



**A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos  
colaboradores**

**Tânia Daniela Gonçalves Gomes**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Auditoria**

*Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)*

Porto – 2017 |

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



**A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos  
colaboradores**

**Tânia Daniela Gonçalves Gomes**

**Dissertação de Mestrado**

**apresentado ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para a  
obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação de Doutora Alcina  
Portugal Dias**

**Porto – 2017 |**

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

## **Resumo**

Um ambiente organizacional saudável, competitivo e aberto à inovação, é um fator potenciador da produtividade. No atual mercado global e competitivo, a gestão do capital intelectual das empresas é uma necessidade com que todas as direções de recursos humanos se deparam e um aspeto fundamental que determina os seus níveis de competitividade.

Neste sentido, as políticas de recursos humanos devem estar alinhadas com a estratégia das organizações e devem ser desenhadas e implementadas de forma a gerar valor para a própria empresa.

O presente estudo tem o propósito de compreender a importância que os colaboradores atribuem às políticas implementadas pelas organizações e em que sentido isso se reflete na sua motivação e desempenho.

De forma a alcançar esse objetivo, foi elaborado um questionário e enviado a colaboradores de diversos setores de atividades, de grandes e de pequenas e médias empresas.

Através do questionário realizado, foi possível analisar o que motiva e desmotiva os colaboradores no contexto organizacional. Além disso, foram analisadas quais as práticas mais utilizadas pelas empresas e quais as práticas mais desejadas pelos colaboradores.

As conclusões do estudo evidenciaram que embora as empresas tenham diversas práticas de gestão de recursos humanos, os colaboradores ainda não estão totalmente satisfeitos com as práticas implementadas.

**Palavras chave:** Auditoria, Recursos humanos, Gestão de recursos humanos, Vantagem competitiva.

## **Abstract**

A healthy organizational environment, competitive and open to innovation, is a factor that enhances productivity. In the current global and competitive market, the management of corporate intellectual capital is a necessity facing all human resources management directions and a fundamental aspect that determines their levels of competitiveness.

In this sense, human resources policies must be aligned with the organizations strategy and must be designed and implemented in order to generate value for the company itself. The purpose of this study is to understand the importance that employees assign to the policies implemented by the organizations and in what sense this is reflected in their motivation and performance.

In order to achieve this objective, a questionnaire was drawn up and sent to employees from various sectors of activity, large and small and medium-sized enterprises.

Through the questionnaire, it was possible to analyze what motivates and demotivates employees in the organizational context. In addition, we analyzed which practices are most used by companies and which practices are most desired by employees.

The findings of the study showed that although companies have diverse human resources management practices, employees are still not fully satisfied with the practices implemented.

**Key words:** Audit, Human resources, Human resource management; Competitive advantage.

## **Agradecimentos**

A presente dissertação é fruto de interesse, empenho e investimento pessoal e profissional, mas também do apoio incondicional de várias pessoas que me acompanharam e motivaram a concluir esta etapa.

Desta forma, queria agradecer em primeiro lugar aos meus orientadores, Doutora Alcina Portugal Dias e Doutor Fernando Magalhães, pelo acompanhamento e dedicação prestada ao longo deste trabalho. Foi muito gratificante toda a partilha e todos os ensinamentos que me proporcionaram.

Ao meu namorado um agradecimento especial pelo apoio constante, pelas palavras de incentivo e pela transmissão de confiança e de força em todos os momentos.

À minha família por todas as oportunidades que me deram e pelo apoio em todas as minhas decisões.

Aos meus amigos que sempre me motivaram e ajudaram em todas as fases do mestrado.

Aos meus colegas e chefes de trabalho por serem tão compreensíveis comigo e por todo o apoio.

Um agradecimento especial a todas as pessoas que colaboraram no preenchimento do questionário, porque sem o vosso contributo, este estudo não seria possível de se realizar.

A todos, um muito obrigada.

## **Lista de Abreviaturas**

*Et al* – E outros

GRH - Gestão de Recursos Humanos

ISO – Organização Internacional de Normalização

NP 4427:2004 – Norma Portuguesa 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos”

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

## Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	4
1.1 Gestão de recursos humanos	5
1.2 Evolução da gestão dos recursos humanos	9
1.3 Gestão estratégica de recursos humanos	11
1.4 Motivação	14
1.5 Liderança	19
1.6 Recrutamento e seleção	22
1.7 Formação Profissional	25
1.8 Avaliação do desempenho	27
1.9 Auditoria de recursos humanos	29
1.10 Questões de investigação	31
Capítulo II – Metodologia	32
2.1 Enquadramento da Metodologia	33
2.2 Hipóteses de Investigação e Questões de Investigação	35
2.3 Modelo de análise	37
2.4 Instrumento de recolha de dados	38
2.5 Seleção da amostra	39
2.6 Elaboração do questionário	39
Capítulo III – Apresentação e interpretação dos resultados	43
3.1 Apresentação dos resultados	44
3.2 Análise e interpretação dos resultados	52
Capítulo IV – Conclusão	55
Referências Bibliográficas	58
Apêndices	64

## **Índice de quadros**

Quadro 1 - Classificações das “Melhores práticas nos recursos humanos” -----	6
Quadro 2 - Comparação das práticas de GRH entre as grandes e as Pequenas e Médias Empresas (PME) -----	7
Quadro 3 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX -----	10
Quadro 4 - Importância relativa dos RH na implementação da estratégia -----	13
Quadro 5 - Características da Gestão Estratégica e Tradicional de Recursos Humanos	14
Quadro 6 - Hipóteses de investigação-----	36



## **Índice de figuras**

Figura 1 - Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow -----	16
Figura 2 - Diferença entre desafio e <i>stress</i> -----	20
Figura 3 – Modelo de análise-----	37

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Dimensão das empresas -----	44
Gráfico 2 – Setores de atividade -----	44
Gráfico 3 – Sexo -----	45
Gráfico 4 – Idade-----	45
Gráfico 5 – Tempo de permanência na empresa-----	46
Gráfico 6 – Influência da motivação -----	46
Gráfico 7 – Fatores de motivação-----	47
Gráfico 8 – Fatores de desmotivação-----	47
Gráfico 9 – Nível de motivação-----	48
Gráfico 10 – Práticas utilizadas pelas empresas -----	48
Gráfico 11 – Medidas a implementar -----	49
Gráfico 12 – Importância das medidas-----	49
Gráfico 13 – Influência das recompensas -----	50
Gráfico 14 – Classificação do sistema de recursos humanos -----	50
Gráfico 15 – Importância da auditoria de RH-----	51
Gráfico 16 – Nível de motivação - PME vs Grandes Empresas -----	51

## **Introdução**

Ao longo do tempo a gestão dos recursos humanos tem evoluído significativamente. A preocupação meramente administrativa e contratual passou a ser uma questão mais direcionada para a motivação.

Está cada vez mais presente a competitividade entre as empresas, exigindo assim que as empresas tenham controlos internos adequados e eficazes. Os controlos internos assumem um papel muito importante nas organizações, na medida em que estas necessitam de uma avaliação eficaz para cumprir os seus objetivos. Os controlos internos permitem acompanhar os resultados de uma empresa, fornecendo ao gestor uma análise clara sobre a situação da empresa.

As pessoas são o ativo mais importante nas empresas. Embora nem todas as empresas valorizem as pessoas como deveriam, são as pessoas que definem ações estratégicas, estabelecem os limites e as potencialidades das empresas e tomam decisões que conduzem a organização rumo ao sucesso.

“Cada vez mais as organizações consideram a gestão de Recursos Humanos como um “centro de lucros” e não apenas como um “centro de custos” (Ivancevich, J., 2007)

Uma boa gestão de Recursos Humanos pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Há uma relação muito próxima entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional, uma vez que a forma como os recursos humanos são geridos influencia bastante o desempenho de uma organização.

As empresas que se empenham em atender às necessidades dos seus colaboradores podem cultivar um ambiente de trabalho focado na produtividade, sendo a gestão estratégica de recursos humanos o melhor caminho para alcançar esse propósito.

Tendo em conta que as pessoas são o ativo mais importante nas empresas, porque existem tão poucas auditorias de recursos humanos? Existem empresas com várias certificações, mas são raras as empresas que apostam nesta em específico.

O aparecimento da NP 4427:2004 “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” determinou a promoção de um conjunto de princípios que podem ajudar as empresas, nomeadamente as que não possuem competências na área de GRH, a atrair, desenvolver e a manter os melhores profissionais, tornando-se mais competitivas (Gameiro, J., 2008).

A presente investigação tem como principais objetivos fundamentar como as pessoas podem ser um fator estratégico para as organizações e quais as práticas que as organizações podem utilizar, com base nos recursos humanos, para garantir o sucesso.

Esta dissertação divide-se em quatro capítulos. No primeiro capítulo, dedicado à revisão da literatura, será feito um enquadramento da gestão de recursos humanos, abordando um pouco a sua evolução ao longo do tempo e fazendo uma comparação entre a gestão tradicional e a gestão estratégica de recursos humanos. Ainda no primeiro capítulo serão abordadas temáticas como a motivação dos recursos humanos, a liderança, o recrutamento e seleção, a formação profissional, a avaliação de desempenho e a auditoria de recursos humanos. O segundo e o terceiro capítulo destinam-se à metodologia. No segundo capítulo é feita uma descrição sobre o modo como a investigação será realizada, indicando qual será a amostra e explicando o procedimento adotado. No terceiro capítulo procede-se à apresentação e interpretação dos resultados obtidos a partir das respostas aos questionários. Por fim, no quarto capítulo são feitas as conclusões deste trabalho.

## **Capitulo I – Revisão da Literatura**

## **1.1 Gestão de recursos humanos**

A gestão de recursos humanos, impulsionada pelas envolventes internas e externas, tem evoluído bastante nos últimos anos. No passado não havia um cargo específico de gestão de recursos humanos, estava integrado nos processos de gestão. Esta gestão era vista como um custo, os funcionários eram apenas mão-de-obra, deveriam ser um custo reduzido para a organização e obter deles o máximo rendimento. As pessoas deixaram de ser meros recursos da organização e passaram a ser elementos impulsionadores.

Com a globalização e a procura constante pela qualidade e inovação começa a surgir a ideia de que a principal vantagem competitiva das organizações são as pessoas. Surge então uma nova visão das pessoas dentro das organizações: são sujeitos pró-ativos, empreendedores e criadores da inovação. Na perspetiva de Dantas (2001), a capacidade de inovação das empresas depende da competência dos recursos humanos, sendo os seus conhecimentos, capacidades e atitudes uma contribuição para um desempenho mais inovador.

Considerando que as pessoas são o principal meio para aumentar a inovação e, conseqüentemente, o avanço das organizações, tem surgido uma crescente preocupação na gestão adequada dos seus recursos humanos.

Segundo Storey (1995), a gestão de recursos humanos (GRH) é “uma abordagem distintiva da gestão dos trabalhadores, que procura alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, altamente capaz e empenhada, usando um conjunto integrado de técnicas culturais, estruturais e pessoais”.

Para Anderson, Finkelstein e Quinn (1996), “o sucesso das organizações depende mais da capacidade intelectual dos recursos humanos do que dos seus ativos físicos”.

### ***Quais são as melhores práticas na gestão de recursos humanos?***

Paauwe e Boselie (2005) identificaram uma lista de práticas de GRH, estando no top as seguintes práticas: formação e desenvolvimento, prémios e recompensas, gestão de desempenho (incluindo a avaliação) e recrutamento e seleção rigorosos.

Como podemos observar no quadro abaixo, diversos autores utilizam diferentes classificações das melhores práticas de recursos humanos:

**Quadro 1 - Classificações das “Melhores práticas nos recursos humanos”**

<b>ARTHUR (1995)</b>	<b>MC DUFFIE (1995)</b>	<b>PFEFFER E VEIGA (1999)</b>
Postos de trabalho amplos	Trabalho em equipa	Estabilidade no emprego
Participação dos empregados	Grupos de resolução de problemas	Recrutamento e seleção
Resolução formal de conflitos	Sistema de sugestão de ideias	Trabalho em equipa
Difusão de informação	Rotação de postos de trabalho	Retribuição alta em relação ao rendimento organizacional
Empregados altamente qualificados	Descentralização	Formação intensiva
Trabalho em equipa	Recrutamento e seleção	Igualdade salarial e simbólica
Formação intensiva	Incentivos	Difusão da informação
Benefícios	Diferenciação de <i>status</i>	
Salários altos em relação ao mercado	Formação de novos empregados	
Plano de opção de ação	Formação dos empregados experientes	

**Fonte:** Bonache, J. & Cabrera A. (2004)



***Será que existe um conjunto de melhores práticas na gestão de recursos humanos?***

De acordo com Pfeffer em 1994 (cit. por Veloso, 2007; Esteves, 2008), a perspectiva universal defende que existe um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos que é generalizável a todas as organizações, ou seja, que algumas práticas de GRH são universais e, por isso, têm aplicação em qualquer organização, independentemente do setor de atividade, da dimensão ou da estratégia.

A realidade de gestão de recursos humanos de uma PME é bastante diferente da GRH de uma grande empresa. Moreno (2012) considera que a GRH baseada no conhecimento empírico foca-se principalmente nas grandes empresas, ficando as PME um pouco esquecidas.

**Quadro 2 - Comparação das práticas de GRH entre as grandes e as Pequenas e Médias Empresas (PME)**

<b>Grandes empresas</b>	<b>Pequenas e Médias Empresas</b>
Reconhecimento dos RH como fonte de vantagem competitiva.	Não reconhecem os RH como fonte de vantagem competitiva.
Têm um departamento especializado de GRH.	Raramente têm um departamento especializado de GRH.
Estão informados do impacto da GRH no desempenho.	Desconhecem a relação entre as práticas de RH e o desempenho da organização.
No geral, todas as práticas de RH estão formalizadas e documentadas.	Práticas de RH informais, flexíveis, não estandardizadas nem documentadas.
As práticas de RH têm um propósito de desenvolvimento.	Práticas de RH são usadas principalmente para monitorar e controlar.
Práticas de RH baseadas em conhecimento técnico.	Práticas de RH baseadas na experiência pessoal do empresário.
Contam com uma plataforma estratégica e em muitos casos a estratégia dos RH está alinhada com a estratégia organizacional.	Carecem de visão estratégica, não têm planeamento estratégico de RH.
Têm sistemas de GRH formais que lhes permite recrutar e manter trabalhadores altamente qualificados.	Dificuldade de recrutar e manter os colaboradores, por falta de políticas e sistemas de GRH.

