

# **Práticas de gestão de recursos humanos, motivação e desempenho dos colaboradores: Uma análise empírica**

Dissertação de Mestrado

Ana Carolina Brilhante Cabral

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# **Práticas de gestão de recursos humanos, motivação e desempenho dos colaboradores: Uma análise empírica**

Dissertação de Mestrado

Ana Carolina Brilhante Cabral

## **Orientador**

Professor Doutor José António Cabral Vieira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



## RESUMO

Este trabalho pretendeu analisar a percepção sobre algumas das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas organizações e a sua importância e influência na motivação e desempenho dos colaboradores. Para este efeito, foi elaborado um inquérito, o que foi disponibilizado online. Os resultados indicam que, de uma forma quase geral, os inquiridos consideram que a formação, a gestão de carreiras e implementação de um sistema de recompensas são práticas importantes no âmbito das organizações, com uma influência positiva na produtividade e desempenho dos colaboradores, não havendo grande heterogeneidade no tipo de resposta. Uma análise de regressão revela ainda que a opinião sobre se acham que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a motivação e o desempenho dos trabalhadores, depende do nível de escolaridade dos inquiridos. A escolaridade, assim como a idade do entrevistado, também influenciam a percepção destes relativamente ao grau de importância da avaliação de desempenho dos trabalhadores pelas organizações, sendo que 54,8% considera-a como sendo muito importante.

**Palavras-chave:** desempenho; motivação; práticas de gestão; recursos humanos.

## ABSTRACT

This work aimed at analyzing the perception about some of the human resource management practices used by organizations and their importance and influence on the motivation and performance of employees. For this purpose, a survey was prepared and made available online. The results indicate that, in an almost general way, the respondents consider that training, career management and implementation of a reward system are important practices within organizations, with a positive influence on the productivity and performance of employees, with no great heterogeneity in the type of response. A regression analysis also reveals that the opinion on whether they think that the recruitment and selection process positively influence the motivation and performance of workers, depends on the level of education of the respondents. The education level as well as the age of the interviewee also influence their perception of the degree of importance of the evaluation of workers' performance by organizations, and 54.8% consider it to be very important.

**Key-words:** performance; motivation; management practices; human resources.

## AGRADECIMENTOS

Ao longo desta etapa tão importante, todo o incentivo, compreensão e apoio de algumas pessoas foi fundamental para que este objetivo pessoal fosse concretizado com sucesso.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha família por ser o meu pilar, por estarem novamente e diariamente presentes nesta etapa que necessitou de grande esforço e dedicação. Ver o orgulho por parte deles foi também uma das minhas motivações diárias, contribuiu para me manter firme durante todo o percurso. Toda a força, compreensão e apoio incondicional que me transmitiram foi fundamental nos momentos de maior dúvida e ansiedade.

Agradecer ao meu namorado por todo o companheirismo, carinho, amor, apoio e paciência ao longo desta trajetória. Todas as palavras de coragem, em momentos mais delicados, foram fundamentais para a concretização deste sonho.

Agradecer também aos meus amigos mais próximos pela sua amizade, por estarem ao meu lado, mais uma vez. Também por todas as suas palavras de apoio e por me demonstrarem diariamente o orgulho que tinham em mim.

Queria também fazer um agradecimento especial à minha família e aos meus amigos mais especiais por serem os meus pilares num dos momentos mais difíceis ao longo deste percurso, a perda da minha avó, que foi um dos meus suportes em todo o meu percurso acadêmico. A vossa força e apoio permitiu-me continuar com coragem.

Por fim, e não menos importante, agradecer ao meu orientador, Professor Doutor José António Cabral Vieira, por toda a dedicação, disponibilidade e orientação durante o desenvolvimento desta dissertação.

Um obrigado a todos!

## ÍNDICE

|  |     |
|--|-----|
| RESUMO .....   | i   |
| ABSTRACT .....   | ii  |
| AGRADECIMENTOS .....   | iii |
| ÍNDICE.....  | iv  |
| LISTA DE TABELAS .....   | v   |
| LISTA DE FIGURAS .....   | vi  |
| CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....   | 1   |
| CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA .....  | 3   |
| 2.1 Gestão de recursos humanos e evolução do conceito .....  | 3   |
| 2.2 Práticas de gestão de recursos humanos .....   | 4   |
| 2.2.1 Recrutamento e seleção .....   | 5   |
| 2.2.2 Acolhimento, integração e socialização organizacional.....   | 7   |
| 2.2.3 Avaliação do desempenho .....  | 8   |
| 2.2.4 Formação profissional.....   | 10  |
| 2.2.5 Sistema de recompensas.....  | 11  |
| 2.2.6 Gestão de carreiras .....  | 12  |
| 2.3 Motivação e desempenho dos colaboradores.....  | 13  |
| 2.4 Impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação e no<br>desempenho dos colaboradores ..... | 15  |
| CAPÍTULO III - ANÁLISE EMPÍRICA .....  | 17  |
| 3.1 Breve descrição do problema a analisar.....  | 17  |
| 3.2 Os dados e a descrição da amostra.....   | 17  |
| 3.3 Análise de regressão.....  | 18  |
| 3.3.1 O modelo Probit .....  | 18  |
| 3.3.2 O modelo Probit Ordenado .....   | 20  |
| 3.4 Resultados da Estimação .....  | 22  |
| CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO .....  | 27  |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 29  |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Descrição da amostra .....  | 18 |
| Tabela 2. Modelo Probit: Acha que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores? (1=Sim 0=Não)...  | 23 |
| Tabela 3. Modelo Probit Ordenado sobre opinião da avaliação do desempenho como uma prática: 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante.....   | 24 |
| Tabela 4. Probabilidade de um individuo de referência considerar a avaliação do desempenho como uma prática 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante, em função da idade.....                       | 25 |
| Tabela 5. Efeitos marginais na probabilidade de um individuo de referência considerar a avaliação do desempenho como uma prática 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante, em função da idade ..... | 26 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Probabilidade de um individuo de referência considerar a avaliação do desempenho como uma prática 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante, em função da idade..... | 25 |
|---|----|

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Os recursos humanos foram ganhando, ao longo do tempo, uma valorização dentro das organizações. Estes deixaram de ser tomados como um custo e passaram a ser considerados um investimento, sendo que a detenção deste recurso único passou a ser um fator estratégico para a organização. A forma como os recursos humanos são geridos influencia diretamente variáveis individuais e, conseqüentemente variáveis organizacionais. Neste sentido, surgem as práticas de gestão de recursos humanos que, por um lado permitem aos colaboradores desenvolver as suas competências, e que, simultaneamente, motiva-os a utilizá-las para atingir não só os seus objetivos individuais, como também os objetivos estratégicos organizacionais, alcançando assim resultados positivos para a organização. A implementação destas práticas pelas organizações, contribui para que haja uma maior flexibilidade por parte dos colaboradores em adaptar-se às mudanças que possam surgir. A boa administração das práticas de gestão de recursos humanos e a existência de um ambiente de trabalho adequado é essencial para que haja um aumento da motivação por parte dos colaboradores, resultando também num aumento dos níveis de desempenho (Becker & Huselid, 1998; Cunha *et al.*, 2016; Huselid, 1995; Paauwe & Boselie, 2005; Albrecht *et al.*, 2015). É de salientar que, apesar de toda a literatura e estudos existentes em torno do tema, este continua a ser atual e objeto de investigação (Addison *et al.*, 2023).

A escolha do tema deve-se ao fato de que, apesar de já ter sido alvo de diversos estudos ao longo dos anos, ainda se mantém atual e tem ganhado cada vez mais importância dentro das organizações. Atualmente, o foco primordial centra-se em alinhar as práticas de gestão de recursos humanos com os objetivos organizacionais e, isto é mais facilmente conseguido por meio de uma gestão estratégica de recursos humanos que influenciará de forma direta a motivação e, conseqüentemente, o desempenho dos colaboradores.

O presente trabalho, para além de contribuir para a literatura já existente relativa a este tema, tem a finalidade de compreender e analisar as práticas de gestão de recursos humanos que são adotadas pelas organizações, bem como perceber o seu impacto na motivação e desempenho dos colaboradores. Para proceder a esta análise foram utilizados dados de um inquérito divulgado online.

O trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. Este primeiro capítulo diz respeito à introdução e, é exposto o tema da dissertação e a sua importância, bem como as razões que levaram à escolha do mesmo.

Segue-se a revisão de literatura, a qual é composta por quatro subcapítulos. O primeiro subcapítulo incide na definição de gestão de recursos humanos e na evolução deste conceito ao longo dos anos. No segundo subcapítulo é exposto de forma detalhada o que são as práticas de gestão de recursos humanos, são evidenciadas quais as práticas centrais, ou seja, aquelas que são mais adotadas pelas organizações, em que cada uma delas é retratada de forma individual. O terceiro subcapítulo centra-se nas definições de motivação e desempenho e, salienta a influência que a motivação tem no comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente no desempenho dos mesmos. Por último, o quarto subcapítulo está essencialmente focado em demonstrar como certas práticas de gestão de recursos humanos estão diretamente relacionadas com a motivação e com o desempenho dos colaboradores de uma organização.

Posteriormente, sucede-se o capítulo onde é efetuada a análise e interpretação dos resultados. Neste capítulo é efetuada uma descrição da amostra e exposta a percepção dos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos, bem como as variáveis que determinam esta percepção, através da aplicação de uma análise de regressão.

Finaliza-se a presente dissertação com o capítulo respeitante à conclusão onde são expostas as conclusões do estudo efetuado, relacionando os resultados obtidos com a literatura.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de recursos humanos e evolução do conceito

Os recursos humanos são interpretados como todos os colaboradores que exercem funções numa determinada organização, sendo por sua vez considerados o cérebro da mesma (Michaels *et al.*, 2001). Estes são caracterizados por serem um recurso interno único, inimitável e com grande valor interno e isto, irá permitir que a organização, obtenha por meio destes uma vantagem competitiva perante outras organizações (Paauwe & Boselie, 2005).

Há muitas questões levantadas a cerca da Gestão de Recursos Humanos e uma delas é a de que, como as organizações podem maximizar a eficácia desta gestão, ou seja, como as organizações podem aumentar a probabilidade de adotarem e posteriormente implementarem práticas de Gestão de Recursos Humanos que sejam apropriadas á sua empresa?

O conceito de Gestão de Recursos Humanos nem sempre teve esta denominação, outrora este conceito era designado de Gestão de Pessoal. Para o autor Neves (2000) a gestão de pessoal tem como pressuposto principal o controle dos custos, já o conceito de gestão de recursos humanos surgiu nos anos 70 e derivou da crescente competitividade dos mercados. Este conceito fomentou as organizações a olhar para as pessoas como um bem essencial para o seu desenvolvimento, os recursos humanos deixam de ser vistos somente como meros recursos administrativos e operativos e passam a ser vistos como indivíduos com valores, crenças, atitudes e objetivos individuais, assumindo assim um papel mais estratégico nas organizações (Sousa, *et al.*, 2006).

Contudo, e para que os colaboradores sejam de fato um elemento estratégico para a organização, esta deve desenvolver práticas de gestão de forma estratégica e para que isto ocorra, deve ter previamente delineada uma estratégia organizacional, sendo esta traduzida pela forma como uma organização se comporta perante o ambiente onde está inserida, reflete a forma como a empresa maximiza as suas forças e minimiza as suas fraquezas num ambiente competitivo (Bilhim, 2009).

Neste âmbito surge a gestão estratégica de recursos humanos e esta auxilia a organização a garantir que os seus recursos não sejam facilmente imitados. Esta é conseguida por meio da implementação de práticas de Gestão de Recursos Humanos, que por um lado vão auxiliar a organização na seleção dos candidatos que apresentam

elevadas capacidades específicas e, por outro lado, estas possibilitam que seja facultado a estes mesmos candidatos a formação adequada para que detenham habilidades únicas e necessárias (Wright & McMahan, 1992). Para colmatar a linha de pensamento dos autores, Paauwe e Boselie (2005) afirmam que outra característica dos recursos humanos, é a de que estes são passíveis de serem geridos e desenvolvidos e, por este motivo, é possível afirmar que as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem de facto aumentar o valor do capital humano. Assim, é possível uma organização deter uma vantagem competitiva ao assegurar que os seus recursos humanos acrescentam valor aos seus processos, isto é garantir que o seu capital humano é um recurso único, sendo este difícil de replicar e substituir (Wright & McMahan, 1992).

Em suma, podemos aferir que, para alcançar os resultados pretendidos a gestão de recursos humanos tem de adotar uma visão estratégica, ou seja, aplicar práticas de gestão de recursos alinhadas entre si e à estratégia organizacional (Bilhim, 2009; Cunha *et al.*, 2015). Assim, Boselie *et al.* (2005), afirmam que o objetivo primordial da Gestão de Recursos Humanos é a implementação de práticas que permitam com que a eficácia organizacional seja atingida. E que, por meio destas, se consigam atingir melhores desempenhos individuais e organizacionais.

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

A gestão de recursos humanos de uma organização não se resume a um único processo, esta engloba um conjunto de práticas sendo que cada uma delas apresenta diferentes aplicações, intervenientes e repercussões. E como já referido ao longo da presente dissertação, as organizações deverão investir nos seus recursos humanos, de modo a garantir uma maior flexibilidade e adaptação por parte dos mesmos às adversidades que podem surgir num mercado competitivo (Becker & Huselid, 1998).

Uma organização depende essencialmente do desempenho dos seus recursos humanos e as práticas de gestão devem basear-se, de forma estratégica, em desenvolver um colaborador principalmente a nível cognitivo, sendo este um diferencial competitivo perante o mercado onde esta está inserida (Fisher, 2002).

Cunha *et al.* (2015) afirmam que, para que as práticas da gestão de recursos humanos obtenham a eficácia pretendida, ou seja, que promovam, de forma objetiva, o desenvolvimento dos recursos humanos no sentido de melhorar os resultados organizacionais, estas devem ser aplicadas de forma articulada, mostrando consistência interna e que se complementem entre si. A escolha das práticas a adotar, para além de

alinhas com a estratégia organizacional, devem contribuir para que os colaboradores invistam totalmente os seus recursos físicos, cognitivos e emocionais no desempenho da sua função. Assim, as práticas de gestão de recursos humanos adotadas podem influenciar o clima organizacional e, este clima organizacional, também influencia as exigências do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, acaba também por influenciar os recursos pessoais dos colaboradores, isto é, provoca conseqüências físicas e psicológicas nos mesmos (Dollard & Bakker, 2010; Gelade & Ivery, 2003). É igualmente importante que, haja por parte dos colaboradores, uma percepção positiva sobre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas na organização onde trabalham isto é, quanto mais os colaboradores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras, mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização.

Resumidamente, as práticas de gestão de recursos humanos têm a finalidade de atrair, formar e motivar os colaboradores e, por esta razão, estas são essenciais para acrescentar valor à organização (Esteves, 2008). É importante referir que todas estas devem sofrer ajustamentos considerando a natureza da empresa, o setor onde atua e os objetivos que esta tem definidos.

Deste modo, práticas centrais que fazem parte da gestão de recursos humanos, e que irei abordar no subcapítulo seguinte são: Recrutamento e Seleção, Integração/Socialização organizacional, Formação, Avaliação do desempenho, Sistema de Recompensas e Gestão de carreiras.

### **2.2.1 Recrutamento e seleção**

O recrutamento e a seleção são uma das práticas de gestão de recursos humanos, sendo esta de grande importância para as organizações isto porque, é através da mesma, que as empresas preenchem os postos de trabalho necessários com o intuito de alcançar objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Este é um método que visa atrair, por meio do mercado de trabalho, os candidatos que, por um lado apresentam as competências, conhecimentos e capacidades necessárias para desempenhar uma função específica, e por outro lado apresentam uma maior possibilidade de atingir elevados níveis de desempenho (Anute *et al.*, 2019; Vasile & Zhan, 2020).

