.E. Excelência 2014.

O preenchimento do questionário é voluntário e anónimo, e os dados serão tratados de forma confidencial e com fins exclusivamente académicos.

Este questionário é composto por 7 grupos de resposta múltipla, não demora mais de dez minutos a preencher, e destina-se ao responsável (ou responsáveis) pelos recursos humanos da empresa. É com gratidão que o seu contributo sincero é reconhecido.

No caso de alguma dúvida acerca do questionário, contacte [Ricardo90mbc@gmail.com](mailto:Ricardo90mbc@gmail.com).

I - Enquadramento da empresa
<p><b>* I - 1 - A sua empresa está inserida no seguinte sector de actividade:</b> Escolha uma das seguintes respostas</p> <p><input type="radio"/> Comércio <input type="radio"/> Construção <input type="radio"/> Indústria <input type="radio"/> Serviços <input type="radio"/> Transportes <input type="radio"/> Turismo <input type="radio"/> Outro: <input type="text"/></p>
<p><b>* I - 2 - Qual a zona em que a sede da sua empresa se localiza?</b> Escolha uma das seguintes respostas</p> <p><input type="radio"/> Algarve <input type="radio"/> Alentejo <input type="radio"/> Centro <input type="radio"/> Lisboa e Vale do Tejo <input type="radio"/> Norte <input type="radio"/> R. A. dos Açores <input type="radio"/> R. A. da Madeira</p>
<p><b>* I - 3 - Qual o volume de negócios que a sua empresa atingiu no último exercício económico?</b> Escolha uma das seguintes respostas</p> <p><input type="radio"/> Até € 10.000.000,00 <input type="radio"/> Entre € 10.000.000,01 e € 25.000.000,00 <input type="radio"/> Superior a € 25.000.000,00</p>

**\* I - 4 - Quantos trabalhadores estão efectivamente empregados na sua empresa?  
Escolha uma das seguintes respostas**

- Até 10
- 11 a 30
- 31 a 90
- 91 a 180
- Mais de 180

**\* I - 5 - A sua empresa já passou por uma auditoria de gestão de recursos humanos?**

- Sim
- Não

**\* I - 6 - Os recursos humanos da sua empresa são regularmente avaliados?**

- Sim
- Não

**\* I - 7 - A sua empresa possui um departamento de recursos humanos?**

- Sim
- Não

**\* I - 8 - A sua empresa está certificada pela NP EN ISO 9001?**

- Sim
- Não

## II - Recrutamento

**\* II - 1 - A empresa costuma utilizar as seguintes fontes de recrutamento de pessoal:  
Selecione todas as que se apliquem**

- Anúncios impressos
- Internet
- Agências
- Instituições educacionais
- Referências de colaboradores correntes
- Outro:

**\* II - 2 - Preencha o seguinte quadro de acordo com o que achar mais coerente:**

	Concordo muito	Concordo	Discordo	Discordo muito
A sua empresa não tem dificuldade em encontrar candidatos qualificados para as vagas que necessita preencher	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é capaz de identificar facilmente as competências necessárias nos candidatos para a função em questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A política de recrutamento é uma fonte de potenciais benefícios significativos para a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sua empresa, o tempo normalmente demorado a preencher uma vaga vazia afecta significativamente a eficiência das operações da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* II - 3 - A sua empresa costuma realizar entrevistas de saída?**

- Sim     Não

**III - Formação**

**\* III - 1 - Preencha o seguinte quadro de acordo com o que achar mais coerente:**

	Concordo muito	Concordo	Discordo	Discordo muito
A formação é um aspecto significativamente benéfico para a sua empresa e os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa identifica as necessidades de formação dos colaboradores com base numa avaliação formal de desempenho dos mesmos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existem colaboradores na sua empresa que são capazes de proporcionar uma formação informal quando trabalham em equipa devido à sua experiência e/ou conhecimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* III - 2 - A formação na sua empresa envolve:  
Seleccione todas as que se apliquem**

- Competências sociais  
 Competências gerais de resolução de problemas  
 Melhor conhecimento acerca da empresa e do seu negócio