Análise e descrição de funções realizada tecnicamente e documentada.	Vaga descrição das funções, as atividades são flexíveis, dependem da necessidade específica do momento.
Maior conhecimento dos trabalhadores, das suas funções, obrigações e direitos.	Geralmente os trabalhadores ignoram os seus papéis, direitos e obrigações.
Processos documentados.	Pouca documentação de processos, o empresário indica o que deve fazer, quem e como.
No recrutamento recorrem a meios formais, como bolsas de emprego, jornais, revistas, universidades, entre outros.	O recrutamento é informal, a principal fonte de recomendação são os empregados, amigos e familiares.
A seleção realiza-se com critérios técnicos.	Na seleção do pessoal prevalecem critérios socioculturais e intuitivos.
A formação é planificada, formal e consoante as necessidades futuras.	A formação realiza-se sem planificação, no desenrolar do trabalho, não é estruturada e não tem em conta as necessidades futuras.
A formação é entendida como um investimento, que vai gerar retorno.	A formação é entendida como um custo que prejudica o tempo de produção.
O plano de carreira apresenta opções para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. As promoções realizam-se com critérios técnicos e qualitativos.	Apresentam opções limitadas para o crescimento profissional das pessoas. No caso de promoções, normalmente utilizam-se critérios de decisão socioculturais e intuitivos. Não existem planos de carreira formalmente estabelecidos.
As compensações são determinadas tecnicamente. Existem benefícios monetários e não monetários adicionais e têm em conta variáveis como a motivação.	Escalas salariais baseadas na negociação individual. Os benefícios cumprem com as leis laborais. Por limitações económicas não conseguem atrair pessoal altamente qualificado. Na remuneração prima a intuição e o critério do empresário.
A avaliação de desempenho é técnica, permanente e procura melhorar a efetividade da empresa.	A avaliação de desempenho realiza-se com critérios subjetivos e quando existe, usam

	para detetar dificuldades e como meio de controlo.
--	--

**Fonte:** Adaptado de Moreno (2012)

É possível constatar que as PME ainda têm um longo caminho a percorrer quando se fala de GRH e que necessitam de apoio para implementar determinadas práticas na gestão dos seus recursos humanos. Com a crescente importância que os recursos humanos têm vindo a desenvolver nas organizações, torna-se necessário que os responsáveis das PME encontrem práticas mais corretas para gerir os seus recursos humanos, até porque são as próprias PME que beneficiam com isso.

## **1.2 Evolução da gestão dos recursos humanos**

Os primeiros sinais das práticas de GRH surgiram no século XVIII com a Revolução Industrial. Este acontecimento ditou o fim do sistema de trabalho que vigorava nas empresas, na sua maioria de tipo familiar, cujo único objetivo era o lucro, não havendo preocupações com a eficácia da gestão das pessoas ou com o seu bem-estar (Cunha *et al*, 2010).

Com as mudanças tecnológicas proporcionadas pela Revolução Industrial, houve um profundo impacto nos processos produtivos, pelo que as pequenas unidades de produção artesanal transformaram-se em grandes instalações fabris onde se aglomerava um elevado número de trabalhadores (Cunha *et al*, 2010).

De acordo com Bilhim (2004), o ano 1945 foi o ano em que a Função Pessoal começou a afirmar-se, uma vez que o período de 1945 a 1975 corresponde a uma etapa marcante para a função, avaliando o impacto das teorias das relações humanas e do desenvolvimento organizacional. A atenção começa a estar direcionada para as pessoas e não apenas para o lucro.

Na década de 60 assiste-se a uma maior afirmação do departamento de “Gestão de Pessoal”. Continuando a assumir as habituais tarefas de cariz administrativo e sindical, a Gestão de Pessoal, na década de 60, assume maior afirmação. Esta função começa a inserir-se no âmbito da tomada de decisão, através do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão dos trabalhadores.

A “Direção de Pessoal” surge entre finais dos anos 60 e inícios dos anos 80, criando uma rutura com as fases anteriores. A gestão de recursos humanos nesta altura assume-se como

uma função integrada na gestão global da empresa, sendo a sua principal finalidade as pessoas e a sua motivação.

Segundo Chiavenato (2006), existem três etapas das organizações no decorrer do século XX, no que diz respeito à administração dos recursos humanos.

**Quadro 3 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX**

<b>Eras</b>	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Períodos</b>	<b>1900 - 1950</b>	<b>1950 - 1990</b>	<b>Após 1990</b>
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos/ serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipas multifuncionais.
<b>Cultura Organizacional Predominante</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação e aceleração das mudanças.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
<b>Modos de lidar com as pessoas</b>	Pessoas como fatores de produção	Ênfase nos objetivos	Pessoas como seres humanos pró-ativos

	inertes e estáticos. Foco nas regras e controles rígidos para controlar as pessoas.	organizacionais para dirigir as pessoas.	e inteligentes que devem ser motivados.
<b>Visão das pessoas</b>	Pessoas como fornecedoras de mão-de-obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fonte de conhecimento.
<b>Administração de pessoas</b>	Relações Industriais.	Administração de recursos humanos.	Gestão de pessoas.

**Fonte:** Chiavenato (2006)

O conceito de recursos humanos surgiu durante o século XX e foi evoluindo ao longo do tempo conforme as necessidades das organizações relativamente às exigências do mercado. Inicialmente o nome atribuído era relações industriais, com o intuito de amenizar o conflito que existia entre os objetivos das organizações e os objetivos pessoais. As pessoas não eram minimamente valorizadas e a estrutura organizacional era rígida, onde o poder assentava num só líder. Com o tempo, foi evoluindo gradualmente, até ser introduzido o conceito de administração de recursos humanos, onde o poder já não era centralizado e começaram a apostar na departamentalização dos serviços.

### **1.3 Gestão estratégica de recursos humanos**

A gestão estratégica de recursos humanos consiste na articulação entre as motivações, desempenhos individuais e a estratégia de desenvolvimento do negócio (Schuler, 1992).

Uma vantagem competitiva é sustentável se as outras empresas não forem capazes de duplicar ou substituir as suas causas, o que assegurará a sua permanência a longo prazo. Para que os recursos possam gerar uma vantagem competitiva sustentável têm que satisfazer certas condições. Por exemplo, têm que ser valiosos, de forma a permitir à empresa explorar o recurso, únicos ou escassos, no sentido de procurarem sempre os seus serviços, serem difíceis de imitar ou duplicar por outras empresas e serem dificilmente substituídos para que a concorrência não possa criar formas alternativas que anulem o seu valor.

“Os trabalhadores são a oportunidade mais desperdiçada pelas empresas” (Gary Cokins citado por Cunha *et al*, 2010). Na maioria das empresas o lugar que a gestão estratégica de recursos humanos ocupa na organização é bastante reduzido. Com a pressão do cotidiano, não dedicam muito tempo à reflexão de práticas estratégicas. Acabam por centrar-se no produto/serviço da empresa e esquecerem-se do mais importante, as pessoas.

A estabilidade é o elemento chave para a motivação de um colaborador e pode ser dividida em três partes: estabilidade financeira, organizacional e mental/fisiológica.

A estabilidade financeira é, sem dúvida, muito importante na motivação dos recursos humanos, uma vez que assegura a satisfação das necessidades básicas, como a alimentação, educação, saúde e deslocação.

Quando o colaborador tem o seu posto de trabalho assegurado sente confiança na organização e, conseqüentemente sente estabilidade, assumindo assim a estabilidade organizacional um papel importante na motivação de um colaborador.

A estabilidade mental/fisiológica está relacionada com a flexibilidade de horários e na conversão de horas extraordinárias em dias de férias. Com a pressão do dia-a-dia, as pessoas dão muita importância ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.

Segundo um estudo de Martell e Carroll (1995) publicado na revista Human Resource Management, foi constatado que apenas uma minoria dos diretores de empresas líderes norte-americanas afirmam que estão muito de acordo quanto à afirmação: “Obter e manter recursos humanos é muito mais importante que obter e manter outros recursos da empresa”.

#### Quadro 4 - Importância relativa dos RH na implementação da estratégia

*Porcentagem dos inquiridos que estão muito de acordo com a afirmação*

1. <i>Obter e manter os <b>recursos humanos</b> necessários é muito mais importante que obter e manter os <b>recursos financeiros</b></i>	5,2%
2. <i>Obter e manter os <b>recursos humanos</b> necessários é muito mais importante que obter e manter os <b>recursos tecnológicos</b></i>	7,0%
3. <i>Obter e manter os <b>recursos humanos</b> necessários é muito mais importante que obter e manter os <b>recursos de marketing</b></i>	8,0%

**Fonte:** Bonache, J. & Cabrera A. (2004)

A escassa importância dada aos recursos humanos tem uma dupla interpretação. Por um lado, parece desmentir a afirmação tão conhecida “As pessoas são o ativo mais importante nas empresas”. Mas essa escassa importância pode também estar relacionada com a incapacidade de muitos diretores explicarem, em termos económicos, tanto o valor dos recursos humanos (de que forma contribuem para gerar vantagem competitiva) como o papel que a função dos recursos humanos desempenha na maioria das empresas. Devido a esta falta de compreensão, muitos diretores não gerem eficientemente as pessoas da sua empresa e por isso é que é tão importante explicar o papel económico dos recursos humanos.

A gestão estratégica de recursos humanos apresenta bastantes diferenças relativamente à gestão tradicional de recursos humanos, como é possível verificar no quadro abaixo:

**Quadro 5 - Características da Gestão Estratégica e Tradicional de Recursos Humanos**

	<b>Gestão Tradicional de RH</b>	<b>Gestão Estratégica de RH</b>
<i>Responsável pela gestão e pelos recursos humanos</i>	Especialistas	Gestores de linha
<i>Objetivo</i>	Melhor desempenho	Melhor conhecimento e uso estratégico dos ativos humanos
<i>Papel da área de RH</i>	Responder às necessidades	Liderar, inspirar e compreender
<i>Visão temporal</i>	Resultados de curto prazo	Resultados de curto, médio e longo prazos
<i>Controle</i>	Normas, políticas, poder da posição	Flexível, baseado nos recursos humanos
<i>Cultura</i>	Burocrática, descendente, centralizada	Aberta, participativa, delegação de poder
<i>Ênfase</i>	Cumprimento das normas	Desenvolvimento das pessoas
<i>Responsabilidade</i>	Centros de custo	Investimento nos ativos humanos

**Fonte:** Adaptado de Ivancevich (2007; pág. 8)

#### **1.4 Motivação**

Vários estudos revelam que as práticas implementadas pelos gestores das organizações direcionadas aos colaboradores têm um impacto determinante, ou seja, as práticas que revelem maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel & Santos, 2009).



### ***Até que ponto a motivação das pessoas tem impacto nos resultados da empresa?***

Um dos pontos-chave da gestão estratégica é a motivação do trabalhador. Ivancevich faz referência a um estudo realizado com 968 empresas onde foi constatado que “o aumento de desvio-padrão na adoção de práticas que priorizam as pessoas está associado à queda de 7,05% na rotatividade, ao aumento de US\$ 27.044,00 em vendas e de US\$ 18.641,00 e US\$ 3.814,00 no valor de mercado e nos lucros. Outro estudo constatou que o aumento de desvio-padrão nas práticas de recursos humanos está associado ao aumento de US\$ 41 mil na riqueza do acionista, por funcionário.”

Um dos fatores externos que afeta a compensação é a situação econômica do setor, principalmente o grau de competitividade, que influencia a capacidade da organização de pagar altos salários. Quanto mais competitiva a situação, menos condições a organização tem de pagar altos salários. A capacidade de remuneração também é consequência da produtividade relativa da organização, da indústria ou do setor (Ivancevich, J., 2007).

“Inúmeros estudos indicam que, se a remuneração for vinculada ao desempenho, o funcionário produz trabalho de melhor qualidade e em mais quantidade” (Ivancevich, J., 2007).

Atualmente, a auto-realização no ambiente de trabalho é de extrema importância para as pessoas e uma questão estratégica para as empresas.

"Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam as nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação das nossas necessidades para tal preenchimento." (Maslow, A., 1943)

A hierarquia das necessidades de Maslow (1943) é um conceito criado pelo psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional.

De acordo com a ideia de Maslow, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades com o objetivo de conquistar a auto-realização plena. O esquema descrito na pirâmide de Maslow trata justamente da hierarquização dessas necessidades ao longo da vida do ser humano.

**Figura 1 - Pirâmide da teoria das necessidades de Maslow**



**Fonte:** Maslow, A. H. (1965)

A pirâmide de Maslow (1943) é dividida em cinco níveis hierárquicos, cada um formado por um conjunto de necessidades. Na base da pirâmide estão os elementos que são considerados primordiais para a sobrevivência de uma pessoa. Para progredir na hierarquia é necessária a conquista das condições elementares da pirâmide, passando para os próximos níveis, um a um, até alcançar o topo.

Segundo esta teoria, cada indivíduo tem de realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena auto-realização.

As **necessidades fisiológicas** são aquelas necessidades básicas do ser humano como ser biológico, como por exemplo, necessidade de comer, descansar, beber, dormir, entre outras. No trabalho: Necessidade de intervalos de trabalho, horários flexíveis, conforto físico, por exemplo.

As **necessidades de segurança** são aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se protegido de qualquer perigo e a necessidade de sentir-se em segurança.

No trabalho: Emprego estável, plano de saúde e seguro de vida são alguns indicadores de segurança.

As **necessidades sociais** são necessidades de manter relações humanas com harmonia, sentir-se parte de um grupo, receber carinho e afeto dos familiares/amigos, entre outras.

No trabalho: Necessidade de manter boas relações e bom ambiente no trabalho, por exemplo.

Relativamente às **necessidades de estima**, existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento pelos outros da nossa capacidade. Em geral é a necessidade de sentir-se respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento. Incluem-se também as necessidades de auto-estima.

No trabalho: Responsabilidade pelos resultados, reconhecimento pelos outros, promoções ao longo da carreira, por exemplo.

As **necessidades de auto-realização** estão relacionadas com o potencial próprio, fazer o que se gosta e ser capaz de conseguir alcançar o que deseja.

No trabalho: Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, por exemplo.

Enquanto Maslow (1943) fundamenta a sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg (1968) assenta a sua teoria (teoria dos dois fatores) no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada).

Segundo Herzberg (1968), a motivação para trabalhar depende de dois fatores:

- **Fatores higiénicos:** Estão relacionados com as condições que rodeiam a pessoa no trabalho, englobando as condições físicas e ambientais, como por exemplo, o salário, os benefícios sociais, as condições de trabalho, o tipo de relações entre a direção e os colaboradores, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, as oportunidades existentes, entre outras.

Estes fatores são tradicionalmente utilizados pelas empresas para obter a motivação dos colaboradores. No entanto, os fatores higiénicos são muito limitados, na medida em que a capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores é baixa.