Este processo quando se inicia já foi previamente definido um perfil de competências e delineada uma estratégia, atendendo aos objetivos estratégicos e operacionais da organização (Sousa *et al.*, 2006). Neste seguimento, as autoras

Coradini e Murini (2009) afirmam que, o recrutamento e seleção deve ser um processo coerente com as exigências e valores da organização e, deve ser planejado, de acordo com uma perspectiva estratégica de longo prazo. Isto é, uma organização deve pensar neste processo como o que permite não só promover postos de trabalho atuais, mas que estes novos colaboradores terão as capacidades, conhecimentos e competências essenciais para utilizar no futuro, no desempenho de funções de maior complexidade e responsabilidade. Apesar do recrutamento e da seleção serem duas etapas distintas do mesmo processo e, pelo fato de estas estarem diretamente relacionadas entre si, devem ser analisadas e interpretadas de forma conjunta (Sousa *et al.*, 2006).

O objetivo primordial do recrutamento é o de atrair candidatos qualificados para ocupar os postos de trabalho disponíveis numa organização. Enquanto que a seleção engloba um conjunto de procedimentos que tencionam selecionar os candidatos que melhor se ajustam a uma função específica e à própria organização (Anute, *et al.*, 2019). Os autores Brandt e Sounpã (2020) clarificam que, numa primeira instância deste processo, há a identificação de quais as necessidades de recursos humanos, as vagas a preencher e os conhecimentos e competências necessárias. O recrutamento pode ser efetuado através de três processos distintos. O recrutamento que é efetuado tendo como recurso colaboradores da própria organização, designa-se de recrutamento interno e, este tipo de recrutamento, apresenta várias vantagens, destas destaca-se a redução tanto dos custos, como da incerteza associada à contratação de alguém desconhecido, a redução do turnover, promove a progressão de carreiras e, conseqüentemente o aumento da motivação (Demir *et al.*, 2020; Chiavenato, 2014). Já o recrutamento que é realizado utilizando como recurso candidatos externos à organização é intitulado de recrutamento externo e, este processo, acarreta mais custos, mais especificamente os custos associados à divulgação do posto de trabalho (Chiavenato, 2014). As principais fontes de divulgação utilizadas no recrutamento externo são: o recrutamento académico, os centros de emprego, empresas especializadas em recrutamento, anúncios e candidaturas espontâneas (Sousa *et al.*, 2006). É importante clarificar que, este tipo de recrutamento pode incentivar a desmotivação dos restantes colaboradores da organização, pois estes não são tidos em consideração para ocupar, por vezes, uma posição de hierarquia superior (Anwar & Abdullah, 2021). As organizações, também podem adotar o recrutamento misto, que engloba os dois tipos de processos referidos e explicados anteriormente.

Quanto ao processo de seleção, os candidatos devem ser selecionados por meio de procedimentos de seleção sofisticados, sendo estes concebidos para selecionar os melhores candidatos. Atualmente, é fundamental que uma organização apresente um processo de seleção com potencial isto porque, se as organizações ambicionam colaboradores dedicados e focados em alcançar objetivos organizacionais, os recursos humanos também devem aplicar os melhores processos para selecionar, de um vasto grupo de candidatos, os que apresentam uma maior probabilidade de desempenhar funções atingindo um elevado nível de desempenho e de se ajustar a organização (Guest, 2014). As organizações devem definir quais os métodos de seleção mais apropriados à função para a qual se está a selecionar, alguns exemplos de métodos possíveis de se adotar são a análise curricular, testes psicológicos, de personalidade, de aptidão física, de simulação e de competências específicas. É importante frisar que, a escolha de processos de seleção inapropriados pode provocar um desajuste entre os valores e cultura organizacional e os valores dos candidatos selecionados (Sousa *et al.*, 2006).

Resumidamente, o departamento de gestão de recursos humanos conhece todas as vantagens e desvantagens de cada processo e, por este motivo, cabe ao mesmo analisar e aplicar aquele que revela ser mais vantajoso para a organização (Baylão & Rocha, 2014).

### **2.2.2 Acolhimento, integração e socialização organizacional**

O acolhimento, integração e socialização organizacional tem influência tanto na percepção que um indivíduo tem da organização, como no percurso do mesmo. E, por este motivo, é importante que esta prática seja adotada pelas empresas e planeada de forma eficaz para que os resultados que advêm da mesma sejam positivos momentaneamente e no longo prazo.

A socialização é dada como o processo através do qual um indivíduo que, foi anteriormente recrutado e posteriormente selecionado, conhece a cultura, os valores e todas as normas estabelecidas pela organização. E, este processo, prolonga-se durante todo o tempo que um indivíduo permanece na organização isto porque, as constantes mudanças organizacionais e alterações profissionais vão exigir ao colaborador novas aprendizagens e adaptação (Cunha *et al.*, 2007).

O acolhimento e integração são etapas do processo de socialização e, são nestas etapas, que o indivíduo se consciencializa do que é esperado de si e do seu percurso

(Caetano & Vala, 2007). É de salientar que, o acolhimento e integração é um processo que tem início antes da admissão do novo colaborador, mais especificamente nas fases de recrutamento e seleção pois, durante as mesmas, há a partilha de alguma informação importante a cerca da organização e de certas particularidades do cargo a ocupar. É também nestas fases que o candidato apresenta as suas competências e valores, sendo isto o ponto de partida numa eventual relação laboral (Sousa *et al.*, 2006). Contudo, toda a troca de informação nas fases de recrutamento e seleção não é suficiente para que um individuo conheça totalmente a organização e se adapte à mesma. O papel da chefia e de todos os que pertencem ao ambiente organizacional é fundamental para que o processo de acolhimento, integração e socialização sejam conseguidos com sucesso (Sousa *et al.*, 2006).

Em suma, todas as medidas adotadas nesta prática de gestão de recursos humanos acabam por influenciar não só a retenção do colaborador na organização, mas também acaba por influenciar a motivação do mesmo no desempenho das suas funções (Cunha *et al.*, 2015).

### **2.2.3 Avaliação do desempenho**

Atualmente o mercado de trabalho encontra-se exigente e estas exigências pressionam as organizações a serem cada vez mais competitivas e, uma maior competitividade, está associada a profissionais mais qualificados. Por esta razão, aplicar esta prática torna-se essencial quando o objetivo primordial é a criação de valor e a maximização do sucesso estratégico e da capacidade competitiva (Rynes *et al.*, 2005).

A avaliação do desempenho traduz-se num processo que possibilita, não só analisar o trabalho de cada indivíduo, mas também avaliar o alinhamento entre o desempenho dos indivíduos e os objetivos e valores organizacionais. Deste modo, cada colaborador deve ter consciência do seu contributo para o sucesso de uma organização (Rego *et al.*, 2015). Por este motivo, esta é também uma das práticas centrais de gestão de recursos humanos e a importância da mesma deve-se ao fato de esta auxiliar no diagnóstico do desempenho dos recursos humanos na organização, num período de tempo, ou seja, esta permite à organização recolher informações a cerca do desempenho dos seus colaboradores e, neste sentido, direcionar as suas ações e políticas para melhorar o desempenho individual (Neto & Gomes, 2003). Assim, o objetivo principal desta avaliação, como já anteriormente

referido, é o de melhorar de forma sustentada o desempenho individual e, assim, fomentar o desempenho organizacional (Rynes *et al.*, 2005).

Stewart & Brown (2020) acrescentam que esta prática também facilita a tomada de decisões relativamente a outras práticas possíveis de adotar pelas organizações. A gestão de topo, por meio da informação recolhida, pode tomar decisões quanto ao sistema de recompensas e à progressão de carreiras, por exemplo, contribuindo, por vezes, para um aumento da motivação por parte dos colaboradores. E, por outro lado, pode também identificar os pontos fortes e os pontos fracos do desempenho de determinado colaborador, bem como as causas que levaram a uma diminuição do desempenho e tomar medidas corretivas por meio da formação profissional e de alterações dos processos de trabalho (Rynes *et al.*, 2004).

Relativamente ao colaborador, esta prática também permite que seja transmitido aos colaboradores um *feedback* sobre o seu desempenho, e este pode ser utilizado pelos mesmos como uma ferramenta de melhoria do desenvolvimento pessoal e de carreiras, permitindo também que estes estabeleçam objetivos quanto à sua formação profissional. É de realçar que, esta prática tem grande influência na vida dos colaboradores, pois a identificação e *feedback* dos pontos fortes incentiva a motivação e desempenho de um colaborador e, por outro lado, o feedback dado quanto aos pontos fracos pode gerar níveis de stress, ansiedade e conflitos nos trabalhadores. Contudo, estes pontos fracos devem ser vistos como oportunidades de melhoria e não como incapacidades e, por este motivo, devem ser discutidos (Aguinis *et al.*, 2012; Rego *et al.*, 2015).