**\* III - 3 - A empresa costuma realizar uma formação específica para novos colaboradores com base na função que os mesmos irão desempenhar?**

- Sim     Não

#### IV - Satisfação

\* IV - 1 - Preencha o seguinte quadro de acordo com o que achar mais coerente:

	Concordo muito	Concordo	Discordo	Discordo muito
Na sua empresa os colaboradores são remunerados consoante a sua função de acordo com uma tabela de remunerações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua empresa possui um sistema de incentivos e/ou recompensas com base no desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos e/ou recompensas são cruciais na motivação de um melhor desempenho por parte dos colaboradores da sua empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na sua empresa existe um historial de colaboradores que subiram de posição hierárquica e fizeram carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A sua empresa costuma optar pela promoção interna de colaboradores por oposição ao recrutamento de alguém qualificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A opinião dos colaboradores é tida em conta em conta na tomada de decisões da gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As condições de higiene e segurança condicionam a motivação e o desempenho dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### V - Desempenho

\* V - 1 - Com que periodicidade a sua empresa avalia o desempenho dos colaboradores?  
Escolha uma das seguintes respostas

- A cada seis meses ou menos
- Entre seis meses a um ano
- anualmente ou superior

\* V - 2 - A avaliação de desempenho foca-se mais:  
Escolha uma das seguintes respostas

- Nos objectivos de negócio da empresa
- No desenvolvimento do colaborador
- Nas necessidades da função, equipa ou departamento

\* V - 3 - Os colaboradores recebem feedback e aconselhamento com base na sua avaliação de desempenho. Escolha uma das seguintes respostas

- Concordo muito
- Concordo
- Discordo
- Discordo muito

\* V - 4 - A avaliação de desempenho influencia significativamente o comportamento individual e em equipa. Escolha uma das seguintes respostas

- Concordo muito
- Concordo
- Discordo
- Discordo muito

\* V - 5 - Os colaboradores costumam preencher um inquérito acerca da sua satisfação com a avaliação de desempenho a que são sujeitos.

- Sim
- Não

\* V - 6 - A avaliação de desempenho tem uma componente de auto-avaliação por parte dos colaboradores.

- Sim
- Não

\* V - 7 - A avaliação de desempenho permite à empresa perceber se é possível potenciar melhor os seus colaboradores por forma a beneficiar de um melhor contributo da parte dos mesmos. Escolha uma das seguintes respostas

- Concordo muito
- Concordo
- Discordo
- Discordo muito

#### VI - Políticas

\* VI - 1 - Preencha o seguinte quadro de acordo com o que achar mais coerente:

	Concordo muito	Concordo	Discordo	Discordo muito
O departamento de recursos humanos serve como uma ponte eficaz entre as necessidades da gestão e os objectivos pessoais dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O departamento de recursos humanos participa activamente na avaliação de desempenho dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O departamento de recursos humanos é solicitado frequentemente pelos colaboradores por várias razões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gestão considera o departamento de recursos humanos como uma mais-valia importante para a empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* VI - 2 - O departamento de recursos humanos organiza programas de formação que são elaborados em conjunto com a gestão.

Sim  Não

#### VII - Conformidade

\* VII - 1 - A sua empresa é também certificada pela NP ISO 4427:2004 - Sistemas de gestão de recursos humanos?

Sim  Não

\* VII - 2 - Possuir um sistema de gestão de recursos humanos certificado é significativamente benéfico para o negócio da empresa.