Quando estes fatores higiénicos são muito bons, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que a sua influência sobre o comportamento não consegue elevar e fazer durar a satisfação. Porém, quando são precários provocam insatisfação.

Estes fatores são chamadas de fatores insatisfacientes.

- **Fatores motivadores:** Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e deveres relacionados com o cargo, tais como, liberdade de decidir como executar o seu trabalho, oportunidades de promoção, ampliação e enriquecimento do cargo, entre outras.

Estes fatores produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação envolve sentimentos de realização,

reconhecimento profissional e crescimento, manifestados através da realização de tarefas que oferecem desafio para o trabalho.

Quando os fatores motivadores são muito bons, estes elevam a satisfação e quando são precários provocam ausência de satisfação. Estes fatores são chamados de fatores satisfacientes.

Resumindo, a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968) afirma que:

1. A satisfação no cargo varia consoante o conteúdo do cargo e as atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: Fatores motivadores.
2. A insatisfação no cargo varia consoante o ambiente da empresa, das condições de trabalho oferecidas: Fatores higiénicos.

### ***Porque é que as recompensas são tão importantes?***

As recompensas exercem um efeito significativo sobre o comportamento dos colaboradores e, tendo em conta que a capacidade da empresa em competir e em gerar vantagens competitivas depende do comportamento dos recursos humanos, o sistema de recompensas dentro de uma organizações torna-se indispensável.

Um aspeto particularmente importante na hora de controlar o impacto que os custos salariais podem ter na sobrevivência da organização é como se processa o sistema de recompensas, ou seja, como funciona o sistema de incentivos salariais e se este está a ser corretamente gerido. Os incentivos salariais estão diretamente relacionados com os indicadores de resultados da organização.

Segundo Welch (2011), uma empresa gere bem os seus colaboradores se alinhar consistentemente o bom desempenho com as recompensas, quanto melhor se é mais se deve receber “na alma e na carteira”.

As capacidades produtivas das pessoas, as suas competências, os seus conhecimentos e a experiência profissional têm valor económico para as organizações porque as tornam mais aptas a serem produtivas, mas, ao contrário dos outros ativos, o valor potencial do capital humano só pode ser amplamente realizado com a cooperação dos indivíduos.

## 1.5 Liderança

O estudo da liderança nas organizações sempre gerou muita curiosidade e entusiasmo e é essencial no alcance do sucesso das organizações.

Hersey e Blanchard (1988) consideram a liderança como o processo de influenciar as atividades de um membro ou grupo com o objetivo de conseguir os esforços necessários para alcançarem as metas previstas.

Uma definição mais complexa de liderança é dada por Yukl (1998):

“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou de uma organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançarem os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl, 1998, pág.5).

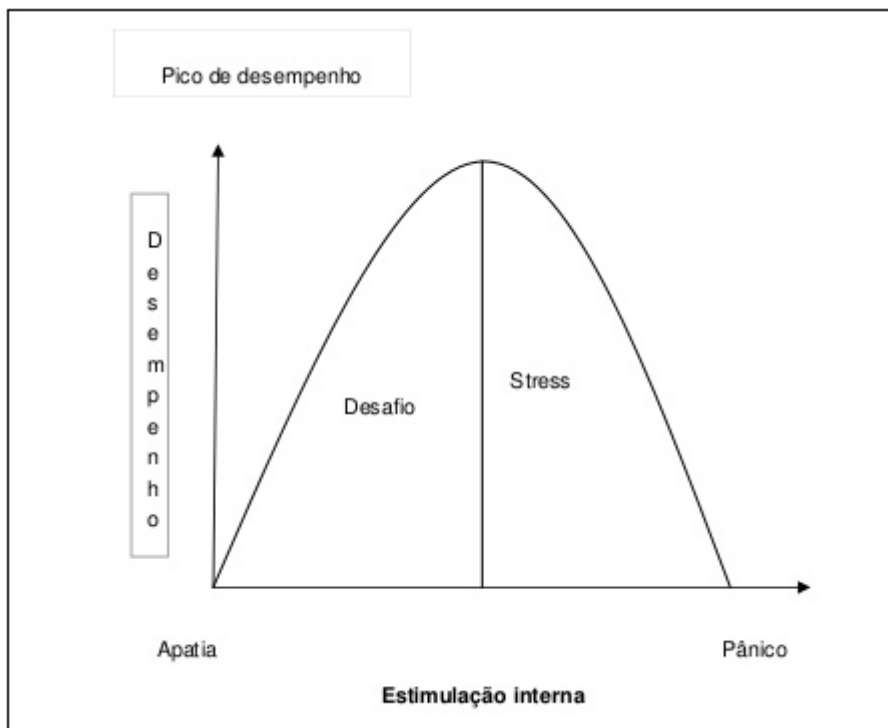
Uma liderança eficaz condiciona e é determinante para motivar os colaboradores. Atualmente, a liderança é vista como um fator essencial e decisivo para as organizações, como forma de alavancar a produtividade e gerar resultados positivos. Mas, para que isso aconteça o líder tem um papel fundamental na gestão da sua equipa. A liderança mais permissiva e mais virada para as pessoas, para os seus problemas e necessidades do que para a tarefa, cria uma atmosfera cooperativa, incrementa a satisfação e o rendimento dos trabalhadores, enquanto um estilo autoritário e uma supervisão apertada, geram perda de produtividade e diminuição da moral dos trabalhadores.

É necessário ter em conta um aspeto importante: a diferença entre desafio e *stress*. Cabe às chefias desenvolverem níveis de “pressão” nos seus colaboradores que lhe permitam sentir as tarefas a realizar como desafiantes, aumentando assim a sua produtividade, sem serem sentidas como stressantes.

É frequente os indivíduos referirem a necessidade de *stress* para melhorar os seus desempenhos. Normalmente, referem que se não sentem *stress* não têm vontade de trabalhar ou o trabalho não rende, como se necessitassem do stress para aumentar o seu desempenho. Neste ponto de vista, o *stress* seria positivo, no entanto é importante não confundir conceitos. Aquilo a que vulgarmente se chama o *stress* positivo não é mais do que desafio. O *stress*

surge quando o equilíbrio básico do bom funcionamento físico e mental é posto em causa, originando menor desempenho.

**Figura 2 - Diferença entre desafio e *stress***



**Fonte:** Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues J. (2003)

Quando o nível de pressão que é exercido sobre o indivíduo gera um estado de estimulação interna que maximiza o desempenho, estamos perante situações de desafio. Quando essa força exige do indivíduo uma estimulação excessiva que o faz entrar em rutura com o seu equilíbrio, então estamos perante um estado de *stress* e o desempenho do colaborador é posto em causa.

O *stress* significa rutura, rutura de um estado emocional positivo para um estado emocional negativo, tipicamente associado à ansiedade, ao medo e à perda de controlo emocional.

Portanto, não há qualquer dúvida que o desafio é importante para maximizar a produtividade. Aliás, é crucial para incrementar o desempenho do indivíduo. Se um determinado sujeito no seu dia-a-dia de trabalho, sente que as tarefas que tem para realizar são pouco desafiantes ou pouco estimulantes, é natural que o seu desempenho não seja o melhor e que, estranhamente, pareça que só manifesta um nível de motivação e produtividade elevado quando as tarefas que lhe são atribuídas são mais difíceis, quando é mais pressionado.

Esta gestão dos colaboradores que cada chefia tem como responsabilidade desempenhar no cotidiano não é fácil, uma vez que o nível de estimulação que para uma pessoa pode ser encarado como um desafio, para outra pessoa pode ser sentido como uma pressão geradora de *stress*. Trata-se de uma gestão caso a caso, em que é importante ter em conta as diferenças individuais.

Um bom líder deve conhecer profundamente as pessoas com quem trabalha, as suas motivações e aspirações. Deve saber adaptar-se às circunstâncias do meio, da tarefa e do grupo e deve saber exercer o estilo de liderança adequada à situação. Deve também reconhecer que uma equipa passa por diversas fases de evolução até atingir a sua maturidade e o seu pico de produtividade.

### ***Qual a relação entre produtividade e horas de trabalho?***

A produtividade não se mede pelo número de horas que se trabalha ou pelo número de tarefas que se realiza, mas sim pela qualidade do trabalho.

Trabalhar menos horas é bom para a saúde mas também aumenta a produtividade.

A conclusão é de um estudo divulgado pelo *The Independent* que, segundo o jornal, confirma uma tese defendida por muitos há anos.

A experiência foi realizada em 2014, quando o governo sueco optou por financiar a casa de repouso Svartedalens, na cidade de Gothenburg, colocando os enfermeiros a trabalhar apenas seis horas por dia.

A ideia era comparar os enfermeiros que trabalhavam estas horas, com um grupo que trabalhava oito num ambiente similar. Uma das maneiras que o estudo encontrou para medir a produtividade foi comparar a qualidade dos cuidados que cada conjunto de enfermeiros prestava.

Os resultados revelados mostraram que, ao longo do ano, a grande maioria dos enfermeiros que trabalhou seis horas foi, realmente, mais produtiva do que aqueles que trabalharam mais horas.

De acordo com o mesmo estudo, 68% dos enfermeiros que trabalhavam seis horas ficavam metade das vezes doentes que os restantes.

A estatística revelou ainda que os enfermeiros neste estudo estavam 20% mais felizes e, como consequência, trabalhavam mais 64% com os pacientes.

Bengt Lorentzon, um pesquisador envolvido no projeto disse que “se os enfermeiros estão menos tempo no trabalho e são mais saudáveis, significa maior qualidade no trabalho prestado”.

Esta experiência não é a primeira do género, e várias empresas *start-up* na Suécia têm colocado em prática as seis horas diárias de trabalho. O cofundador da empresa Background AB disse à *BBC* que “é difícil concentrarmo-nos no trabalho durante oito horas mas em seis horas podemos estar mais focados e fazer as coisas mais rapidamente”.

Esta experiência está ligada ao setor da saúde, o que significa que não se pode extrapolar o resultado para o setor financeiro, por exemplo.

Um inquérito da YouGov realizado em 2015 revelava que trabalhar sete horas por dia é o horário mais produtivo, e em 2014, 57% dos britânicos defendiam os quatro dias de trabalho semanal.

Segundo dados da Organização pela Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) de 2014, o Luxemburgo é o país mais produtivo e tem um índice de 1.643 horas trabalhadas por pessoa/ ano, enquanto nos Estados Unidos é o terceiro mais produtivo e cada trabalhador está no trabalho 1.789 horas/ ano.

Em Portugal a regra é de oito horas diárias, com uma hora para almoço e produtividade não é o seu forte, embora tenha vindo a melhorar nos últimos anos.

## **1.6 Recrutamento e seleção**

Para Chiavenato (2009), “o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização”. Para ser eficaz, é necessário atrair candidatos suficientes para suprir as necessidades elencadas no processo de seleção.

Segundo Chiavenato (2009), o processo de recrutamento requer um cuidadoso planeamento, que constitui uma sequência de três fases:

1. O que a organização precisa em termos de pessoas;
2. O que o mercado de RH pode oferecer;
3. Quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Chiavenato (2009) define seleção como sendo a escolha do homem certo para o cargo certo, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

O recrutamento e seleção têm um papel fundamental nos resultados alcançados por uma empresa e pode torná-la competitiva através dos talentos encontrados.



Na perspectiva de Chiavenato (2009), manter e reter talentos na organização requer a criação de um ambiente de trabalho agradável, saudável e seguro, remuneração interessante e benefícios sociais perfeitamente adequados às necessidades das pessoas. Manter os talentos é uma tarefa difícil para as organizações e é preciso ser estratégico sem deixar de pensar nas pessoas.

Antes de iniciar o processo de recrutamento, é necessário definir o tipo de recrutamento desejado. Existem dois tipos de recrutamento: recrutamento interno e recrutamento externo. Um ponto importante a ser considerado em qualquer recrutamento é a prioridade que se deve dar ao recrutamento interno. O recrutamento interno é o recrutamento realizado dentro da própria empresa, com a entrevista aos colaboradores dispostos a mudarem de cargo com novas tarefas e desafios.

Se por um lado o recrutamento interno tem vantagens como a motivação dos colaboradores da empresa e o custo mais reduzido, por outro lado apresenta desvantagens como o reduzido leque de candidatos e pode bloquear a entrada de novas ideias.

O recrutamento externo consiste em atrair candidatos fora da empresa, no mercado do trabalho. Neste tipo de recrutamento divulga-se a vaga através de vários meios, desde os *sites* de emprego, redes sociais, jornais, entre outros. Este tipo de recrutamento também pode ser realizado com o apoio de recrutadores qualificados, externos à empresa.

Uma vantagem do recrutamento externo é a entrada de novos talentos na empresa com novas ideias e atitudes inovadoras, enquanto a longa duração do processo de recrutamento e o custo elevado são algumas das suas desvantagens.

### **Etapas de um processo de recrutamento ideal:**

- **Descrição do cargo**

A descrição deve conter todas as atividades que serão desenvolvidas pelo candidato. Com essa definição de atividades, o recrutador identificará na entrevista se o candidato será capaz de desenvolver essas atividades com base nos seus conhecimentos/experiência. Essa descrição deverá ser o mais detalhada possível, de modo a permitir ao recrutador a escolha do candidato que lhe parece ser mais adequado para a função.

- **Definição de requisitos técnicos, pessoais e emocionais**

Conhecendo a política da empresa, os valores dos gestores e o funcionamento das equipas de trabalho, o recrutador deve procurar um candidato que se identifique com a organização.

O recrutador deve avaliar as características essenciais e indispensáveis dos candidatos para começar a excluir alguns candidatos e considerar outros como futuros colaboradores.

- **Elaboração da entrevista**

Na preparação de uma entrevista, o recrutador deve ter em conta a descrição do cargo, a definição de requisitos técnicos, pessoais e emocionais e a delimitação de perguntas que serão feitas ao candidato.

Não devem ser feitas aquelas perguntas habituais das entrevistas porque a maioria dos candidatos já estão preparados para responder a esse tipo de perguntas, o que levará a não conhecer o verdadeiro perfil do candidato. Portanto, é necessário elaborar perguntas que surpreendam e tornem a entrevista mais produtiva e real. A sugestão é fazer perguntas inesperadas, de modo a apanhar a pessoa desprevenida e ficar a conhecer um pouco as reações do candidato.

- **Entrevista**

A entrevista é o momento de avaliação do candidato e por isso deve ser muito bem planeada. O recrutador não deverá fazer uma entrevista muito curta porque mostra que não foi bem preparada e é necessário um determinado tempo para conhecer minimamente o candidato. A entrevista também não deverá ser muito grande porque pode tornar-se cansativa. Portanto, deve ser bem planeada de modo a ser uma entrevista bem-sucedida.