A avaliação do desempenho deveria ser efetuada pela chefia, contudo nem sempre se torna o mais fiável. Os autores Sousa *et al.* (2006) enunciam vários tipos de avaliação que podem ser adotados pelos vários níveis hierárquicos da organização e as várias formas de o fazer, sendo alguns exemplos:

- Avaliação direta pela chefia – a avaliação é efetuada pela chefia, contudo o gestor de recursos humanos pode intervir sempre que detenha alguma informação ou *feedback* que seja relevante para o processo.
- Autoavaliação - corresponde a um autoexame que e este é apresentado ao colaborador, com o intuito de este relatar os pontos fortes e fracos relativos ao seu desempenho individual.

- Avaliação efetuada pelos colegas – a avaliação é efetuada por colegas que trabalham diretamente com o colaborador sujeito a avaliação. Esta avaliação acaba por não ser muito utilizada isto porque, por vezes, as relações pessoais podem influenciar negativamente o processo.
- Avaliação 360° - nesta avaliação é tido em conta a avaliação das várias pessoas que interagem com o colaborador sujeito a avaliação. Estas pessoas afetam e são afetadas pelo desempenho deste mesmo colaborador. Este tipo de avaliação acaba por ser vantajoso, isto porque considera várias perspetivas, contribuindo para melhorar o desempenho em várias vertentes.

Em síntese, Cunha *et al.* (2015) alegam ser fundamental um alinhamento entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. E, quando não ocorrer este alinhamento, a avaliação do desempenho será somente um elemento de discriminação e diferenciação entre colaboradores e, irá gerar comportamentos negativos nos colaboradores, nomeadamente insatisfação, desmotivação e, conseqüentemente, a diminuição do desempenho individual e organizacional.

#### **2.2.4 Formação profissional**

O mundo organizacional está em constante mudança e, por este motivo, para uma organização crescer de forma sustentável necessita de ser flexível no sentido de se adaptar às contingências externas que possam surgir. Uma das ferramentas base para esta adaptação é a formação profissional, pois esta prática é uma ferramenta essencial que permite aos colaboradores adquirir novos conhecimentos e competências que possam ser necessárias ou exigidas (Bartel, 1994; Wright & McMahan, 1992).

Para Cabrera (2006) formação pode ser definida como um conjunto de experiências de aprendizagem que são delineadas pela organização com o intuito de provocar uma mudança positiva nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos colaboradores. E, para completar a linha de pensamento deste autor, os autores Bubbly e Caple (2009) partilham da opinião de que estes novos conhecimentos e capacidades obtidos por meio da formação profissional devem estar relacionados com a função que o formando tem na organização pois, só desta forma irá contribuir para o aumento da produtividade do mesmo na organização. Deste modo, a formação apresenta um papel fundamental relativamente ao

desenvolvimento de técnicas e conhecimentos que garantem o aumento das capacidades competitiva da empresa (Zwick, 2005).

Assim, as organizações podem, por meio de atividades de formação e requalificação, melhorar a qualidades dos seus colaboradores. Há por sua vez evidências consideráveis de que, o investimento na formação e requalificação dos mesmos traduz-se em resultados futuros bastante benéficos do ponto de vista organizacional e por esta razão, a formação profissional deve ser vista como um investimento (Bartel, 1994). Considerando o que já foi referido, a formação deve ser encarada como uma filosofia de vida organizacional e não somente como uma prática organizacional, aplicada em momentos específicos (Rego *et al.*, 2015).

Resumidamente, para que uma organização consiga acompanhar as alterações e exigências do meio onde se encontra inserida deve investir em formação profissional, com o intuito de proporcionar aos seus colaboradores o desenvolvimento de competências e capacidades por forma a estes realizarem as suas funções de forma mais eficiente. Pelas razões evidenciadas a formação é também umas das práticas mais importantes da gestão de recursos humanos e, por esta razão, deve ser implementa na cultura organizacional (Cabrera, 2006; Rego *et al.*, 2015).

### **2.2.5 Sistema de recompensas**

Considerando a valorização que os recursos humanos ganharam nas organizações e com o intuito de aumentar a eficácia e produtividade organizacional, torna-se fundamental arranjar metodologias que contribuam para a diminuição das tensões do dia a dia laboral e da desmotivação e insatisfação que possa surgir, levando à insatisfação dos próprios colaboradores. Neste sentido surge o sistema de recompensas, que consiste numa compensação ao colaborador pelo trabalho realizado em prol da organização e esta compensação acarreta aspetos motivacionais para o trabalhador (Sousa *et al.*, 2006)

Um sistema de recompensas diz respeito a recompensas que uma organização define para os seus colaboradores pelo trabalho por estes realizado. Por um lado, estas recompensas podem ser de carácter remuneratório e, neste caso, têm por base a categoria profissional, a antiguidade, o nível de responsabilidade, o desempenho e os resultados (individuais ou coletivos) e estas traduzem-se em complementos ao salário, comissões e distribuições de lucros. Por outro lado, a chefia pode optar por recompensar de forma não remuneratória, através de seguros de saúde, atividades

culturais, entre outros (Rego *et al.*, 2015). É de salientar que, os trabalhadores valorizam mais as recompensas relacionadas com o tipo e volume de trabalho, sendo estas mais motivadoras para o desempenho de novas tarefas e trazem benéfico para a organização, nomeadamente através da realização de objetivos definidos (Bilhim, 2009).

Sucintamente, um sistema de recompensas tem o papel de reconhecer, valorizar e retribuir o esforço que é investido pelos colaboradores na organização e os principais objetivos desta prática estão centrados na construção de uma cultura organizacional fortalecida, na atração e retenção de colaboradores de excelência e no contributo para o aumento da motivação e da produtividade (Sousa *et al.*, 2006).

### **2.2.6 Gestão de carreiras**

A intensificação da globalização e da competitividade contribuiu para que surgissem novos desafios quanto à forma de gerir as pessoas e as suas carreiras. Deste modo, a prática de gestão de carreiras consiste num conjunto de ferramentas e técnicas que visam conciliar as expetativas pessoais e organizacionais.

Gerir carreiras requer compreender as expetativas dos colaboradores, as suas aptidões individuais e ao mesmo tempo preencher e alcançar as necessidades da própria organização (Peretti, 2001). O conceito tradicional de gestão de carreiras estava associado à passagem de um colaborador por várias progressões, de uma única função, dentro da mesma organização. Atualmente, a carreira de um individuo engloba todas as experiências que este ganha ao longo da sua vida, sendo que este seu percurso pode ocorrer em organizações distintas (Rego *et al.*, 2015). Assim sendo, é correto dizer que o conceito de carreira está centrado, sobretudo, no indivíduo e nas suas necessidades, devendo ser efetuada uma análise à relação existente entre o indivíduo e a organização (Sousa *et al.*, 2006).

Para os atores Rego *et al.*, (2015) a carreira de um individuo passou a ter um maior peso na vida do mesmo isto porque, atualmente, um individuo já determina o percurso profissional que se compatibiliza com o seu estilo de vida. O recrutamento e seleção, a formação e a avaliação do desempenho são práticas de gestão de recursos humanos que estão diretamente relacionadas com a gestão de carreira de um colaborador. O recrutamento possibilita a promoção de um colaborador, a avaliação do desempenho e a formação em simultâneo auxiliam no desenvolvimento de competências, pelo que torna-se fundamental um plano de carreira (Sousa *et al.*, 2006).

De forma concisa, desenvolver uma prática de gestão de carreiras deve estar incorporado com a política de recursos humanos definida pela empresa e esta prática apesar de também ter em consideração os objetivos estratégicos organizacionais, deve focar-se essencialmente no indivíduos e nas suas necessidades (Sousa *et al.*, 2006).

### **2.3 Motivação e desempenho dos colaboradores**

A motivação dos colaboradores para o trabalho pode ser entendida como uma construção de condições e processos que são responsáveis por influenciar a satisfação e produtividade dos mesmos. A eficácia de um colaborador qualificado será limitada se este não estiver motivado para desempenhar as suas funções e, a forma e estrutura de um sistema de gestão de recursos humanos de uma organização pode afetar, de diversas formas, os níveis de motivação dos seus recursos (Gerhart & Milkovich, 1992).