Escolha uma das seguintes respostas

- Concordo muito  
 Concordo  
 Discordo  
 Discordo muito

### Apêndice II – PME seleccionadas para responder ao questionário

Lista de empresas seleccionadas
Plantalgarve - Viveiros Agrícolas, Lda.
Ribahorta - Produção e Comercialização de Produtos Hortofrutícolas, Lda.
Paulo Laureano, Vinus, Lda.
Pombalverde - Produção e Comercialização de Plantas, Lda.
Ambiflora - Serviços de Silvicultura e Exploração Florestal, Lda.
Floresta Bem Cuidada - Projectos Florestais, Lda.
Farpedra - Exploração de Pedreiras, Lda.
Sotonisa - Sociedade de Lacticínios, Lda.
Fabridoce - Doces Regionais, Lda.
Diatosta - Indústria Alimentar, S.A.
Frutorra - Pimenta, Lda.
Rações Avenal, S.A.
Destilaria Levira, Lda.
Aveleda, S.A.
S. M. B. M. - Comércio e Indústria Têxtil, S.A.
Piscatêxtil - Indústria Têxtil, Lda.
Acatel - Acabamentos Têxteis, S.A.
Tinturaria Rosários Quatro, Lda.
Estamparia Pinto, S.A.
Estamparia Ralope, S.A.
Realfio - Têxteis, Lda.
Sidónios - Malhas, S.A.
Artefita - Indústria de Passamanarias, Lda.
Passamar - Passamanarias Martins, Lda.
Carcemal - Malhas e Confecções, Lda.

Centralvest - Indústria de Vestuário, Lda.
Etfor - Empresa Têxtil, Lda.
Textimalhas - Fabrico e Comercialização de Malhas, S.A.
Controfactor - Indústria de Calçado, Lda.
Dikamar - Indústria de Protecção de Calçado, Lda.
Newstrife - Calçados, S.A.
Nimco Portugal, Lda.
Atlanta - Componentes para Calçado, Lda.
Jogral - Fábrica de Saltos para Calçado, Lda.
Soprefa - Componentes Industriais, S.A.
Enerpellets - Produção, Comercialização de Pellets de Madeira, S.A.
Palser - Bioenergia e Paletes, Lda.
Repalete - Reparações e Manuseamento de Paletes, S.A.
Woodcap - Indústria de Cápsulas de Madeira, Lda.
Cartonagem Cardoso, S.A.
Manufacturas aeme, Lda.
Norbags - Embalagens e Matérias Primas, Lda.
Suavecel - Indústria Transformadora de Papel, S.A.
Cemopol - Celuloses Moldadas Portuguesas, Lda.
Josar - Etiquetas, Lda.
Graficamares, Lda.
Quimitécnica.com - Comércio e Indústria Química, S.A.
Tubofuro - Tubos em P.V.C., S.A.
Solis - Importação e Exportação, Lda.
Castelbel - Artigos de Beleza, S.A.
Colquímica - Indústria Nacional de Colas, S.A.
Lorcol - Indústria de Colas e Produtos Químicos, Lda.
Labialfarma - Laboratório de Produtos Farmacêuticos e Nutracêuticos, S.A.
Plastrofa - Plásticos da Trofa, Lda.
Arouplás - Plásticos Técnicos, Lda.
Carfi - Fábrica de Plásticos e Moldes, S.A.
Nevacril - Display Development, Lda.
Platec - Injecção de Plásticos, Lda.
Termocompo - Indústria Termoplástica, Lda.
Vidrexport - Produção de Vidro, Lda.
Terra Mater - Olaria, Lda.
Vipremi - Fabricação de Produtos em Betão, Lda.
Prefabe - Sociedade de Pré-Fabricados de Cimento, S.A.
Lucidal - Mármore e Cantarias, Lda.
Mundiperfil, S.A.
Fundiven - Fundação Venezuela, S.A.
Clarcon - Indústria Metalomecânica Ligeira, Lda.
Dagoform - Desenvolvimento e Produção Metálica, Lda.
Metaloviana - Metalúrgica de Viana, S.A.
Ferplay - Fábrica de Portões, Lda.