- **Escolha do candidato**

Nesta etapa o recrutador já possui capacidade para avaliar todos os candidatos e decidir quem será o futuro colaborador. A decisão final deverá ter por base alguns critérios fundamentais, tais como: a competência do candidato para realizar a função, o seu real interesse no cargo, o seu potencial de crescimento na empresa e a sua capacidade de se inserir no ambiente de trabalho existente.

Por vezes surge mais do que um candidato com o perfil adequado para a vaga, tornando o processo de escolha mais difícil para o recrutador. Neste caso, deverá optar pelo candidato que futuramente traga maior valor à empresa ou que consiga

preencher lacunas existentes na empresa. Portanto, escolha um candidato otimista, sem medo de arriscar e com capacidade de iniciativa e liderança.

Assim que esteja escolhido o candidato ideal para o cargo, é fundamental não adiar a oferta da vaga, uma vez que pode correr o risco do candidato escolhido recusar a oferta de emprego por já ter emprego.

### **1.7 Formação Profissional**

A formação é considerada uma ferramenta de extrema importância na gestão de recursos humanos e tem como principal objetivo que os colaboradores consigam reunir um conjunto de conhecimentos e competências de trabalho de forma a desenvolver o trabalho que lhe compete da melhor maneira.

É importante salientar que a importância da formação deve-se à vontade das organizações aumentarem a sua produtividade, na forma de conhecimento, e, conseqüentemente, distinguirem-se do mercado. Para além da formação aumentar a produtividade e beneficiar a organização, também é essencial para motivar e inspirar os colaboradores, na medida em que percebem a importância que lhes é conferida e que a organização está disposta a oferecer a formação necessária de modo a exercerem as suas funções de forma mais correta.

A formação profissional apresenta diversos benefícios, dos quais se destacam os seguintes:

- ✓ Aumentar a dedicação profissional;
- ✓ Melhorar substancialmente a motivação dos trabalhadores, no sentido em que a formação aumenta a segurança e, acima de tudo, a satisfação no trabalho. Quanto maior for a satisfação dos colaboradores, mais estes contribuirão para o sucesso organizacional, o que leva à conseqüente diminuição de demissões;
- ✓ Aumento da produtividade, uma vez que a formação aumenta a eficiência e a produtividade do trabalho prestado pelos colaboradores. Deste modo, há um menor desperdício de tempo e recursos quando os colaboradores são devidamente preparados;
- ✓ Menor supervisão. Colaboradores bem formados necessitarão de menor supervisão, tornando-se benéfico para a organização a nível de tempo e esforço;
- ✓ Possibilidades de promoção. Os colaboradores que recebem formação no trabalho desenvolvem melhores competências para executar o seu trabalho, podendo conseguir uma futura promoção e certamente uma vantagem para a organização;

- ✓ Menos erros no trabalho. Como os colaboradores têm a formação necessária para desenvolverem o seu trabalho, a probabilidade de ocorrer um erro no trabalho torna-se inferior.

Um dos pontos-chave da formação é o seu planeamento, ou seja, deverá passar pela análise das necessidades, avaliar certas competências e, sobretudo, deverá ser conduzida num ambiente de aprendizagem. Outra forma de garantir o sucesso da formação passa por comunicar esta intenção aos próprios colaboradores para ficar a saber qual é a sua opinião. O que acontece muitas vezes é que as organizações elaboram o plano de formação sem consultar o público-alvo, o que não favorece o sucesso da formação. Em alguns casos, a formação é a solução mais eficaz para a resolução de alguns problemas, sendo necessário analisar a adequação da formação ao negócio e à estratégia da organização (Velada, 2007).

Uma ação de formação apresenta três fases principais. Em primeiro lugar, é feito um diagnóstico das necessidades de formação de forma a determinar a pertinência da formação dos colaboradores. Em segundo lugar, a realização da formação, em que é determinante a utilização do método formativo mais eficaz. Por fim, é feita a avaliação da formação para verificar se os objetivos inicialmente definidos foram alcançados. Se não foram alcançados é importante tentar perceber a razão.

### ***A formação profissional pode ser considerada um meio para acrescentar valor?***

A formação profissional tem o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para a melhoria do desempenho organizacional, acrescentando valor a ambos. A formação bem planeada e concebida é crucial para o desenvolvimento e sucesso de uma organização (Velada, 2007). Um colaborador com a devida formação será muito mais eficiente e produtivo, uma vez que consegue transferir o que foi aprendido no local de trabalho e, conseqüentemente, terá maior satisfação no trabalho.

## **1.8 Avaliação do desempenho**

Avaliar o desempenho dos colaboradores torna-se uma medida necessária para identificar problemas que possam surgir. Além disso, serve também para integrar os colaboradores e avaliar se estes se adequam ao cargo que exercem, para identificar as suas competências e, por outro lado, tomar decisões e adotar medidas de modo a melhorar o seu desempenho (Chiavenato, 2010).

A avaliação de desempenho é também uma forma de aproximar a empresa dos colaboradores, no sentido em que permite à empresa conhecer o ponto de vista dos colaboradores, dá-lhes a possibilidade de exprimirem as suas ideias relativamente ao seu desempenho e podem expor as suas dificuldades. Basicamente, a empresa fica com uma noção do desempenho dos seus colaboradores de forma mais objetiva e avalia os resultados do seu trabalho.

Dentro dos objetivos de uma avaliação de desempenho, destacam-se os seguintes:

- Permitir medir os níveis de produtividade dos colaboradores (se existem melhorias ou não);
- Identificar problemas que interfiram no desempenho individual de cada colaborador;
- Possibilitar o acompanhamento do colaborador no desempenho das suas funções;
- Auto-aperfeiçoamento do colaborador;
- Identificar as forças e as fraquezas individuais de cada colaborador.

Na perspetiva de Pacheco (2007), o principal objetivo da avaliação de desempenho é “diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como um melhor desempenho”.

Um dos aspetos fundamentais é que o gestor tenha a noção de que a avaliação de desempenho deve ser um processo que se centra no desenvolvimento de um clima saudável entre as pessoas com total confiança. A avaliação de desempenho deve ser encarada como condutora de otimismo e de realização pessoal, assim como uma forma de valorizar os pontos fortes de cada indivíduo.

A ausência da avaliação de desempenho faz com que a gestão desconheça as capacidades dos seus colaboradores, podendo estar a desperdiçar muitas oportunidades.

A avaliação de desempenho é necessária tanto para a organização como para o colaborador. Se, por um lado, a organização precisa de conhecer a forma como os colaboradores executam as suas tarefas para conhecer as suas potencialidades, por outro lado, os colaboradores

precisam de saber qual a visão da empresa sobre si para poderem corrigir possíveis erros (Chiavenato, 2001). Um bom sistema de avaliação de desempenho pode resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho.

De acordo com Pedrotti (2012), existem várias razões que determinam a importância das organizações avaliarem o desempenho dos colaboradores:

- As recompensas, na medida em que a avaliação de desempenho permite identificar razões que justifiquem o aumento salarial;
- O desenvolvimento, porque permite evoluir de forma contínua, ficando com uma noção dos seus pontos fortes e dos seus pontos fracos;
- Obter feedback, uma vez que a avaliação de desempenho permite que haja uma maior percepção sobre o que pensam do colaborador relativamente às suas competências;
- O relacionamento, pois permite aos colaboradores melhorar o relacionamento com os colegas de trabalho.

A avaliação de desempenho é uma medida necessária, sobretudo em empresas com um elevado número de colaboradores, uma vez que é mais difícil ter uma percepção objetiva das competências de cada colaborador, ajudando a organização.

Perante a complexidade da avaliação de desempenho, é natural que existam erros subjacentes. O importante é evitar os erros que ocorrem nos processos de avaliação de desempenho de forma involuntária.

Conhecido por ser o erro mais comum da avaliação de desempenho, o *efeito de halo* consiste na tendência para alargar a todo o desempenho uma avaliação positiva devido a ter uma opinião muito positiva apenas de uma característica do colaborador. O avaliador, tendo uma opinião favorável de uma característica do colaborador, irá favorecê-lo e influenciará todo o processo de avaliação. Por outro lado, quando o avaliador tem uma opinião desfavorável do colaborador, a tendência é para considerá-lo mau em todos os aspetos da avaliação de desempenho.

O erro da *tendência central* baseia-se na tendência do avaliador utilizar o ponto médio da escala de pontuação, ou seja, não utiliza valores extremos na avaliação.

A *recenticidade* acontece quando a avaliação é determinada pelas ações mais recentes dos avaliados, não sendo considerada a globalidade do desempenho, ao longo do período de avaliação.

O *erro de semelhança* consiste em atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do avaliador. A avaliação é feita com base nas qualidades que o avaliador tem de si mesmo, de modo que, se o avaliado possuir as mesmas características, ele é beneficiado, caso contrário será penalizado.

O *erro de fadiga/rotina* pode acontecer quando estão em causa muitos avaliados e consiste numa propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação.

A avaliação de desempenho é um processo complexo e com alguma subjetividade. Com a tomada de consciência dos erros mais comuns é possível reduzir essa subjetividade e tornar o processo mais justo e transparente.

### **1.9 Auditoria de recursos humanos**

O Tribunal de Contas (Manual do Tribunal de Contas Volume I, p. 22) define auditoria como: “um exame ou verificação de uma dada matéria, tendente a analisar a conformidade da mesma com determinadas regras, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idónea, tecnicamente preparada, realizado com observância de certos princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, com vista a possibilitar ao auditor formar uma opinião e emitir um parecer sobre a matéria analisada.”

A auditoria de recursos humanos avalia a sintonia entre as políticas de recursos humanos e a estratégia definida pela organização (Olalla & Castillo, 2002). Segundo estes autores, esta auditoria é um instrumento de gestão para a organização que consiste em diagnosticar, analisar e avaliar futuras linhas de ação no âmbito da gestão de recursos humanos.

A auditoria de recursos humanos é uma análise aprofundada sobre o funcionamento do processo de gestão dos recursos humanos, avaliando a qualidade das políticas e práticas utilizadas na gestão do pessoal e os direitos e deveres dos empregados e empregadores. Deste modo conseguimos identificar quais as práticas mais benéficas e mais prejudiciais para a organização.

Por vezes, algumas organizações têm dificuldade em gerir os seus recursos humanos. Neste sentido, a auditoria dos recursos humanos poderá ser um pilar bastante útil, uma vez que o seu objetivo principal é analisar como o sistema está a funcionar, localizando práticas que são prejudiciais à organização ou que não estão a compensar o seu custo e adicionar práticas que devem ser acrescentadas.

A maioria das organizações utilizam a auditoria de recursos humanos quando surge algum problema ou uma situação inesperada, no entanto este método não é recomendável, uma vez que os problemas aparecem diariamente e muitas vezes passam despercebidos. Portanto, a prática da auditoria de recursos humanos deve ser constante na organização fazendo parte da sua rotina para detetar e corrigir as falhas encontradas.

É importante salientar que o custo associado à auditoria de recursos humanos, que a maioria das empresas não quer ter, poderá transformar-se num leque de benefícios para a empresa.

O papel da auditoria de recursos humanos é fundamentalmente educacional, sendo considerada uma técnica essencial para o desenvolvimento da organização.

Em termos de conformidade, os sistemas de GRH enquadram-se na NP EN ISO 9001 – 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 norma 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - Requisitos, foi desenhada de forma a ajudar as empresas na criação de processos e no estabelecimento de âmbitos de atuação que conduzam a uma gestão de recursos humanos adequada aos propósitos e objetivos das mesmas.

A norma tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos. A norma assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: atrair, manter e desenvolver as pessoas dentro de qualquer organização.

De acordo com Gameiro (2008) e Varão (2009), a NP 4427:2004 não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na gestão de recursos humanos, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas.

Para Teixeira (2003), a certificação por uma Norma constitui-se sempre como uma vantagem competitiva, na medida em que permite às empresas traçar um caminho no sentido da inovação e da diferenciação, transmitindo qualidade e confiança no mercado em que atua.



De acordo com Varão (2009), um sistema de gestão de recursos humanos deve definir políticas de recursos humanos alinhadas com a missão, valores e os princípios estratégicos da organização, e para isso devem ser assegurados alguns aspetos, tais como:

- Definição da estratégia e planeamento;
- Caracterização da estrutura organizacional;
- Definição de competências;
- Definição do sistema de recrutamento e seleção;
- Admissão, acolhimento e integração dos colaboradores;
- 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.

Na perspetiva de Varão (2009), uma implementação eficaz resulta de uma boa conceção do sistema a implementar, ou seja, é necessário conceber o sistema de acordo com a estratégia de negócio e o planeamento da organização, e posteriormente, seguir as ações listadas acima até à avaliação do sistema de desempenho.

### **1.10 Questões de investigação**

Este trabalho teve como questão principal se os recursos humanos são considerados atualmente fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Com o objetivo de responder a esta questão tão genérica, foram realizadas várias questões que possibilitará chegar à resposta da questão principal.

**1ª Questão** – Qual a importância de um bom sistema de gestão de recursos humanos?

**2ª Questão** – Será que existe um conjunto de melhores práticas na gestão de recursos humanos?

**3ª Questão** – De que forma a motivação é influenciada pelo tipo de empresa onde estamos inseridos?

**4ª Questão** – Até que ponto a motivação das pessoas tem impacto nos resultados da empresa?

**5ª Questão** – Será que a auditoria de recursos humanos é importante para uma organização?

## **Capitulo II – Metodologia**

## 2.1 Enquadramento da Metodologia

Esta é uma fase de extrema importância porque, segundo Fortin (1999) “assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação”. Neste capítulo serão determinados os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação e às hipóteses formuladas.

Na perspetiva de Teixeira (2006) “é através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos que se vão aplicar ao longo do trabalho, de forma a sistematizar os procedimentos adotados durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados. A metodologia tem como objetivo analisar as características dos vários métodos disponíveis, observando as suas vantagens e desvantagens.”

De acordo com Fortin (1999) “o estilo da pesquisa adotado e os métodos de recolha de informação selecionados dependem da natureza do estudo e do tipo de informação que se pretende obter. Assim após uma consulta estruturada e aprofundada sobre as principais características dos diversos tipos de pesquisa, a natureza do estudo e o tipo de informação que pretendemos obter, definimos o nosso estudo”.