Cada vez mais há a necessidade de desenvolver metodologias para aperfeiçoar, motivar e reter recursos humanos valiosos isto porque, a oferta existente no mercado de trabalho de indivíduos qualificados já não é inesgotável (Szilagyi & wal-lace, 1990). Por este motivo, a motivação para o trabalho tem sido um tema de preocupação e alvo de diversas discussões e estudos por parte de diversos autores.

No que concerne ao desempenho organizacional, este apresenta uma definição única isto porque, e considerando sempre os indicadores e métodos utilizados, pode traduzir vários tipos de resultados. Este desempenho organizacional pode ser visto como os resultados financeiros obtidos, ou seja, os lucros, vendas e posicionamento da organização no mercado em que está inserida e, também pode ser entendido, como os resultados operacionais de uma empresa, isto é a produtividade, a qualidade dos produtos e eficiência e, por fim, pode também definir os resultados relacionados com os recursos humanos, como os níveis de satisfação, motivação e rotatividade (Paauwe & Boselie, 2005).

A literatura desenvolveu algumas teorias que incidem sobre o tema motivação e desempenho no trabalho. Para Perrow (1972), as primeiras teorias da motivação que surgiram eram simples, sendo que a chave para motivar as pessoas no trabalho era de carácter comportamental, ou seja, recompensá-los de forma remuneratória quando fossem bons colaboradores e não os remunerar ou dispensá-los quando não o fossem. Contudo, Herzberg et al (1959) afirmam que ao longo do tempo foi-se verificando que

os colaboradores começaram a dar resposta a outros tipos de incentivos. Com isto, surgiram teorias mais complexas, as teorias exógenas, que visam expor e explicar algumas alavancas para melhorar a motivação e desempenho dos colaboradores. Deste modo, é correto dizer que, as variáveis exógenas traduzem-se em meios impulsionadores de tomada de decisão, que podem influenciar e conseqüentemente alterar a motivação dos trabalhadores.

Algumas das teorias exógenas que surgiram foram:

- **Teoria do incentivo/recompensa:** Esta teoria refere que devem ser adotados certos desincentivos que funcionam como estímulos para evitar certos comportamentos. Assim, os incentivos são importantes para atrair, manter e orientar o comportamento dos colaboradores, isto porque uma recompensa desperta um estado psicológico positivo, levando os colaboradores a manter a mesma linha de comportamento.
- **Teoria do reforço:** esta teoria reflete que um comportamento ineficaz não deve ser reforçado positivamente e, por vezes, deve ser punido.
- **Teoria dos objetivos:** esta teoria reflete que há um melhor desempenho por parte dos colaboradores quando são definidos objetivos específicos isto porque, ao receber um feedback pode influenciar a manter o nível de desempenho ou melhorá-lo, bem como o nível da sua motivação.
- **Teoria dos recursos pessoais e materiais:** Os recursos acabam por facilitar a realização de objetivos já definidos, tendo um impacto na motivação dos colaboradores. Estes recursos podem ser pessoais, como o nível de competências, ou materiais, como o equipamento.
- **Teoria dos grupos e das normas:** Não é novidade que as dinâmicas dos grupos de trabalho tanto formais, como informais influenciam a motivação e, conseqüentemente, o desempenho. É importante salientar que o ser humano é propício a absorver atitudes e comportamentos de outros membros do grupo.

Tendo por base as teorias da motivação enumeradas anteriormente, foi possível concluir que as teorias exógenas sugeriram algumas “alavancas de ação” que podem ser utilizadas para influenciar a motivação no trabalho. Estas alavancas de ação traduzem-se nas práticas que são implementadas pelas organizações com o intuito de influenciar a motivação dos seus colaboradores (Katzell & Thompson, 1990).

Concluindo, e como já enunciado ao longo desta dissertação, os colaboradores são a base para o crescimento de um negócio e, a motivação, pelo fato de que diretamente relacionada com o desempenho, acaba por ser um meio impulsionador de ações por parte dos trabalhadores. Um ambiente de trabalho propício contribui para elevar os níveis de motivação e, com isto, os colaboradores vão estar mais realizados a nível pessoal e profissional, isto contribui tanto para um aumento do comprometimento por parte os mesmos para com a organização na concretização de objetivos, havendo assim uma maximização dos níveis de desempenho (Albrecht *et al.*, 2015).

#### **2.4 Impacto das práticas de gestão de recursos humanos na motivação e no desempenho dos colaboradores**

A qualidade e o sistema da Gestão de recursos humanos têm impacto na motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, no desempenho dos mesmos. A exigência e constante mudança dos mercados, como já relatado, contribuiu para que os recursos humanos assumissem um papel fundamental quando uma organização pretende distinguir-se num mercado competitivo. Os colaboradores possuírem elevados conhecimentos e competências e, estarem motivados para os utilizar em detrimento da organização, é a condição essencial para que possa haver uma melhoria do desempenho (MacDuffie, 1995).

A literatura evidência que, a seletividade na seleção de pessoal está de fato positivamente relacionada com o desempenho individual e conseqüentemente, com o desempenho organizacional, pois é fundamental assegurar que um colaborador apresenta as características necessárias para um posto de trabalho específico, sendo que desta forma estará mais motivado em alcançar um desempenho de excelência (Becker & Huselid, 1998). Deste modo, uma das estratégias é precisamente o de implementar um processo de recrutamento e seleção bem delineado, com o objetivo de colocar o recurso certo na função certa. (Ichniowski *et al.*, 1997).

A formação disponibilizada aos colaboradores é uma das práticas que também afeta diretamente a motivação e o desempenho de um trabalhador, isto porque grande parte dos comportamentos tidos pelos colaboradores derivaram em parte de uma aprendizagem e, a formação, como já evidenciado, permite que os colaboradores adquiram níveis de competências e autoeficácia mais elevados, contribuindo para elevar a sua motivação e por conseqüência o seu desempenho individual (Cabrera, 2006; Albrecht *et al.*, 2015).

A avaliação do desempenho permite identificar os pontos fortes e fracos de cada membro da organização, detetar as causas do mau desempenho, caso existam e, de apresentar ações corretivas com o intuito de haver uma melhoria do nível de desempenho de um colaborador. Os objetivos individuais são uma componente importante para os colaboradores sendo que, é através destes, que um trabalhador consegue aumentar o seu nível de desempenho, motivação e desenvolver competências e, havendo um alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, maior será a motivação para desenvolver competências e utilizá-las em com o propósito de atingir um melhor desempenho (Rego et al., 2015). A avaliação do desempenho é também uma prática que está relacionada com outras práticas e fomenta a sua implementação, contribui para que a estratégia da formação seja implementada, isto porque os pontos fracos de um colaborador podem ser melhorados por meio da formação profissional e com isto os colaboradores sentem-se mais autorealizados e motivados para atingir um melhor desempenho (Wright & McMahan, 1992).

Um sistema de recompensas também influencia tanto a motivação, como o desempenho e esta estratégia deve ser justa e atrativa para os colaboradores. Receber uma recompensa pelo desempenho irá estimular um estado psicológico positivo no colaborador e isto contribui para que este mantenha o nível de desempenho ou tenha tendência a melhorá-lo (Herzberg *et al.*, 1959).

De forma resumida, é possível constatar que o desempenho organizacional advém do desempenho individual de cada colaborador e, este aumento do desempenho individual é mais facilmente conseguido quando uma organização tem trabalhadores motivados (Guest, 1997). Deste modo, e clarificando a ideia do autor, as práticas de gestão de recursos humanos são implementadas pelas organizações e utilizadas como um fator estratégico para elevar a motivação dos colaboradores, promover a autonomia por parte dos mesmos e maximizar o seu nível de desempenho individual, sendo desde modo mais facilmente concretizados os objetivos já estabelecidos pela organização (Rego *et al.*, 2015).

## CAPÍTULO III - ANÁLISE EMPÍRICA

### 3.1 Breve descrição do problema a analisar

Este ponto pretende analisar empiricamente a perceção sobre algumas das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas organizações e a sua importância e influência na motivação e desempenho dos colaboradores. A identificação de tais práticas, a qual alicerçou um conjunto de questões colocadas a um conjunto de entrevistados, resultou, em larga medida, da revisão da literatura apresentada no capítulo anterior.