Gosimat - Comércio e Indústria de Materiais de Construção, Lda.
Moninhas - Alumínios, S.A.
Profial - Profissionais de Alumínio, S.A.
Shoperfil, Lda.
Metalúrgica do Eucalipto, Lda.
Anicolor - Aluminios, Lda.
Caetano Coatings, S.A.
Galme - Galvanização e Metalização, Lda.
Traterme - Tratamentos Térmicos, Lda.
Memoteka - Mecânica de Precisão, Lda.
Metalconforme, Lda.
Tornitrofa - Serviços de Torno Freza, Lda.
Fábrica de Ferragens Jormax, Lda.
Cortarte - Indústria de Cortantes Gráficos e Clichés, Lda.
Duramoldes - Indústria de Moldes, Cunhos e Cortantes, Lda.
Famolde - Fabricação e Comercialização de Moldes, S.A.
Milon - Industria Metalomecânica e de Moldes, Lda.
Moldes Dionísio, Lda.
Planitec - Moldes Técnicos, Lda.
Tecnifreza - Indústria de Moldes, S.A.
Lusoforma - Indústria e Comércio de Embalagens, S.A.
Sinflex - Indústria de Molas Técnicas, Lda.
Avedol - Expositores, Estantaria e Artigos em Arame, Lda.
Foursteel - Produtos em Inox, Lda.
Mecanofabril - Metalúrgica, Lda.
Mega Dies - Cunhos e Cortantes, Lda.
Tecmic - Tecnologias de Microelectrónica, S.A.
Tecnocrimp - Componentes e Sistemas Tecnológicos, Lda.
Jomalux - Reclamos Luminosos, Lda.
Reclangol - Reclamos Luminosos de Portugal, Lda.
Metalurgia Videira, Lda.
Monoquadros - Quadros Eléctricos, S.A.
Torneiras Roriz, S.A.
Grupnor - Grupo Português de Elevadores do Norte, Lda.
Baltrina - Máquinas Frigoríficas, Lda.
Riox - Indústrias Metaloelectricas, S.A.
Icebel - Comércio de Máquinas e Desenvolvimento Industrial, Lda.
Ipesa - Balanças e Bâsculas Electrónicas, S.A.
Norcranes - Equipamentos, S.A.
Usimeca - Metalomecânica, Lda.
Aviagro - Equipamentos e Serviços Agropecuários, S.A.
Pulverizadores Rocha, S.A.
Domifer - Máquinas e Ferramentas, Lda.
Simões & Rodrigues, S.A.
Tecnobento, Lda.

F. Caixeiro - Equipamentos e Acessórios para Indústria Plásticos e Papel, Lda.
Louritex - Sociedade Agro-Construtora de Alfaias Agrícolas do Carvalheiro, Lda.
Silvério & Silvério, Lda.
Tecnogial - Projectos e Tecnologia Industrial, Lda.
IEME - Indústria Electromecânica de Motores, Lda.
Aber - Embraiagens e Comandos Hidráulicos, António Bernardes, Lda.
Movecho, S.A.
Lusocolchão, S.A.
Azemad, Lda.
Geometria do Móvel - Fabricação de Mobiliário, Unipessoal Lda.
Indumeca - Sociedade Industrial Metalúrgica de Baião, Lda.
Fastil - Fechos de Correr, S.A.
Rolpin - Indústria de Rolos de Pintura e Acessórios, Lda.
Zone Soft - Fabrico de Produtos Software, Lda
IMCEI - Instrumentação, Montagem e Comércio de Equipamentos Industriais, Lda.
Macrotema - Serviços de Engenharia e Manutenção Industrial, Lda.
Winprovit - Soluções Inteligentes, S.A.
Penimar - Reparação e Construção Naval, Lda.
Globalcold - Equipamentos e Refrigeração, Lda.
Tecnocon - Tecnologia e Sistemas de Controlo, S.A.
Ecomais - Recolha e Valorização de Resíduos, S.A.
Printerman - Reciclagem de Consumíveis Informáticos, Unipessoal, Lda.
Cadimarte - Construções, Lda.
Construções Corte Recto, Lda.
Ecociaf - Construção Civil e Obras Públicas, Lda.
Fuste - Construção Imobiliária, S.A.
N. V. E. - Engenharias, S.A.
Captágua - Captações de Água, Lda.
Restradas - Revitalização de Estradas do Norte, Lda
Amperluz - Comércio de Material Eléctrico e Instalações, Lda.
Electrumtrofa - Iluminação, Lda.
Rederia - Innovation, S.A.
Ruifer - Instalações e Reparações Eléctricas, Lda.
Agner Service - Manutenção Industrial, Lda.
PRCF - Gás, Tecnologia e Construção, S.A.
Piclima - Projectos e Instalações de Climatização, Lda.
Acustekpro - Soluções Técnicas de Isolamento, Lda.
Induporta - Indústria de Portas e Automatismos, Lda.
Pisosol - Pavimentos Industriais, Lda.
Hydraplan - Manutenção e Comércio de Veículos, S.A.
Turbotest, Lda.
Centrauto - Componentes Auto, Lda.
Ecopartes, Lda.
Rubber Vulk, Lda.
Bompiso - Comércio de Pneus, S.A.