O conhecimento pode ser adquirido de muitas formas, mas Fortin (1999) considera que, de todos os métodos de aquisição de conhecimentos, “a investigação científica é o mais rigoroso e aceitável uma vez que assenta num processo racional (...) dotado de um poder descritivo e explicativo dos factos e dos fenómenos”.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1995), a melhor forma de realizar uma investigação é através do seguimento de um procedimento estabelecido previamente à investigação e tem como principal objetivo evitar que o investigador perca o sentido de orientação que o trabalho deveria seguir. Este autor estabelece sete etapas para o procedimento científico:

**1ª Etapa** → Definir a questão que irá dar origem ao projeto de investigação;

**2ª Etapa** → Engloba a exploração, ou seja, engloba as leituras e todos os meios exploratórios de informação. Nesta etapa é feita a recolha de informação de forma a conceber uma problemática da investigação;

**3ª Etapa** → Esta é a etapa da problemática que, segundo Quivy e Campenhoudt (1995) “é uma maneira de interrogar os fenómenos estudados”;

**4ª Etapa** → Construção do modelo de análise, que consiste em traduzir as perspetivas de vários autores numa linguagem e em formas que permitam a condução do trabalho sistemático de recolha e análise dos dados;

**5ª Etapa** → Esta etapa é dedicada à observação, engloba o conjunto de operações através dos quais é testado o modelo de análise e confrontado com os dados observáveis;

**6ª Etapa** → Análise das informações. Esta fase tem como principais objetivos a verificação empírica das hipóteses formuladas e a interpretação dos factos inesperados, caso existam, e consequentemente na revisão das hipóteses;

**7ª Etapa** → Nesta etapa são feitas as conclusões, desdobrando-se em três partes. Em primeiro lugar deve fazer uma retrospectiva das linhas do procedimento que foi seguido. Em segundo, deve apresentar ao pormenor os contributos para o conhecimento originados pelo trabalho. Por fim, deve abordar as considerações de ordem prática.

Um dos primeiros passos é a definição das perguntas de investigação. Para isso, é necessário obedecer a alguns requisitos para que exista uma clarificação das suas intenções e perspetivas.

As perguntas de investigação devem ser:

- Claras, no que diz respeito à precisão do modo de formulação da pergunta;
- Unívocas e concisas para que possam ser compreendidas sem qualquer dificuldade e ajudar o autor a perceber aquilo a que se propõe;
- Exequíveis, na medida em que os conhecimentos, recursos e tempo disponíveis são realistas e adequados à investigação;
- Passíveis de transmissão de conhecimentos e não apenas de descrição dos fenómenos.

Para Punch (2006), 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). Deste modo, podemos concluir que a investigação quantitativa é a investigação empírica com dados em forma de números (ex: Questionários) e a investigação qualitativa é a investigação empírica com dados que não têm forma de números (ex: Entrevistas).

Relativamente à análise quantitativa, Shaffer e Serlin (2004) referem o seguinte:

“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 refletem as características em geral da maior população a partir da qual a amostra foi retirada” (Shaffer e Serlin, 2004).

Em relação à análise qualitativa, Shaffer e Serlin (2004) referem que a mesma tem em conta o contexto, ao contrário da análise quantitativa. Um investigador qualitativo 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, de modo a que o investigador consiga fazer inferências acerca das experiências ou das emoções dos participantes.

#### **Os métodos quantitativos:**

- São fracos em termos de validade interna (nem sempre sabemos se medem o que pretendem medir);
- São fortes em termos de validade externa: os resultados são generalizáveis.

#### **Os métodos qualitativos:**

- São fortes em termos de validade interna (evidenciam as particularidades e as especificidades dos grupos sociais estudados);
- São fracos em termos da possibilidade de generalizar os resultados.

Para alguns autores a investigação quantitativa atua em níveis de realidade e tem como objetivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis. A investigação qualitativa, ao contrário, trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões.

## **2.2 Hipóteses de Investigação e Questões de Investigação**

Segundo Hill e Hill (2000), a hipótese tem como função estabelecer a ligação entre a parte teórica e a parte empírica da investigação. Para isso, a primeira coisa a fazer é utilizar a revisão de literatura para daí deduzir uma ou mais hipóteses a serem testadas na parte empírica.

**Quadro 6 - Hipóteses de investigação**

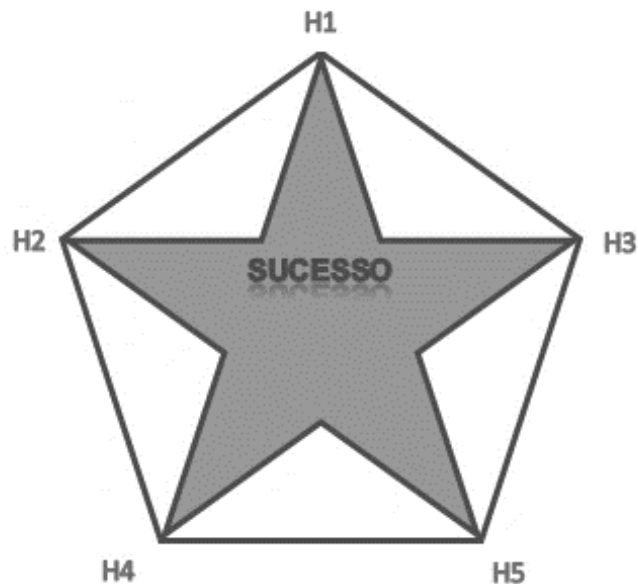
<b>Questões de investigação</b>	<b>Hipóteses de investigação</b>	<b>Fundamentação da literatura</b>
1. Qual a importância de um bom sistema de gestão de recursos humanos?	H1. A forma como os recursos humanos são geridos influencia bastante o desempenho de uma organização.	De acordo com Varão (2009), um sistema de gestão de recursos humanos deve definir políticas de recursos humanos alinhadas com a missão, valores e os princípios estratégicos da organização, e para isso devem ser assegurados alguns aspetos.
2. Será que existe um conjunto de melhores práticas na gestão de recursos humanos?	H2. A perspetiva universal considera que existe um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos generalizável a todas as organizações.	Paauwe e Boselie (2005) identificaram uma lista de práticas de GRH, estando no top as seguintes práticas: formação e desenvolvimento, prémios e recompensas, gestão de desempenho (incluindo a avaliação) e recrutamento e seleção rigorosos.
3. De que forma a motivação é influenciada pelo tipo de empresa onde estamos inseridos?	H3. A motivação varia consoante o tipo de empresa.	Moreno (2012) considera que a gestão de recursos humanos baseada no conhecimento empírico foca-se principalmente nas grandes empresas, ficando as PME um pouco esquecidas.
4. Até que ponto a motivação das pessoas tem impacto nos resultados da empresa?	H4. Colaboradores motivados têm um impacto positivo nos resultados da organização.	Vários estudos revelam que as práticas implementadas pelos gestores das organizações direcionadas aos colaboradores têm um impacto determinante, ou seja, as práticas que revelem maior preocupação com os colaboradores levam ao desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos em relação à sua atividade profissional (Chambel & Santos, 2009).
5. Será que a auditoria de recursos humanos é importante para uma organização?	H5. O papel da auditoria de recursos humanos é fundamentalmente educacional, sendo considerada uma técnica essencial para o desenvolvimento da organização.	A auditoria de recursos humanos avalia a sintonia entre as políticas de recursos humanos e a estratégia definida pela organização (Olalla & Castillo, 2002). Segundo estes autores, a auditoria de recursos humanos é um instrumento de gestão para a organização que consiste em diagnosticar, analisar e avaliar futuras linhas de ação no âmbito da gestão de recursos humanos.

**Fonte:** Elaboração própria (2017)

### 2.3 Modelo de análise

Através de interligação das hipóteses acima formuladas é possível construir o seguinte modelo de análise:

**Figura 3 – Modelo de análise**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

Sem dúvida que a visão, missão e estratégia de uma organização está relacionada com as práticas de recursos humanos, na medida em que as práticas de recursos humanos variam de empresa para empresa consoante a sua missão. Desta forma se interliga a H1 com a H2.

Contudo, esta gestão de recursos humanos é mais encabeçada nas grandes empresas porque têm dimensão e estrutura suficiente para justificar um departamento de RH. É neste sentido que dizemos que a motivação varia consoante o tipo de empresa (H3). Podemos afirmar também que a motivação dos colaboradores tem um impacto positivo nos resultados da organização, uma vez que colaboradores motivados são mais produtivos (H4).

Qualquer auditoria serve para testar o funcionamento intrínseco de qualquer departamento da empresa. Se se direcionar na ótica de RH deverá promover o desenvolvimento da organização, avaliando a sintonia entre as políticas de recursos humanos e a estratégia definida pela organização. Assim se interliga a hipótese 5 às hipóteses anteriores e se explica o modelo de análise.

## **2.4 Instrumento de recolha de dados**

De acordo com Teixeira (2006), “a organização e elaboração do instrumento de colheita de dados é uma etapa importante, no planeamento da pesquisa. Este é determinado, quer pela natureza do problema, quer em função das variáveis, técnicas e estratégias de análise de dados, tendo em conta igualmente os objetivos do estudo e as características da população alvo”.

Um dos objetivos é demonstrar como os recursos humanos podem ser fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, foi realizado um questionário de forma a investigar os aspetos que influenciam a motivação dos recursos humanos, bem como os aspetos que podem contribuir para o sucesso das organizações, baseando-se nos recursos humanos.

Na perspetiva de Gil (2008), o questionário consiste na “técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc”.

O método utilizado nesta investigação é o método quantitativo. Para Fortin (1999), “é um processo sistemático de colheita de dados. O investigador adota um processo ordenado que o leva a percorrer uma série de etapas, indo da definição do problema à obtenção dos resultados (...) o método de investigação quantitativa tem por finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação do conhecimento”.

A maioria das perguntas do questionário serão de resposta fechada e simples com o objetivo de serem breves e de forma a não requerer muito tempo por parte dos inquiridos para o seu preenchimento.

Os questionários vão ser enviados por e-mail com um link que direciona os inquiridos para a plataforma onde o inquérito estará disponível, no google drive.

Os questionários serão realizados em anonimato para que os inquiridos não se sintam inibidos nas suas respostas.



## **2.5 Seleção da amostra**

Uma investigação empírica pressupõe uma recolha de dados, no entanto, não é possível muitas vezes recolher e analisar dados para cada um dos casos existentes devido à falta de tempo ou de recursos, recorrendo-se então à utilização de uma amostra. Após análise da amostra, é possível extrapolar as conclusões para o universo, desde que essa amostra seja representativa do universo em questão.

Para a realização desta investigação, serão selecionados aleatoriamente alguns colaboradores de várias empresas de diversos setores de atividade, de forma a analisar quais as práticas utilizadas pelas empresas e a perspetiva dos colaboradores perante as práticas de gestão de recursos humanos, sendo também avaliado o que mais motiva e desmotiva as pessoas no contexto organizacional.

## **2.6 Elaboração do questionário**

O questionário é a ferramenta principal para o levantamento de dados por amostragem. Para a elaboração de um questionário é necessário partir de uma reflexão: qual o objetivo da pesquisa em termos dos conceitos a serem pesquisados e da população alvo?

O objetivo do estudo determina os conceitos a serem investigados e determina também as perguntas concretas a serem apresentadas. Dependendo dos conceitos utilizados, o conteúdo das perguntas varia, ou seja, a possibilidade de fazer certas perguntas vai depender da população alvo. É necessário ter em conta a linguagem utilizada na formulação de perguntas, por exemplo, abreviações ou termos específicos só poderão ser utilizados se souber que a população alvo conhece.

Relativamente à estrutura do questionário, é necessário ter em conta alguns aspetos. Um dos princípios de estruturação é direcionar-se do mais geral para o mais específico, do menos delicado/pessoal para o mais delicado/pessoal. Portanto, é aconselhável que as primeiras perguntas sejam mais gerais e menos sensíveis, uma vez que as perguntas iniciais têm como principal objetivo estabelecer um relacionamento de confiança e não obter informações. Outro princípio de estruturação é que deve ser seguida uma ordem lógica, de modo a ser de fácil compreensão, não se tornando confuso.

Um questionário bem realizado contribui significativamente para a facilidade de resposta, bem como para a posterior análise.

Vários estudos demonstram que as pessoas permanecem numa determinada organização quando consideram o seu trabalho interessante e desafiante. Para manter os colaboradores interessados, quais serão as práticas mais utilizadas pelas empresas? E quais serão as práticas que os colaboradores mais valorizam? Estas e outras questões serão respondidas através do questionário.

Para dar resposta à Hipótese 1 (A forma como os recursos humanos são geridos influencia bastante o desempenho de uma organização) e à Hipótese 2 (A perspetiva universal considera que existe um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos generalizável a todas as organizações), foram elaboradas as seguintes questões:

- Das seguintes práticas, quais as que são implementadas no contexto da sua organização?
  - Formação profissional
  - Avaliação de desempenho
  - Sistema de recompensas
  - Plano de carreira
  - Banco de horas
  - Seguro de saúde
  - Sistema de ideias e/ou sugestões
  - Parcerias para proporcionar descontos e/ou outras vantagens aos colaboradores
  - Outro:
- Indique até três medidas que gostaria que fossem implementadas na sua organização:
  - Formação profissional
  - Avaliação de desempenho
  - Sistema de recompensas
  - Plano de carreira
  - Banco de horas
  - Seguro de saúde
  - Sistema de sugestões
  - Parcerias para proporcionar descontos e/ou outras vantagens aos colaboradores
  - Outro:

- De 1 a 5, qual a importância atribuída às medidas acima mencionadas:  
 Não é importante    1       2       3       4       5       Muito importante
- Classifique de 1 a 10 o sistema de gestão de recursos humanos da organização.

Para dar resposta à Hipótese 3 (A motivação varia consoante o tipo de empresa) e à Hipótese 4 (Colaboradores motivados têm um impacto positivo nos resultados da organização), foram elaboradas as seguintes questões:

- Acredita que a motivação dos colaboradores pode ter uma influência muito grande nos resultados da organização?
- Quais os fatores que mais poderão contribuir para a motivação no contexto organizacional? Indique no máximo duas opções entre as que se seguem:
  - Formação profissional
  - Avaliação de desempenho
  - Sistema de recompensas
  - Plano de carreira
  - Novos desafios
  - Autonomia
  - Bom ambiente de trabalho
  - Estabilidade do posto de trabalho
  - Salário elevado
  - Outro:
- Quais as razões que mais poderão contribuir para a desmotivação no contexto organizacional? Indique no máximo duas opções entre as que se seguem:
  - Estagnação profissional
  - Mau ambiente de trabalho
  - Salário desproporcional
  - Sistema de controlo rigoroso
  - Pouca autonomia
  - Desorganização de processos
  - Sistema de avaliação inadequado
  - Dificuldade de comunicação com superiores hierárquicos
  - Instabilidade do posto de trabalho
  - Outra:

- Classifique de 1 a 10 o seu nível de motivação atual no contexto profissional.
- Indique qual o principal fator que justifica a classificação atribuída na questão anterior.
- Concorda com a afirmação: As recompensas exercem um efeito significativo sobre o comportamento dos colaboradores.