### 3.2 Os dados e a descrição da amostra

Para efeitos da análise empírica foi elaborado um questionário nos meses de dezembro e janeiro de 2023, sendo este, antes de proceder à sua divulgação *online*, submetido a parecer da Comissão de Ética da Universidade dos Açores e recebendo aprovação por da mesma. O questionário foi divulgado durante os meses de fevereiro, março e abril, de 2023, com base *Google Forms*.

O questionário aplicado obteve um total de 140 respostas, sendo que 78.6% destas são de indivíduos do sexo feminino e 51.4% do total de inquiridos apresentam, idades compreendidas entre os 18 e os 35 anos de idade. Quanto às habilitações literárias destacam-se indivíduos que possuem o ensino secundário e o ensino superior perfazendo um total de 89,3% do número de respostas obtidas. É também importante salientar que, a maior parte dos inquiridos é trabalhador por conta de outrem e encontra-se empregado, essencialmente, no setor privado, em entidades com mais de 25 trabalhadores (Tabela 1).

No que concerne à opinião dos inquiridos sobre algumas práticas de gestão, 83,6% acham que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a motivação e o desempenho dos trabalhadores, 92,9% acha que a formação influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, 92,1% consideram a gestão de carreiras uma prática importante a adotar nas organizações e 92,9% consideram que a implementação de um sistema de recompensas influencia de forma positiva a produtividade e desempenho dos colaboradores. Finalmente, 5,2% considera que a avaliação do desempenho é uma prática pouco importante para as organizações, 40% considera-a importante e 54,8% vê-a como muito importante (Tabela 1).

Tabela 1. Descrição da amostra

|  | %    |
|--|------|
| <b>Caraterização dos inquiridos:</b>   |      |
| Sexo feminino  | 78.6 |
| Idade inferior a 18 anos   | 1.4  |
| Entre 18 e 25 anos   | 35.7 |
| Entre 25 e 35 anos   | 15.7 |
| Entre 35 e 45 anos   | 14.3 |
| Entre 45 e 55 anos   | 24.3 |
| Entre 55 e 65 anos   | 8,6  |
| Inferior ao 3º ciclo do ensino básico  | 2.1  |
| 3º ciclo do ensino básico  | 8.6  |
| Ensino secundário  | 45   |
| Ensino superior  | 44.3 |
| Desempregado (a)   | 2.1  |
| Estudante  | 17.9 |
| Trabalhador por conta de outrem  | 65   |
| Trabalhador por conta própria  | 8.6  |
| Outro  | 6.4  |
| Organização com 10 a 15 trabalhadores  | 15   |
| Organização com 15 a 20 trabalhadores  | 5    |
| Organização com 20 a 25 trabalhadores  | 6.4  |
| Organização com mais de 25 trabalhadores   | 46.4 |
| Empregado no setor privado   | 45.7 |
| <b>Opinião dos inquiridos sobre as políticas de gestão:</b>  |      |
| %  |      |
| Acha que o processo de recrutamento e seleção influência de forma positiva a motivação e o desempenho dos trabalhadores                | 83.6 |
| Acha que a formação influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores                                      | 92.9 |
| Considera a gestão de carreiras uma prática importante a adotar nas organizações   | 92.1 |
| Considera que a implementação de um sistema de recompensas influencia de forma positiva a produtividade e desempenho dos colaboradores | 92.9 |
| Considera que a avaliação do desempenho uma prática pouco importante   | 5,2  |
| Considera que a avaliação do desempenho uma prática importante   | 40,0 |
| Considera que a avaliação do desempenho uma prática muito importante   | 54.8 |

### 3.3 Análise de regressão

#### 3.3.1 O modelo Probit

No que concerne à perceção dos inquiridos relativamente a questões como se acham que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a motivação e o

desempenho dos trabalhadores, se acham que a formação influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, se consideram a gestão de carreiras uma prática importante a adotar nas organizações e, finalmente, se consideram que a implementação de um sistema de recompensas influencia de forma positiva a produtividade foi dado aos inquiridos a possibilidade de responderem 1-Sim ou 0-Não. Refira-se ainda que todas elas, com exceção da primeira, obtiveram um nível de respostas afirmativas, ou seja “Sim”, superior a 90%. Tal facto aponta para uma grande homogeneidade das respostas e limita a utilização de uma análise de regressão.

No que concerne ao facto de considerarem que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a motivação e o desempenho dos trabalhadores cerca 16,4% responderam “Não”. Embora a homogeneidade das respostas a esta questão ainda seja bastante elevada, utiliza-se, mesmo assim, uma análise de regressão, com vista a tentar identificar se existem algumas características que explicam o tipo de resposta dada pelos inquiridos e no que concerne a esta questão. Como a variável dependente, ou a explicar é binária (1=Sim e 0= Não) o modelo Probit parece apropriado.

Considere-se que a propensão para o indivíduo  $i$  escolher entre as duas alternativas de resposta é descrita pelo seguinte processo estocástico:

$$y_i^* = \alpha' x_i + \varepsilon_i \quad i=1, \dots, N$$

Onde:

$y_i^*$  - variável latente (não observada)

$\alpha$ - vector de parâmetros a estimar

$x_i$  - vector de variáveis explicativas

$\varepsilon_i$  - componente estocástica

Contudo o que é observado nos dados é, tal como já foi referido, uma variável binária do tipo:

$$y_i = \begin{cases} 1 & \text{se } y_i^* > 0 & \text{Sim} \\ 0 & \text{se } y_i^* \leq 0 & \text{Não} \end{cases}$$

Considerando que a componente estocástica segue uma distribuição do tipo  $N(0,1)$ , então:

$$P(y_i = 1) = \int_{-\alpha'x_i}^{+\infty} \phi(\varepsilon_i) dz = 1 - \int_{-\infty}^{-\alpha'x_i} \phi(\varepsilon_i) dz = 1 - \Phi(-\alpha'x_i)$$

Deste modo:

$$P(y_i = 0) = 1 - P(y_i = 1) = \Phi(-\alpha'x_i)$$

onde  $\Phi$  corresponde à função de distribuição acumulada da normal padrão.

A estimação dos parâmetros do modelo será feita através do método de máxima verosimilhança, sendo a função de verosimilhança dada por:

$$L = \prod_{i=1}^N \{ [\Phi(-\alpha'x_i)]^{1-y_i} [1 - \Phi(-\alpha'x_i)]^{y_i} \} = \prod_{i=1}^N \{ [1 - \Phi(\alpha'x_i)]^{1-y_i} [\Phi(\alpha'x_i)]^{y_i} \}$$

Contudo, a função que normalmente se maximiza é:

$$\text{Log}L = \sum_{i=1}^N \{ (1 - y_i) \ln[1 - \Phi(\alpha'x_i)] + y_i \ln[\Phi(\alpha'x_i)] \}$$

O modelo é facilmente interpretado através da averiguação dos sinais dos parâmetros, sendo que um parâmetro como um sinal positivo significa que uma variação positiva na respetiva variável aumenta a probabilidade de escolher a alternativa 1 (Sim) e diminui a probabilidade de escolher a alternativa 0. O oposto é válido para um parâmetro com sinal negativo.

### 3.3.2 O modelo Probit Ordenado

Um dos aspetos que se pretende analisar com o modelo econométrico são os determinantes da resposta dos indivíduos relativamente ao que pensam da avaliação do desempenho Tal pensamento, ou opinião, foi feita numa escala ordinal do tipo:

|   |                  |
|---|------------------|
| 0 | Pouco importante |
| 1 | Importante       |
| 2 | Muito importante |

Atendendo à natureza ordinal desta variável dependente, ou a explicar, a análise requer a utilização de uma metodologia adequada para o efeito. Neste caso concreto,

recorre-se ao modelo Probit Ordenado. Assim sendo, considere-se que a propensão para o indivíduo  $i$ , responder de uma determinada forma, é determinado através do processo estocástico que se segue:

$$y_i^* = \alpha' x_i + \varepsilon_i \quad i=1, \dots, N$$

Onde:

$y_i^*$  - variável latente (não observada)

$\alpha$  - vector de parâmetros a estimar

$x_i$  - vector de variáveis explicativas

$\varepsilon_i$  - componente aleatória iid  $N(0,1)$

O que é observado nos dados não é a variável  $y_i^*$  mas um indicador  $y_i$  que representa o nível de avaliação feito pelo inquirido, sendo que:

$$y_i = j \quad \text{se} \quad \mu_{j-1} < y_i^* \leq \mu_j \quad j = 0, 1, 2$$

Os limites  $\mu$  são parâmetros desconhecidos da partição da distribuição normal padrão em segmentos, sendo que, por definição,  $\mu_{j-1} < \mu_j$ . Estes limites são estimados, através do método de máxima verosimilhança, conjuntamente com o vector  $\alpha$ .