D. M. S. - Trucks, Lda.
Rodapeças - Pneus e Peças, S.A.
Sagatex - Comércio e Representações, Lda.
Joteilux - Comércio de Material Eléctrico, Lda.
Alflora - Comércio de Flores, Lda.
Cooperfrutas - Cooperativa de Produtores de Fruta e Produtos Hortícolas de Alcobaça, C.R.L.
PigCarnes - Comércio de Carnes. S.A.
R. T. M. - Produtos Lácteos, Lda.
Garrafeira S. João - Comércio de Bebidas, Lda.
Realdrink, Lda.
Inovadoce, Lda.
A Saloinha Produtos Alimentares Lda
Frusantos - Frutos Seleccionados, S.A.
Telbac - Teixeira & Leite, Bacalhau e Congelados, Lda.
Mundifios - Comércio de Fios, S.A.
Oberndorfer, S.A.
Globlec - Comércio de Materiais Eléctricos, Lda.
Nortécnica - Representações e Técnica, S.A.
SKPro, Lda.
Laborspirit, Lda.
Propecuária - Veterinária e Farmacêutica, Lda
Gofrey - Silver Jewellery, Lda.
Imporvelas, S.A.
Plastdiversity - Comércio de Artigos de Plástico, Lda.
Infrasecur - Sistemas de Segurança, S.A.
Irricampo Sistemas de Rega, Lda.
Irrifarm, Lda.
Tractomoz - Tractores e Máquinas Agrícolas de Estremoz, S.A.
Cometil - Comércio de Equipamento Técnico Industrial, S.A.
Realcópia - Equipamentos de Escritório, Lda.
Empizinhos - Peças e Assistência de Empilhadores, Lda.
Graforio - Máquinas Gráficas, Lda.
Guimabombas - Importação de Bombas Automedidoras, Lda.
REIMAN - COMERCIO DE EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS, LDA.
Valcontrol, S.A.
Perfichapa - Comércio de Produtos Siderúrgicos, Lda.
Floponor - Florestas e Obras Públicas do Norte, S.A.
Disdis - Materiais de Construção, Lda.
Cirelius - Materiais para Gás e Aquecimento, Lda.
Sociveda - Comercialização de Produtos de Arame, S.A.
Ecocompósitos, S.A.
Impocolor - Produtos Químicos, S.A.
Imporquímica - Indústria Portuguesa de Produção Química, S.A.
Enzifarma - Diagnóstica e Farmacêutica, S.A.