Discordo      1      2      3      4      5      Concordo Completamente

Para dar resposta à Hipótese 5 (O papel da auditoria de recursos humanos é fundamentalmente educacional, sendo considerada uma técnica essencial para o desenvolvimento da organização), foi elaborada a seguinte questão:

- A auditoria de recursos humanos é uma análise aprofundada sobre o funcionamento do processo de gestão dos recursos humanos, onde é possível identificar quais as práticas mais benéficas e mais prejudiciais para a organização. Considera que a auditoria de recursos humanos é importante dentro de uma organização?

Não é importante      1      2      3      4      5      Muito importante

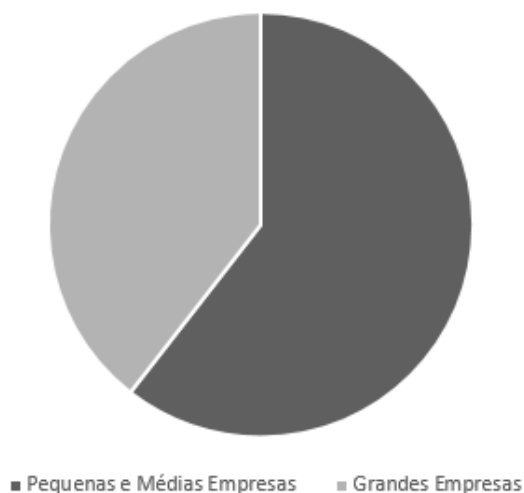
## **Capítulo III – Apresentação e interpretação dos resultados**

### 3.1 Apresentação dos resultados

A amostra é composta por 83 pessoas de 38 empresas. De acordo com as respostas obtidas verificou-se o seguinte:

- Das 38 empresas, 23 são pequenas e médias empresas e 15 são grandes empresas.

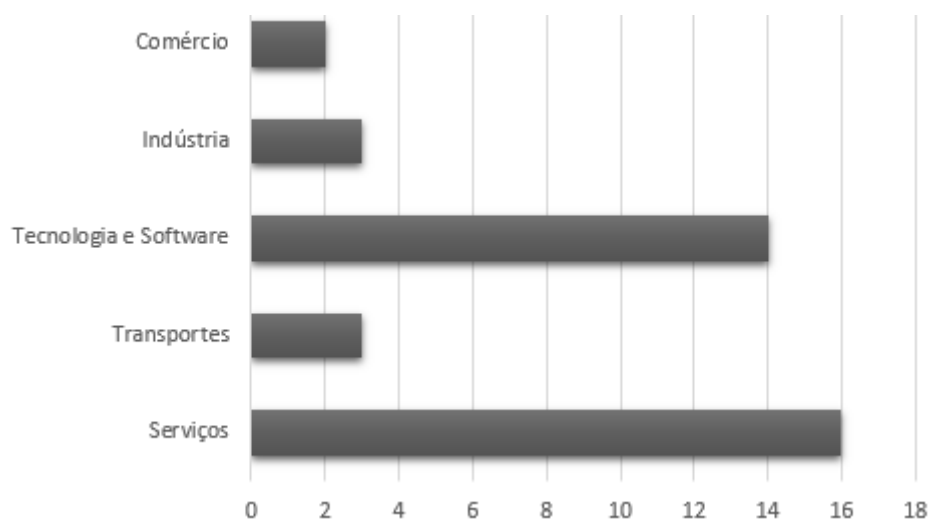
**Gráfico 1 – Dimensão das empresas**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- A maioria das empresas pertence ao setor dos serviços (16 empresas) e às atividades ligadas à tecnologia e *software* (14 empresas). As outras empresas estão ligadas ao setor industrial (3 empresas), transportes (3 empresas) e comércio (2 empresas).

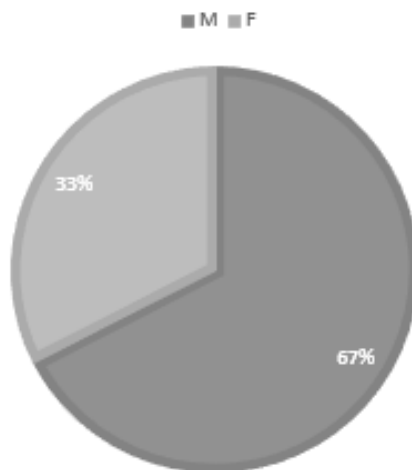
**Gráfico 2 – Setores de atividade**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- A amostra deste estudo é constituída por 56 pessoas do sexo masculino (67%) e 27 pessoas do sexo feminino (33%).

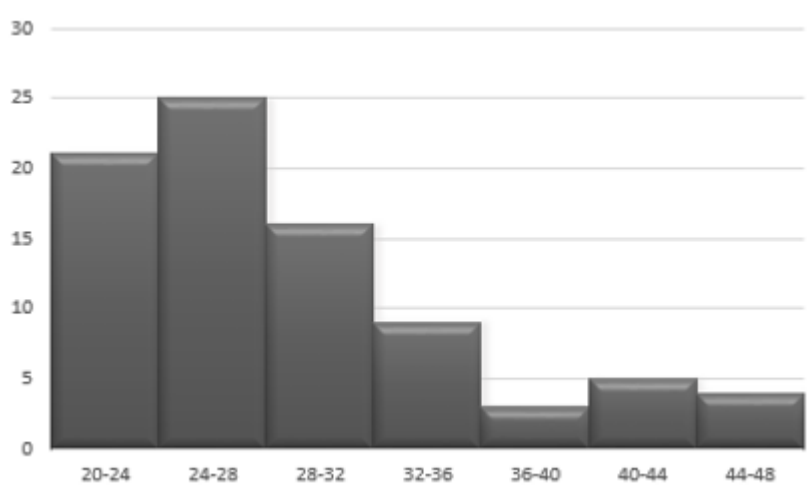
**Gráfico 3 – Sexo**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- Relativamente às idades, a faixa etária dos inquiridos concentra-se maioritariamente entre os 20 e os 32 anos e não há nenhuma resposta de pessoas com mais do que 48 anos.

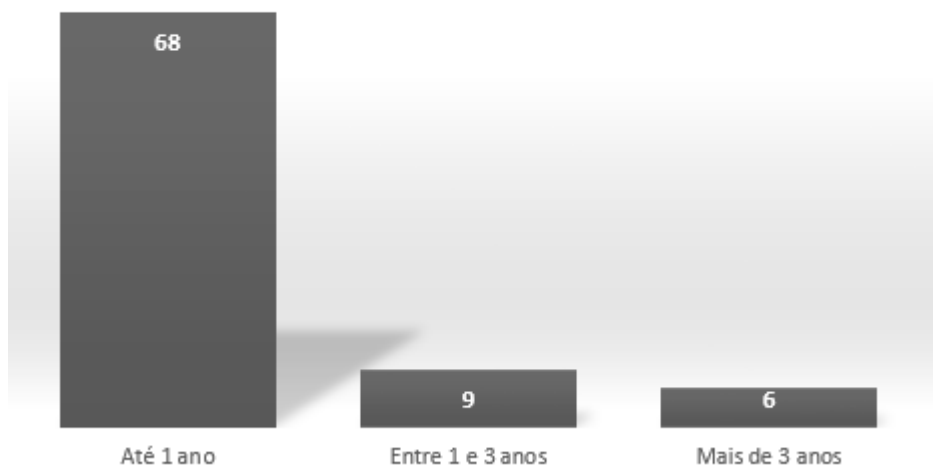
**Gráfico 4 – Idade**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- Um dos dados analisados foi o tempo de permanência na empresa atual. Os recém-contratados estiveram mais dispostos a responder ao questionário. Dos 83 inquiridos, 68 estão na empresa há menos de 1 ano.

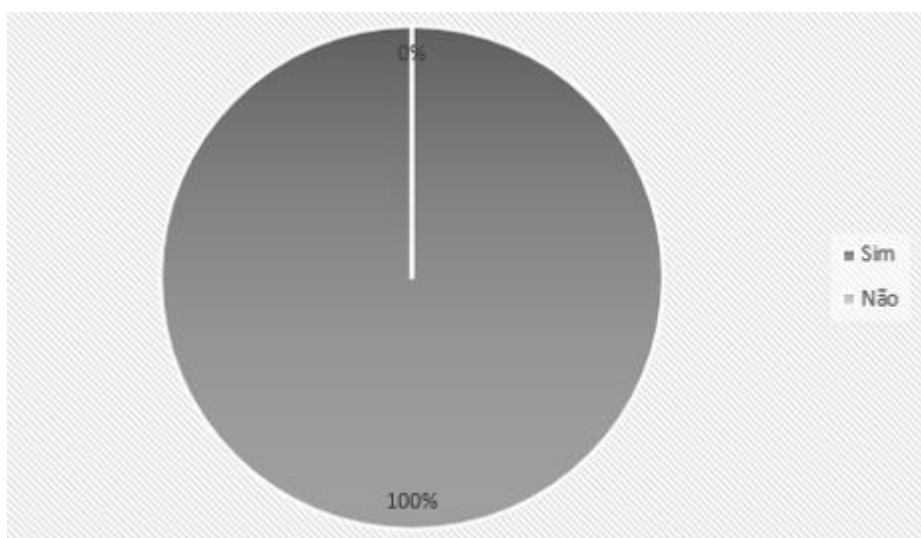
**Gráfico 5 – Tempo de permanência na empresa**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- 100% dos inquiridos responderam “Sim” à pergunta “Acredita que a motivação dos colaboradores pode ter uma influência muito grande nos resultados da organização?”

**Gráfico 6 – Influência da motivação**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)



- “Quais os fatores que mais poderão contribuir para a motivação no contexto organizacional? Indique no máximo duas opções entre as que se seguem”: A opção mais votada foi o bom ambiente de trabalho, existindo uma grande diferença relativamente às outras opções.

**Gráfico 7 – Fatores de motivação**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- “Quais as razões que mais poderão contribuir para a desmotivação no contexto organizacional? Indique no máximo duas opções entre as que se seguem”: O que desmotiva a maioria dos inquiridos é o mau ambiente de trabalho, estagnação profissional e salário desproporcional.

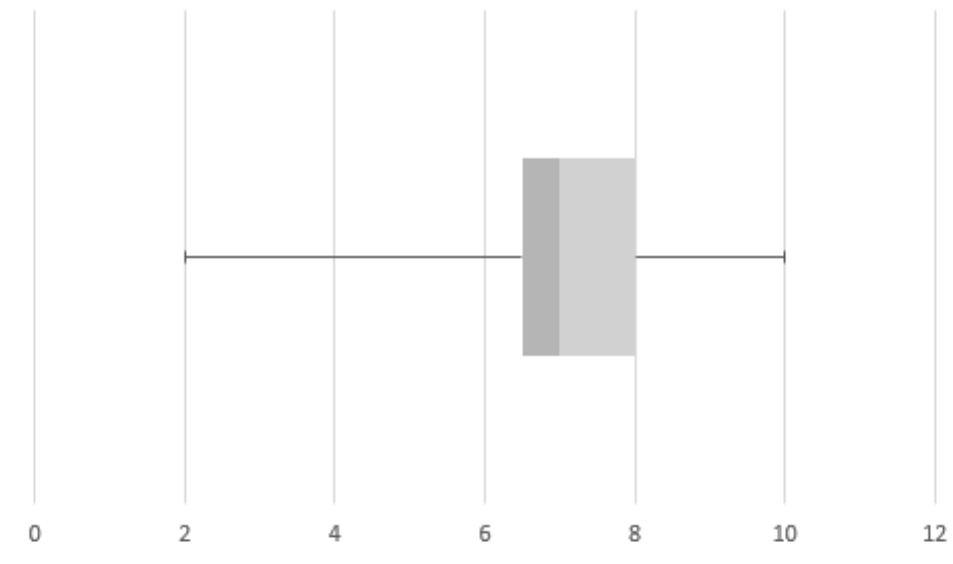
**Gráfico 8 – Fatores de desmotivação**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- Os inquiridos classificaram o seu nível de motivação atual e verificou-se que metade dos inquiridos têm um nível de motivação maior ou igual a 7.

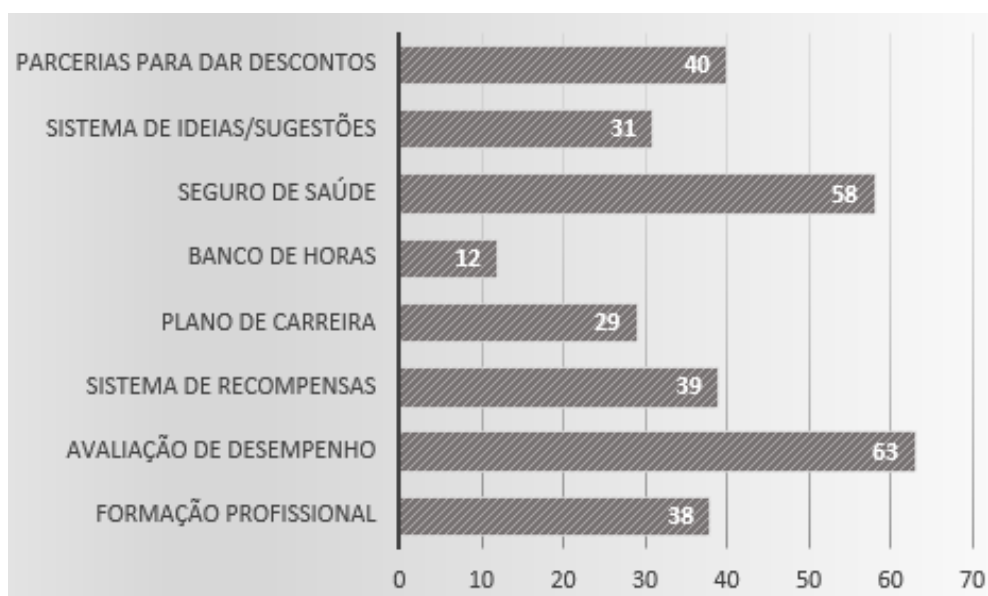
**Gráfico 9 – Nível de motivação**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- Avaliação de desempenho, seguro de saúde e parcerias para proporcionar descontos aos colaboradores são as práticas mais utilizadas pelas empresas.