A probabilidade de o individuo pertencer em cada uma das três alternativas de avaliação é dada por:

$$\begin{aligned} P(y_i = j) &= P(\mu_{j-1} < y_i^* \leq \mu_j) = P(\mu_{j-1} - \alpha' x_i < \varepsilon_i \leq \mu_j - \alpha' x_i) \\ &= \Phi(\mu_j - \alpha' x_i) - \Phi(\mu_{j-1} - \alpha' x_i) \quad j = 0, 1, 2 \end{aligned}$$

O modelo pode ser estimado através do método de máxima verosimilhança. Considerando as probabilidades acima definidas, a função de verosimilhança é dada por:

$$L = \prod_{i=1}^N \prod_{j=0}^2 \left\{ \Phi(\mu_j - \alpha' x_i) - \Phi(\mu_{j-1} - \alpha' x_i) \right\}^{z_{ij}}$$

Onde:

$$\begin{cases} z_{ij} = 1 & \text{se } i \in j \\ z_{ij} = 0 & \text{se } i \notin j \end{cases} \quad i = 1, \dots, N \quad j = 0, 1, 2$$

Contudo, a fim de facilitar o processo de maximização, o que é normalmente maximizado é a versão logaritmizada desta função, ou seja:

$$\text{Log } L = \sum_{i=1}^N \sum_{j=0}^2 z_{ij} \log \{ \Phi(\mu_j - \alpha' x_i) - \Phi(\mu_{j-1} - \alpha' x_i) \}$$

Este modelo não é fácil de interpretar somente com base no sinal e no valor dos respetivos parâmetros. Uma forma de ultrapassar esta situação é recorrer aos efeitos marginais, ou seja, ao impacto que mudança numa variável explicativa tem na probabilidade de o indivíduo se encontrar em cada um dos três níveis de avaliação.

### 3.4 Resultados da Estimação

Os resultados da estimação do modelo Probit com vista a identificar a variáveis que determinam, ou que não determinam o tipo de resposta (Sim ou Não) dado pelos entrevistados relativamente ao facto de acharem que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores encontram-se na Tabela 2. Como se pode verificar, este tipo de resposta não é determinado por características demográficas do entrevistado como o género e a idade. Também não é determinado, pela sua situação face ao emprego, pela dimensão da organização em que está inserido, nem, no caso de estar empregado, pelo facto de estar numa sentida pública ou outra.

De facto, a única variável com algum poder explicativo, embora o coeficiente seja estatisticamente diferente de zero somente a um nível de significância de 10%, não o sendo a 1% ou a 5%, é a escolaridade do entrevistado. Neste caso, os detentores de um nível de escolaridade igual ao ensino superior têm que uma menor probabilidade de considerarem que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores, quando comparados com aqueles com que possuem habilitações literárias inferiores ao ensino superior. Ou, dito de outra forma, os entrevistados com níveis de habilitações inferiores ao ensino superior têm

maior probabilidade de considerarem que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores.

Tabela 2. Modelo Probit: Acha que o processo de recrutamento e seleção influencia de forma positiva a produtividade e o desempenho dos trabalhadores? (1=Sim 0=Não)

|  | Coeficiente | Erro padrão |   |
|--|-------------|-------------|---|
| Constante                                | 0,9366      | 0,5730      | * |
| Mulher                                   | 0,1821      | 0,3065      |   |
| Idade=25-45 anos                         | 0,2731      | 0,6286      |   |
| Idade>45 anos                            | -0,0366     | 0,2905      |   |
| Ensino superior                          | -0,4954     | -0,4954     | * |
| Trabalhador por conta de outrem          | 0,4713      | 0,4713      |   |
| Organização com mais de 25 trabalhadores | -0,4513     | -0,4513     |   |
| Entidade pública                         | 0,2976      | 0,2976      |   |
| Log-L                                    | -58,4       |             |   |
| N  | 140         |             |   |

\* Significativo a 10%

No que respeita aos determinantes da opinião dos entrevistados relativamente ao facto de a avaliação do desempenho ser pouco importante, importante ou muito importante, os resultados da estimação do modelo Probit Ordenado encontram-se na Tabela 3. Como se se pode verificar o sexo do entrevistado, o facto de ser trabalhador por conta de outrem não têm poder explicativo no modelo. Os resultados indicam, no entanto, que os entrevistados com um nível de habilitações igual ao ensino superior têm uma maior probabilidade de considerarem que aquela avaliação é muito importante e uma menor probabilidade de considerarem pouco importante quando comparados os que possuem um nível de habilitações inferior. Indicam também que entrevistados que trabalham numa organização com mais de 25 trabalhadores têm menor probabilidade de considerarem que a avaliação de desempenho é muito importante e uma maior probabilidade de a considerarem pouco importante, quando comparados com os restantes entrevistados.

No que concerne à idade, é interessante verificar pelos resultados incluídos nas na Tabela 3 a 5 e na Figura 1, que a probabilidade de considerar a avaliação de desempenho como uma prática importante segue, aparentemente, um comportamento em U invertido com a idade do trabalhador. Por outro lado, a probabilidade de considerar importante segue um comportamento em U.

De facto, como se pode verificar pelas probabilidades incluídas na Tabela 4 e na Figura 1, calculadas para um indivíduo de referência, para o qual só varia a idade, a probabilidade de este achar que a avaliação de desempenho é muito importante é igual a 76,87% se o entrevistado tiver uma idade inferior a 25 anos, aumenta para 98,08% se este se situar no escalão etário entre 25 e 45 anos (efeito marginal na probabilidade igual a 21,21 pontos percentuais, conforme indicado na Tabela 5) e diminui para 60,04% para o escalão acima dos 45 anos. Por outro lado, A probabilidade de considerar a avaliação de desempenho importante é de 22,17% se o entrevistado de referência tiver menos de 25 anos, diminui para 1,90% se aquele tiver entre 25 e 45 anos (efeito marginal igual a -20,26 pontos percentuais) e passa para 36,82% se a idade for superior a 45 anos. Finalmente, embora a probabilidade de achar que a avaliação de desempenho é pouco importante varie com a idade, importa referir que esta é relativamente baixa para cada um dos escalões etários considerados na regressão.

Tabela 3. Modelo Probit Ordenado sobre opinião da avaliação do desempenho como uma prática: 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante

|  | Coeficiente | Erro padrão |
|--|-------------|-------------|
| Mulher                                   | -0,1723     | 0,2675      |
| Idade=25-45 anos                         | 1,3370      | 0,5060 *    |
| Idade>45 anos                            | -0,4802     | 0,2319 **   |
| Ensino superior                          | 0,4087      | 0,2170 ***  |
| Trabalhador por conta de outrem          | 0,1326      | 0,2641      |
| Organização com mais de 25 trabalhadores | -0,5181     | 0,2540 **   |
| Entidade pública                         | -0,1039     | 0,2538      |
| $\mu_0$                                  | -2,4900     | 0,5290 *    |

Tabela 3 (Continuação).

|         |         |           |
|---------|---------|-----------|
| $\mu_1$ | -0,8837 | 0,4880 ** |
| Log-L   | -108,5  |           |
| N       | 140     |           |

\*\*\* Significativo a 1% \*\* Significativo a 5% \* Significativo a 10%

Tabela 4. Probabilidade de um indivíduo de referência considerar a avaliação do desempenho como uma prática 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante, em função da idade

|        | idade<25 | idade=25-45 | idade>45 |
|--------|----------|-------------|----------|
| P(y=0) | 0,96%    | 0,01%       | 3,14%    |
| P(y=2) | 22,17%   | 1,90%       | 36,82%   |
| P(y=3) | 76,87%   | 98,08%      | 60,04%   |

Nota: O indivíduo de referência corresponde a um inquirido do sexo masculino, com menos de 25 anos de idade, com uma educação inferior ao ensino superior, que não se encontra a trabalhar por conta de outrem, pertencente a uma organização com menos de 25 trabalhadores e não inserida no setor público.

Figura 1. Probabilidade de um indivíduo de referência considerar a avaliação do desempenho como uma prática 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante, em função da idade

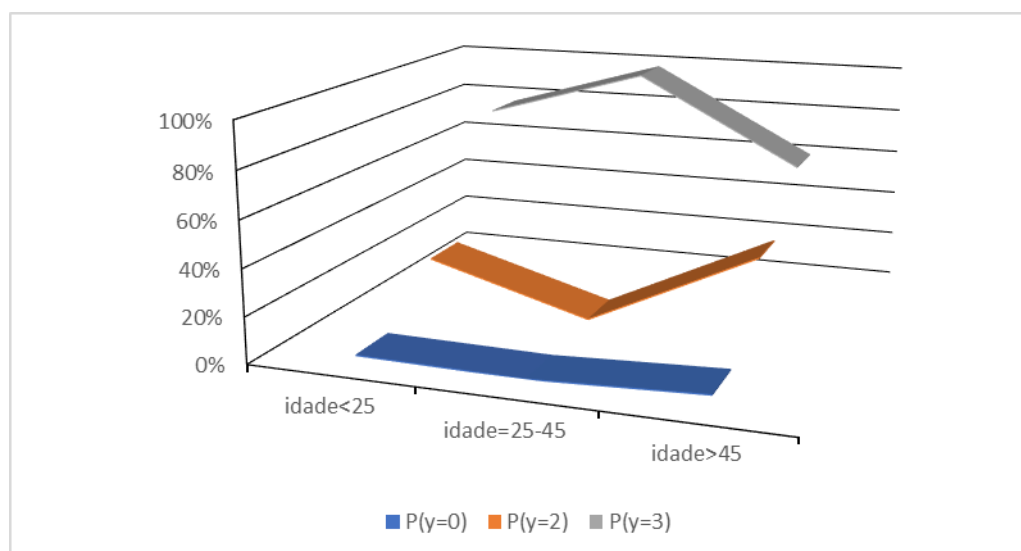


Tabela 5. Efeitos marginais na probabilidade de um individuo de referência considerar a avaliação do desempenho como uma prática 0=pouco importante, 1= importante e 2=muito importante, em função da idade

| idade=25-45 | idade>45  |
|-------------|-----------|
| -0,95 pp    | 2,18 pp   |
| -20,26 pp   | 14,65 pp  |
| 21,21 pp    | -16,83 pp |

pp = pontos percentuais

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÃO

A presente dissertação teve como objetivo primordial a percepção das práticas centrais de gestão de recursos humanos que são utilizadas pelas organizações, bem como a importância e influência destas na motivação e desempenho dos colaboradores. Esta análise foi efetuada por elaboração e disponibilização de um inquérito online, que obteve um total de 140 respostas, que permitiu tirar conclusões quanto à percepção dos indivíduos sobre as práticas e perceber a relação entre as práticas utilizadas com a motivação e desempenho dos colaboradores.

De um modo geral a percepção dos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos é positiva. Isto é, 90% dos indivíduos é da opinião que as práticas de gestão de recursos humanos tem, de um modo geral, uma influência positiva na motivação e desempenho dos colaboradores.

Quanto às questões colocadas aos inquiridos sobre as práticas de gestão de recursos humanos, estas obtiveram respostas afirmativas por parte dos inquiridos, com exceção da opinião relativamente ao processo de recrutamento e seleção e da avaliação do desempenho. Derivado disto, aplicou-se uma análise de regressão, mais propriamente o modelo Probit, pelo fato da variável dependente ser binária, com o intuito de identificar quais as variáveis que podem manipular a opinião dos indivíduos a cerca da influência que estas duas práticas tem na motivação e desempenho dos colaboradores. Esta possibilitou constatar que, o nível de escolaridade dos inquiridos é a única variável que impacta a opinião dos mesmos relativamente à influência que o processo de recrutamento e seleção tem na motivação e desempenho dos colaboradores. Ainda da análise de regressão, foi possível aferir que, a idade e escolaridade dos indivíduos impactam a sua percepção em relação à importância de ser feita uma avaliação do desempenho pelas organizações, sendo que 54,8% dos inquiridos é da opinião que esta avaliação é muito importante.

Em suma, a aplicação de uma gestão estratégica de recursos humanos, ou seja, a aplicação de estratégias, mais concretamente de práticas de gestão de recursos humanos, com o intuito de os preparar e melhorar os recursos de forma contínua, é algo fundamental a adotar pelas organizações. Quanto maior o investimento feito pela organização nos seus recursos, maior será o valor dos mesmos e, consequentemente,

maior será o impacto causado em variáveis organizacionais e individuais, como o desempenho e motivação.

O estudo tem certamente algumas limitações, entre as quais a dimensão da amostra a qual pode afetar a significância dos resultados da análise regressão. Seria importante, por isso, no futuro, prosseguir a investigação com uma amostra de maior dimensão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addison, J. T., Teixeira, P., & Bekkmann, L. (2023). Performance and the conjunction of Better Management Practices and Non-Union Workplace Representation. *Journal of Labor Research*, 44, 1-43
- Aguinis, H., Gottfredson, K. R., & Joo, H (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Bussiness Horizons*, 55 (2), 105-111.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H., & Saks, A.M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.
- Anute, N., Kabadi, S., & Ingale, D. (2019). A Study on Perception of Job Seekers about Digital Marketing Tools Used for Recruitment Process. *International Journal of 360 Management Review*, 7(1), 499-507.
- Anwar, G., & Abdullah, N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 411-425.
- Baylão, A., & Rocha, A. (2014). Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>.
- Becker, B.A. and Huselid, M.A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bilhim, J. A. F., (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas,
- Boselie, J., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in research on human resource management and performance. *Human Resource Management*, 15(3), 67-94.
- Brandt, T., & Suonpää, M. (2020). Role of Human Capital in Growth Enterprises in Finland: Recruiting and retaining Talents. *Journal of Finnish Studies*, 23(2), 193-210.

- Buckley, R. & Caple, J. (2009). *The theory & practice of training* (6<sup>a</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Cabrera, E. F. (2006). *La formación*. In J. Bonaceh & A. Cabrera: *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI* (pp. 167-188). Madrid: Prentice Hall/Financial Times.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas* (3<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editora RH.
- CHIAVENATO, I. (2014). *Gestão de pessoas o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Manole.
- Coradini, J. R. & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia*, 5 (1), 55-78.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cardoso, C. C. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: RH
- Demir, A., Maroof, L., Khan, N., & Ali, B. (2020). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1436-1463.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83, 579-599.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Fisher, A. (2002). *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. As Pessoas na Organização* (12<sup>a</sup> Ed.). São Paulo: Editora Gente.
- Gelade, A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and Work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56 (2), 383-404.

- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 481–569). Consulting Psychologists Press.
- Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 1(2), 141-156.
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Herzberg, E., Mausner, B., e Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2ª Ed.). New York: Wiley.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 635-672
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American Psychologist*, 45(2), 144–153.
- MacDuffie, J. (1995) Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.
- Neto, A. S. e Gomes, R. M. (2003). Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 1(1), 1-24.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos* (2ª Ed.). Lisboa: RH Editora
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Peretti, J (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.). França: Edições Sílabo
- Perrow, C. (1972). *Complex organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresmall.
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Parks, L. (2005). Personnel Psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual reviews Psychology*, 56(1), 571-600.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (10ª Ed.). Lisboa: Lindel.
- Stewart, G., & Brown, K. (2020). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice* (4ª Ed). Hoboken, New Jersey: Wiley
- Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and human performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Vasile, G., & Zhan, X. (2020). Recruitment, Selection and Integration in the Human Resource Management. *Internal Auditing & Risk Management*, 59(3), 34-40.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- Zwick, T. (2005). Continuing vocational training forms and establishment productivity in Germany, *German Economic Review*, 62(2), 155-184.

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal



2023

**DM**

# Práticas de gestão de recursos humanos, motivação e desempenho dos colaboradores: Uma análise empírica

Ana Carolina Brilhante Cabral