Luzacril - Reclamos Luminosos, Lda.
Visipapel, Lda.
Artinvogue, S.A.
Chuvitex - Trading, Lda.
Embalcer - Equipamentos e Materiais de Embalagem, Lda.
Hospitex - Material Hospitalar, Lda.
Sicorel - Soluções para Embalagem, Lda.
Bolama Supermercados, Lda.
Italmarket, Lda.
Carlis - Equipamentos Industriais, Lda.
Carnes Avenida - Preparação e Comércio de Carnes, Lda.
Pneus Recta do Norte, Lda.
Comsoftweb - Sistemas Informáticos, Lda.
Vimaponto - Equipamentos e Serviços Informática, Lda.
Iberiana Technical, Lda.
Auticom - Serviços e Comunicações, Lda.
Faiamovel-Armazens de Moveis Lda
J.O.M., Lda.
Lusodil - Material Eléctrico e de Iluminação, S.A.
A 4 - Sociedade de Tabacarias, Lda.
Lacatoni Desportos, Lda.
Botão Azul - Comércio de Vestuário, S.A.
Origem Têxtil, Lda.
Farmácia Central dos Carvalhos, Lda.
SPC - South Point Care - Especialidades Farmacêuticas, Lda.
Promeicentro, Lda.
Bluebird - Comércio a Retalho de Artigos de Joalheria e Relojoaria, S.A.
Dimacer - Comércio de Equipamentos Industriais, Lda.
Megastock - Informática, Lda.
Siepi - Sociedade Industrial de Equipamentos para Indústria, Lda
Centro Óptico Boa Imagem, S.A.
Óptica 2, Lda.
Golfejardim - Sociedade de Equipamentos, Lda.
Hidromarinha - Comércio de Peças e Acessórios Industriais, Lda.
Mafep - Material Anti-Fogo e Protecção, Lda.
Seilimp, Lda.
Serbica ? Exploração e Máquinas de Distribuição Automática, Lda.
Rodonorte - Transportes Portugueses, S.A.
U. T. S. - Viagens e Serviços, S.A.
Campos & Cadilhe, Lda.
Comércio e Transportes Marcolino, Lda.
Faftir - Transportes, Lda.
Patrovitrans - Transportes, Lda.
Tracopol - Transportes e Construções, S.A.
Transmaia - Transportes, Lda.

Alcont - Parqueamento Reparação de Contentores, Lda.
Rebosado - Reboques do Sado, Lda.
Justlog - Agentes Transitários, Lda.
Ranatrans - Transitários, Lda.
Bagoeira - Empreendimentos Hoteleiros, Lda.
Gracer - Sociedade de Turismo do Algarve, S.A.
Prinçotel - Actividades Hoteleiras, Lda.
Videca - Construções e Turismo, Lda.
Cerro da Marina - Explorações Turísticas e Hoteleiras, Lda.
Turiscampo - Sociedade de Empreendimentos Turísticos e Parques do Algarve, Lda.
Vale Paraíso - Empreendimentos Turísticos S.A.
Majestic Café, Lda.
Moderna - Praia e Bar, Lda.
Relógio d'Água - Editores, Lda.
Ambidata - Digital Innovation Solutions & Consulting, Lda.
Eticadata - Software, Lda.
A. M. T. - Consulting, Lda.
Globaz, S.A.
Maxdata - Software, S.A.
Primavera - Business Software Solutions, S.A.
Safira - Consultadoria em Informática, S.A.
Tecnibite - Informática, S.A.
Centralgest - Produção de Software, S.A.
Lusodata - Serviços Informáticos, S.A.
Sysvalue - Consultoria, Integração e Segurança em Sistemas de Informação, S.A.
Wintrust - Consultoria e Serviços, Lda.
PH - Informática e Microsistemas, S.A.
Siscog - Sistemas Cognitivos, S.A.
Conceito - Consultoria de Gestão, S.A.
Talenter - Gestão de Projectos, Lda.
Logistel, S.A.
Total Partner - Consultadoria, Lda.
X. Z. - Consultores, S.A.
Berd - Projecto Investigação e Engenharia de Pontes, S.A.
Gesto - Energia, S.A.
Moldata - Projecto e Programação de Moldes, Lda.
NSE - Consultores de Engenharia, Lda.
Dourasil - Inspeções Técnicas de Veículos, Lda.
Tradelabor - Importação e Exportação, Lda.
Xpand Solutions - Informática e Novas Tecnologias, Lda.
Eurohuman - Empresa de Trabalho Temporário, Lda.
Previnave - Prevenção e Segurança no Trabalho, Lda.
Logicomer - Gestão e Recuperação de Créditos, S.A.
Aguitécnica - Assistência Técnica e Comércio de Máquinas e Equipamentos, Lda.
Geometrias Ocultas - Engenharias, Lda.

Leirivida - Cuidados Médicos, Lda.
Clínica Dr. Fernando Póvoas, Lda.
Medialcare - Saúde, Prevenção e Bem Estar, S.A.
Aqualab - Laboratório Clínico e de Saúde Pública, Lda.
L. A. P. - Laboratório de Anatomia Patológica, Lda.
Labluxor - Clínica Laboratorial Dra. Ivone Mirpuri, Lda.