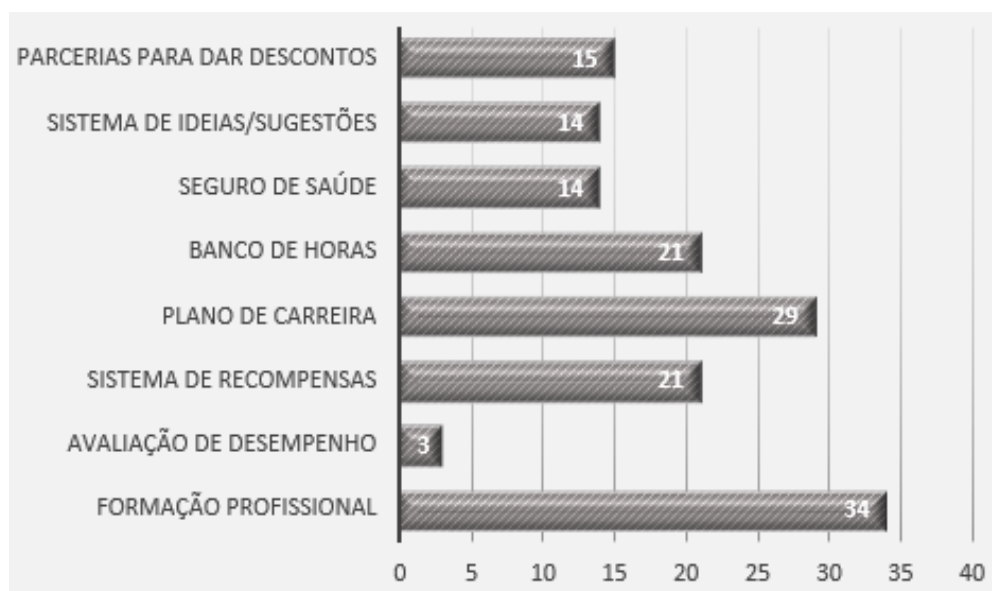
**Gráfico 10 – Práticas utilizadas pelas empresas**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- Os inquiridos gostariam que certas medidas fossem implementadas na sua organização. A maioria dos inquiridos gostaria de ter formação profissional e plano de carreira. A avaliação de desempenho foi muito pouco indicada como medida a implementar.

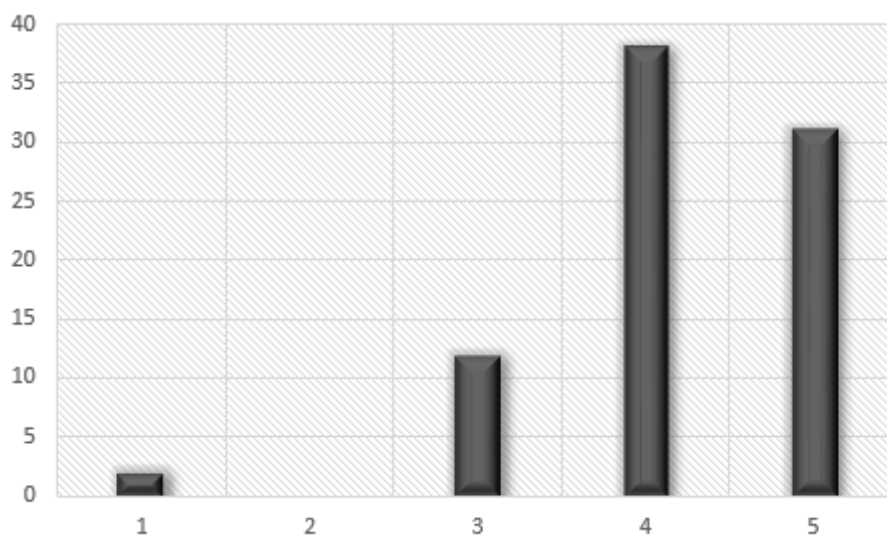
**Gráfico 11 – Medidas a implementar**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- 83% dos inquiridos atribui grande importância às medidas acima mencionadas. Apenas 2% dos inquiridos atribui pouca importância a estas medidas.

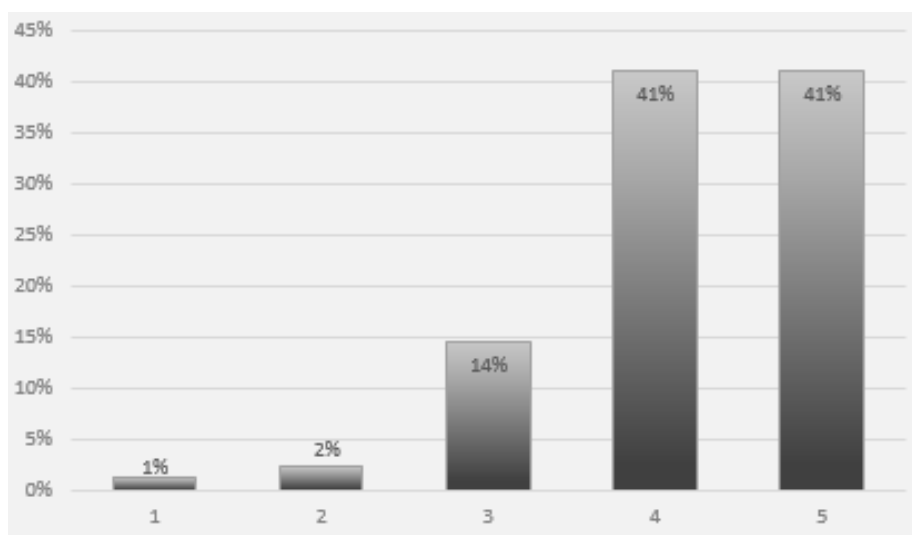
**Gráfico 12 – Importância das medidas**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- A esmagadora maioria dos inquiridos concorda bastante com a afirmação: “As recompensas exercem um efeito significativo sobre o comportamento dos colaboradores”, sendo residual a percentagem de inquiridos que não concorda.

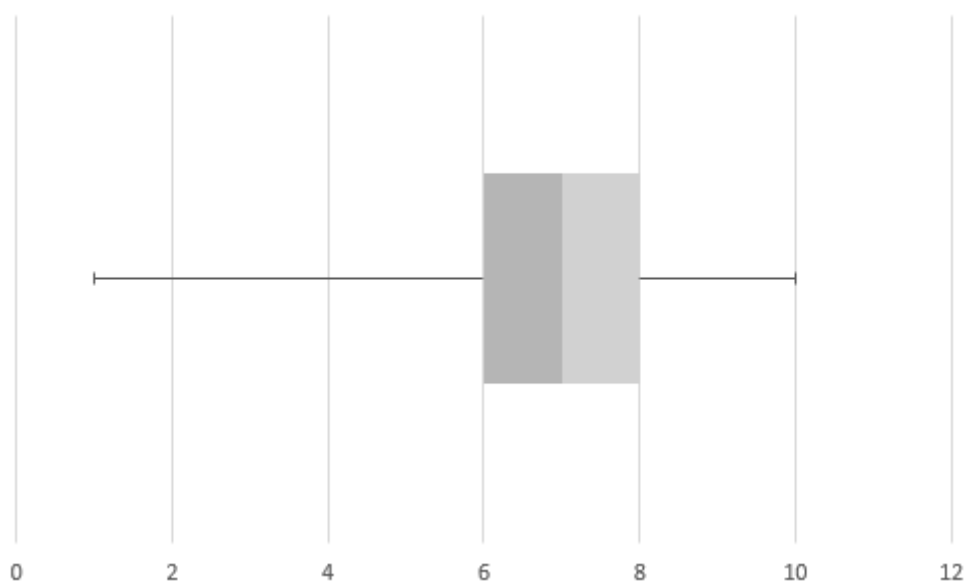
**Gráfico 13 – Influência das recompensas**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- De 1 a 10, os inquiridos classificaram o sistema de recursos humanos da sua organização. Metade dos inquiridos classificaram o sistema de gestão recursos humanos entre 6 e 8.

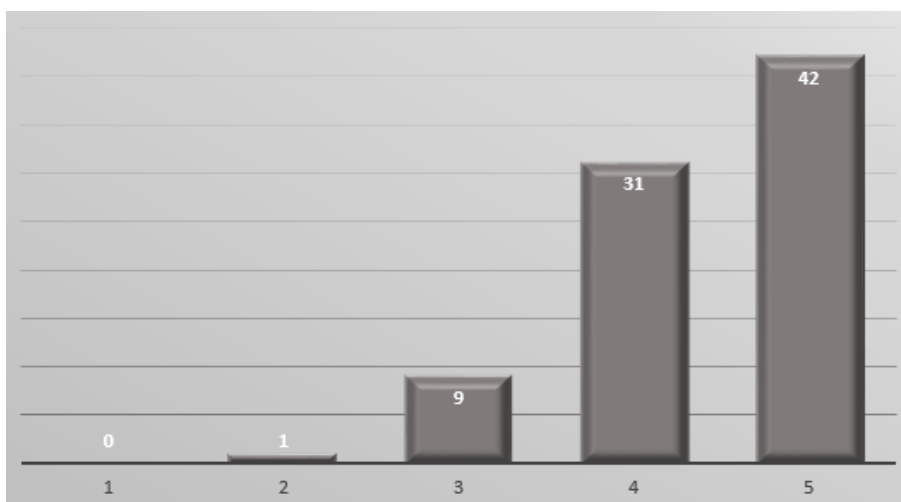
**Gráfico 14 – Classificação do sistema de recursos humanos**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- “A auditoria de recursos humanos é uma análise aprofundada sobre o funcionamento do processo de gestão dos recursos humanos, onde é possível identificar quais as práticas mais benéficas e mais prejudiciais para a organização. Considera que a auditoria de recursos humanos é importante dentro de uma organização?” A grande maioria dos inquiridos considera que é bastante importante.

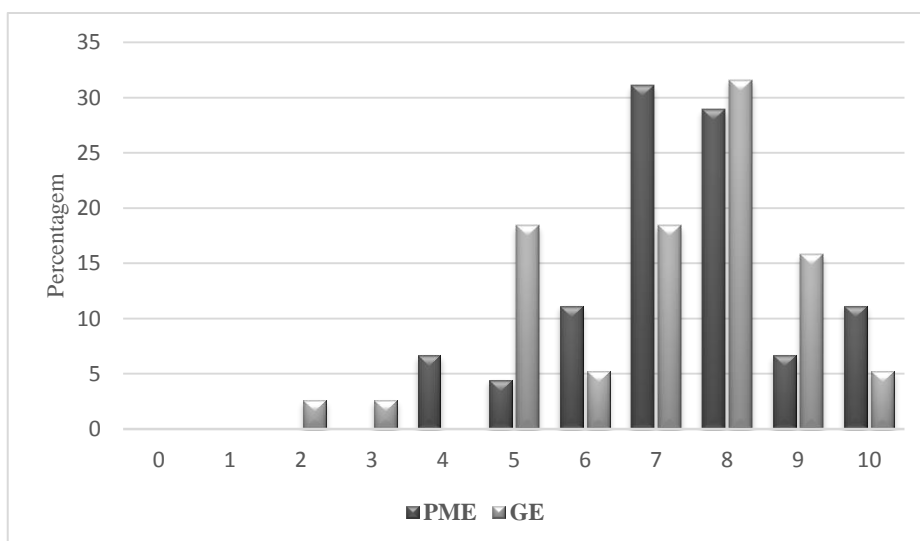
**Gráfico 15 – Importância da auditoria de RH**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

- Comparando o nível de motivação das PME e das grandes empresas, é possível verificar que o nível de motivação apresenta maior variabilidade nas grandes empresas. Nota-se ainda que a maioria das respostas das PME concentram-se nos níveis 7 e 8, enquanto que nas grandes empresas o nível de motivação apresenta um número relevante de respostas entre os níveis 5 e 9.

**Gráfico 16 – Nível de motivação - PME vs Grandes Empresas**



**Fonte:** Elaboração própria (2017)

### **3.2 Análise e interpretação dos resultados**

As práticas utilizadas pelas empresas assumem um papel fulcral, uma vez que quanto melhores as condições dadas aos colaboradores, mais motivados ficam e mais a organização beneficia disso, influenciando assim o desempenho da mesma.

Das práticas de gestão de recursos humanos analisadas, verificou-se que todas as empresas utilizam várias destas práticas, exceto uma empresa (PME) que não utiliza nenhuma destas práticas, refletindo-se no nível de motivação dos seus colaboradores de forma negativa.

Quando se procurou saber as práticas mais utilizadas pelas empresas, constatou-se que a avaliação de desempenho e o seguro de saúde são as mais frequentes, seguidas das parcerias para dar descontos aos colaboradores, o sistema de recompensas, a formação profissional, o sistema de ideias/sugestões e o plano de carreira. Nota-se, por fim, que o banco de horas é uma prática pouco utilizada no conjunto das empresas onde foram feitos os questionários.

A formação profissional e o plano de carreira são as medidas que os inquiridos mais querem ver implementadas nas empresas onde trabalham. É fundamental que as empresas invistam na formação, uma vez que o principal objetivo das formações é que os colaboradores consigam reunir um conjunto de conhecimentos e competências de trabalho de forma a desenvolver o trabalho que lhe compete da melhor maneira.

Na questão relativa ao nível de motivação, as respostas variaram entre o nível 2 e o nível 10, sendo 2 um baixo nível de motivação e 10 um elevado nível de motivação. Contudo, nota-se que há uma elevada concentração entre o nível 6 e o nível 8, níveis que agregam mais do que metade das respostas. Pode concluir-se que 50% dos inquiridos têm um nível de motivação maior ou igual a 7; 25% dos inquiridos revelam um nível de satisfação superior a 8 e, a percentagem daqueles cujo nível de motivação é 6 ou menos, é inferior a 25%.

Relativamente aos fatores que motivam e desmotivam mais os colaboradores, constatou-se que o bom ambiente de trabalho é o fator de motivação considerado mais importante, tendo sido indicado mais do que o dobro das vezes dos fatores seguintes: o salário elevado, a existência de novos desafios, a existência de um plano de carreira e de um sistema de recompensas. A existência de formação, a estabilidade do posto de trabalho e a avaliação de desempenho foram considerados os fatores menos importantes para a motivação. Interessante notar que, embora com importância semelhante, os novos desafios, o plano de

carreira e o sistema de recompensas obtiveram um ligeiro maior resultado do que o salário elevado.

Analisadas as respostas relativas aos fatores de desmotivação, nota-se, como já era esperado, uma concordância com o que foi concluído na questão anterior. O mau ambiente de trabalho é, de longe, o fator que mais contribui para a desmotivação, logo seguido da estagnação profissional e do salário desproporcional.

O salário ocupa um lugar importante na motivação dos colaboradores. Apesar do salário elevado não ser um dos principais fatores de motivação para os colaboradores, acontece que, se este for desproporcional já é um dos principais motivos para a desmotivação. Podemos então concluir que os colaboradores se sentem motivados se tiverem um salário proporcional à sua função e responsabilidade.

Comparativamente com os outros fatores, existem fatores que parecem ter pouco impacto na desmotivação, tais como: um sistema de avaliação inadequado, um sistema de controlo rigoroso, dificuldade de comunicação com superiores hierárquicos e pouca autonomia.

É essencial que as empresas tenham em conta estes aspetos, uma vez que a motivação tem uma grande influência nos resultados da organização. E isso verificou-se através da pergunta “Acredita que a motivação dos colaboradores pode ter uma influência muito grande nos resultados da organização?”. Todos os inquiridos responderam que sim a esta questão.

Através deste questionário, os inquiridos classificaram o sistema de gestão de recursos humanos da organização onde trabalham. Pode concluir-se que houve respostas com classificações que variaram desde 1 até 10, sendo 1 um sistema muito fraco e 10 um sistema muito bom. Contudo, nota-se que há uma concentração de classificações entre 6 e 8, tendo 50% dos inquiridos classificado o sistema de gestão de recursos humanos da sua empresa dentro do intervalo indicado. Metade dos inquiridos atribui uma classificação não inferior a 7 ao sistema de recursos humanos. No conjunto dos inquiridos, 25% deles atribuem uma classificação superior a 8, sendo idêntica a percentagem dos que atribuem uma classificação inferior a 6.

Os inquiridos classificaram a importância da auditoria dentro de uma organização numa escala de 1 a 5, sendo 1 não importante e 5 muito importante. Cerca de 88% dos inquiridos considera que a auditoria é bastante importante dentro de uma organização. É importante realçar que não houve respostas com classificação de 1. O facto dos inquiridos darem grande

importância à auditoria de recursos humanos pode estar relacionado com o facto de quererem que todas as medidas implementadas sejam supervisionadas por uma fonte externa.



## **Capítulo IV – Conclusão**

A presente dissertação teve como principal objetivo perceber de que forma os recursos humanos podem ser fonte de vantagem competitiva. Este estudo permitiu uma melhor percepção sobre a importância da gestão estratégica de recursos humanos dentro de uma organização.

O meu contexto profissional atual foi o mote para o desenvolvimento deste trabalho. Como responsável do departamento de recursos humanos, considero que a gestão estratégica de RH é crucial no sucesso das organizações. A sua aplicabilidade não só é interessante como pode auxiliar os gestores das empresas a redefinir as práticas utilizadas. Para isso é fundamental que os gestores de recursos humanos conheçam as necessidades, os objetivos e as perspetivas dos seus colaboradores.

Os recursos humanos são considerados fonte de vantagem competitiva através do valor que criam e da sua raridade como recurso. Tendo em conta a importância dos recursos humanos, foi abordado o que mais motiva e desmotiva os colaboradores e quais as práticas utilizadas pelas empresas que influenciam essa motivação.

No primeiro capítulo fizemos o enquadramento da gestão de recursos humanos, abordando:

- Como surgiu e a sua evolução ao longo do tempo;
- Diferenças entre a gestão tradicional de recursos humanos e gestão estratégica;
- Os fatores críticos de sucesso na gestão de recursos humanos, como a motivação, liderança, recrutamento e seleção, formação profissional e avaliação de desempenho.

De seguida, foi abordada a importância da auditoria de recursos humanos que consiste em diagnosticar, analisar, avaliar e aconselhar futuras linhas de ação dentro da estrutura da gestão de recursos humanos.

Após a revisão da literatura, foram elaboradas as questões de investigação. Para lhes dar resposta fez-se um enquadramento da metodologia a ser utilizada, com a descrição das etapas que uma investigação científica deve seguir. A partir das perguntas de investigação foram formuladas as hipóteses de análise e foi definida a amostra a ser utilizada. O método de investigação escolhido foi o questionário.

Por fim passamos ao estudo empírico, onde foram apresentados e interpretados os resultados e verificada a veracidade das hipóteses formuladas.

Através deste estudo, concluiu-se o seguinte:

- Acreditam que a motivação dos colaboradores pode ter uma influência muito grande nos resultados da organização;
- O bom ambiente de trabalho é o que mais motiva as pessoas no contexto organizacional;
- O mau ambiente de trabalho é o que mais desmotiva as pessoas no contexto organizacional, havendo uma grande concordância;
- 50% dos inquiridos têm um nível de motivação maior ou igual a 7;
- Avaliação de desempenho é a prática mais utilizada pelas empresas;
- A formação profissional é a medida mais pretendida pelos colaboradores;
- A maioria dos inquiridos atribui grande importância às práticas utilizadas pelas empresas;
- A maioria dos inquiridos concorda bastante com a afirmação: “As recompensas exercem um efeito significativo sobre o comportamento dos colaboradores.”;
- 50% dos inquiridos classificaram o sistema de gestão recursos humanos entre 6 e 8;
- A maioria dos inquiridos considera que a auditoria de recursos humanos é bastante importante.

No decorrer do trabalho, encontramos como limitação o número de respostas obtidas, no entanto é possível com as conclusões retiradas ter uma percepção da realidade atual dos recursos humanos nas empresas, o que existe e o que ainda há para trabalhar nesta área.

A maioria das empresas sabe da importância do capital humano e da sua influência na organização. Porém, ainda é necessário evoluir na gestão estratégica de recursos humanos, podendo ser interessante confrontar os dois lados, gestão e recursos humanos, e compreender melhor por meio de entrevistas o que ainda é possível colocar em prática de forma a haver uma plena harmonia entre as organizações e os recursos humanos.

Como pista de investigação futura sugeria a futuros investigadores a focalização destas temáticas em dois setores de atividade completamente diferentes que permitisse uma comparação setorial de diferentes fatores de motivação dos recursos humanos.

## **Referências Bibliográficas**

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Acedido a 19 de novembro de 2016, através do endereço eletrónico: [https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)

Bilhim, J. (2004). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bonache, J. & Cabrera A. (2004). Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Pearson Educación, S. A.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues J. (2003). Humanator: recursos humanos & sucesso empresarial (5ª edição). Publicações Dom Quixote.

Cardoso, M. (2014). Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Setúbal.

Chambel, M. J. & Santos, M. V. (2009). Práticas de conciliação e satisfação no trabalho: Mediação da facilitação do trabalho na família. Págs. 275-286

Chiavenato, I. (1991). Recursos humanos na empresa. Editora atlas S.A.

Chiavenato, I. (1996) Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. MAKRON *Books*.

Chiavenato, I. (2001), Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho. Atlas.

Chiavenato, I. (2006), Recursos humanos: o capital humano das organizações. Elsevier.

Chiavenato, I. (2009), Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização. Manole.

Chiavenato, I. (2010), Gestão de Pessoas. Elsevier.

Chiaventato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.

Chimuco, E. (2015). *A importância da liderança e da comunicação nas organizações: o caso de uma empresa angolana*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Correia, R. (2015). *Auditoria de Recursos Humanos nas PME Portuguesas*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Cunha, M., Rego, A.; Cunha, R., Cabral-Cardoso, C.; Marques, C.; e Gomes, J. (2010) *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Vida Económica.

Davies, K. (2001). *Managing professional intellect: A review of the approach developed by Quinn, Anderson and Finkelstein, 1996*.

Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Fortin, M. (1999), “O processo de Investigação: da conceção à realização”, 2ª Edição. Lusociência.

França, V. (2013). *Contributo da formação para o elevado desempenho organizacional. Um estudo de caso de uma entidade formadora*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às Pessoas*. Projeto Valor-In / Equal.

Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Acedido a 14 de janeiro de 2017, através do endereço eletrónico: <http://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>

Greenfield R. (2016). The six-hour work day increases productivity. So will Britain and America adopt one? The Independent. Acedido a 27 de maio de 2017, através do endereço eletrônico: <http://www.independent.co.uk/news/business/the-six-hour-work-day-increases-productivity-so-will-britain-and-america-adopt-one-sweden-a7066961.html>

Günther, H. (2003). Como elaborar um questionário. Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia.

Henriques, M. (1998). Capital Humano. Evolução e Futuro do Emprego; Competitividade e Flexibilidade. Vida Económica.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). Management of organizational Behaviour - utilizing human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Herzberg, Frederick I. (1968) "One more time: how do you motivate employees?" Harvard Business Review, Boston, Vol. 46, Nº1, págs. 53-62

Hill, M. & Hill, A. (2000). Inquérito por questionário. Edições Sílabo.

Ivancevich, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos. Mc Graw Hill.

Martell, K. Carroll, S. (1995). "How Strategic is HRM?". Human Resource Management. Vol. 34, Nº2, págs. 253-267

Maslow, A. H. (1965). Eupsychian Management: A Journal (1ª Edição). Richard D. Irwin.

Moreno, D. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Apuntes del CENES, Vol. 31 Nº54, págs. 193-226

Olalla, M. & Castillo, M. (2002). Human resources audit. International Advances in Economic Research, Vol. 8, Nº1, págs. 58-64

Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). HRM and performance: what's next? Acedido a 11 de dezembro de 2016, através do endereço eletrônico: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476/>

Pacheco, F. (2007) Avaliação de desempenho. Universidade Cândido Mendes.

Pedrotti, P. (2012). Avaliação de Desempenho. Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena.

Pinto, J. (2013). Gestão de Recursos Humanos; motivações e incentivos. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Punch, K. (2006). Developing effective research proposals (2ª Edição). Sage Publications.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1995). Manual de investigação em ciências sociais (4ª Edição). Gradiva.

Rebelo, L. & Frota C. (2011). A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações. Acedido a 19 de novembro de 2016, através do endereço eletrônico:[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STP\\_141\\_891\\_19010.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_141_891_19010.pdf)

Santos, M. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. Sociologias (12), págs. 142-158

Schuler, R. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. Págs. 18-32

Shaffer, D. e Serlin, R. (2004). What good are statistics that don't generalize? Educational Researcher. Vol. 33, N°9, págs. 14-25

Silva, A. (2013). Motivação Humana. Acedido a 11 de dezembro de 2016, através do endereço eletrônico: <https://www.academia.edu/4661459/Motiva%C3%A7%C3%A3o>



Silva, A. (2014). Avaliação de desempenho Estudo exploratório nos setores da banca e vitivinicultura. Instituto Universitário da Maia.

Storey, J. (1995). Human Resource Management: A Critical Text.

Teixeira, A. C. C. (2003). A Evolução da Gestão de Recursos Humanos e a Implementação de Sistemas de Certificação pela Qualidade. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Teixeira, M. (2006). Contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz. Universidade Aberta.

Teles, M., A norma portuguesa NP 4427 – sistema de gestão de recursos humanos – Requisitos. Acedido a 11 de dezembro de 2016, através do endereço eletrónico: [http://telesfernandes.net/idi/IDI\\_A\\_NP\\_4427.pdf](http://telesfernandes.net/idi/IDI_A_NP_4427.pdf)

Ukil, M. (2015). Essence of human resource audit: an analytical study. Acedido a 13 de novembro de 2016, através do endereço eletrónico: <http://jms.nonolympictimes.org/Articles/JMS-March-2015-Vol-5-No-1-Art-10.pdf>

Varão, S. (2009). Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas. Lisboa: Edições Sílabo.

Velada, A. (2007). Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho. Instituto Superior de Ciências do trabalho e da empresa.

Veloso, A. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Universidade do Minho.

Welch, J. (2011). Vencer (16ª ed.). Atual Editora.

Yukl, G. (1998). Leadership in organizations (4th ed). Englewood Cliffs. Prentice Hall.

## Apêndices

# Gestão Estratégica de Recursos Humanos como fonte de vantagem competitiva

Mestrado em Auditoria  
Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto  
Tânia Gomes

O presente questionário tem como principal objetivo a recolha de dados, de modo a fundamentar como as pessoas podem ser um fator estratégico para as organizações e quais as práticas que as organizações podem utilizar, com base nos recursos humanos, para garantir o sucesso. Todos os dados são tratados de forma anónima.

A sua participação será crucial para o sucesso do meu estudo. Agradeço, desde já, a sua colaboração.

\*Obrigatório

Nome da Organização \*

A sua resposta

---

Sexo \*

Masculino

Feminino

Idade \*

A sua resposta

---

Cargo \*

A sua resposta

---

Há quanto tempo trabalha na empresa? \*

- < 1 ano - 3 anos
- 3 anos - 5 anos
- > 5 anos

Acredita que a motivação dos colaboradores pode ter uma influência muito grande nos resultados da organização? \*

- Sim
- Não

Quais os fatores que mais poderão contribuir para a motivação no contexto organizacional? Indique no máximo duas opções entre as que se seguem: \*

- Formação profissional
- Avaliação de desempenho
- Sistema de recompensas
- Plano de carreira
- Novos desafios
- Autonomia
- Bom ambiente de trabalho
- Estabilidade do posto de trabalho
- Salário elevado
- Outra: \_\_\_\_\_

Quais as razões que mais poderão contribuir para a desmotivação no contexto organizacional? Indique no máximo duas opções entre as que se seguem: \*

- Estagnação profissional
- Mau ambiente de trabalho
- Salário desproporcional
- Sistema de controlo rigoroso
- Pouca autonomia
- Desorganização de processos
- Sistema de avaliação inadequado
- Dificuldade de comunicação com superiores hierárquicos
- Instabilidade do posto de trabalho
- Outra: \_\_\_\_\_

Classifique de 1 a 10 o seu nível de motivação atual no contexto profissional: \*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alto

Indique qual o principal fator que justifica a classificação atribuída na questão anterior. \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

Das seguintes práticas, quais as que são implementadas no contexto da sua organização? \*

- Formação profissional
- Avaliação de desempenho
- Sistema de recompensas
- Plano de carreira
- Banco de horas
- Seguro de saúde
- Sistema de ideias e/ou sugestões
- Parcerias para proporcionar descontos e/ou outras vantagens aos colaboradores
- Outra: \_\_\_\_\_

Indique até três medidas que gostaria que fossem implementadas na sua organização: \*

- Formação profissional
- Avaliação de desempenho
- Sistema de recompensas
- Plano de carreira
- Banco de horas
- Seguro de saúde
- Sistema de sugestões
- Parcerias para proporcionar descontos e/ou outras vantagens aos colaboradores
- Outra: \_\_\_\_\_

De 1 a 5, qual a importância atribuída às medidas acima mencionadas: \*

	1	2	3	4	5	
Não é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

Concorda com a afirmação: As recompensas exercem um efeito significativo sobre o comportamento dos colaboradores. \*

	1	2	3	4	5	
Discordo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo completamente

Classifique o sistema de gestão de recursos humanos da organização. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A auditoria de recursos humanos é uma análise aprofundada sobre o funcionamento do processo de gestão dos recursos humanos, onde é possível identificar quais as práticas mais benéficas e mais prejudiciais para a organização. Considera que a auditoria de recursos humanos é importante dentro de uma organização? \*

	1	2	3	4	5	
Não é importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante