

## II INTERNATIONAL MEETING OF ISSOW

### *Work, Professions and Organizations: Tensions, Paths and Public Policies*

24-25 November 2016 :: Caparica, Portugal - Faculty of Sciences and Technology (FCT NOVA)

Theme 8): Human Resources Management

## **A relação entre a gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional na Europa**

*Maria Leonor Pires*

[leonor.pires@estsetubal.ips.pt](mailto:leonor.pires@estsetubal.ips.pt)

*ESTSetubal/IPS*

### **Resumo**

Desde os anos 90 em que a problemática do desempenho organizacional surgiu no campo da Gestão de Recursos Humanos (GRH) que as pesquisas empíricas sobre as relações entre GRH e desempenho organizacional sugerem a existência de associações positivas entre estas variáveis, nomeadamente através de estudos de meta-análise (Boselie, Dietz, Boon, 2005; Combs, Liu, Ketchen, 2006; Crook, Todd, Combs, Woerh, Ketchen, 2011; Saridakis, Lai, Cooper, 2016).

Embora exista um forte contributo anglo-saxónico para esta corrente de pesquisa, também existem pesquisas realizadas em países da Europa continental (ex. Cabello-Medina, C., López-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R., 2011; Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C., 2008) e algumas pesquisas com amostras de empresas europeias (Campos Cunha, Pina e Cunha, Morgado e Brewster, 2002; Campos Cunha e Pina Cunha; 2004), cujos resultados têm corroborado a existência de relações entre a GRH e vários indicadores de desempenho, embora partindo de quadros de análise diferenciados.

O objetivo desta pesquisa é analisar as relações que se estabelecem entre as práticas de GRH enquanto sistema e o desempenho organizacional, operacionalizado através de medidas perceptivas, numa amostra extensa e com dados recentes; para tal foram utilizados dados do European Company Survey 2013, referentes a 27019 empresas/estabelecimentos em 32 países europeus. Através da análise de equações estruturais foi possível encontrar relações positivas e estatisticamente significativas entre o conjunto de práticas de GRH definido e várias medidas de desempenho, reforçando a literatura nesta área; as implicações para a prática assim como as limitações da pesquisa são igualmente discutidas.

**Palavras chave:** Gestão de recursos humanos, desempenho organizacional

### **Introdução**

A relação entre a gestão de recursos humanos (GRH) e o desempenho das organizações afirmou-se desde os anos 90 como um dos principais domínios de investigação em GRH. Além de se procurar fundamentar teoricamente a relação entre a GRH e o desempenho, tem existido um vasto conjunto de investigação empírica cuja principal linha de pesquisa tem como objeto central a análise da relação entre sistemas ou conjuntos de práticas de GRH e o desempenho, de forma a perceber que sistemas, conjuntos ou práticas de GRH originam melhor desempenho (organizacional, nos recursos humanos e financeiro) em que contextos e porquê (Boxall, 2012). Em termos globais a literatura sugere a existência de associações positivas entre a GRH e o desempenho, nomeadamente através de estudos de meta-análise (Boselie et al. 2005, Combs et al., 2006; Crook et al. 2011, Saridakis et al., 2016).

Apesar da maioria dos trabalhos ter origem anglo-saxónica, tal como as pesquisas iniciais de Arthur (1994) e Huselid (1995), foram também realizados estudos em países da Europa

continental que têm igualmente corroborado a existência de relações entre a GRH e vários indicadores de desempenho, no contexto europeu. Têm sido utilizadas maioritariamente duas perspectivas teóricas para suportar esta relação, uma perspectiva estratégia, baseada na escola dos recursos e na teoria do capital humano (Neal, 2010) cujo nível de análise é a empresa/organização, ou em alternativa, uma análise centrada nos indivíduos e no revelar das relações dentro da “caixa negra”.

Procuramos igualmente contribuir para este conjunto de pesquisas, através da análise de uma amostra alargada de empresas/ estabelecimentos de 32 países europeus, que fazem parte da União Europeia ou são candidatos à adesão, onde é possível examinar um mesmo conjunto de práticas de GRH e de resultados organizacionais. O nosso objetivo é procurar identificar um modelo global de relações entre práticas de GRH e desempenho organizacional.

## **Fundamentação teórica e modelo de pesquisa**

### **A perspectiva estratégica**

A perspectiva estratégica da relação entre PGRH e resultados, que empiricamente se baseia numa análise ao nível das organizações, tem utilizado argumentos inspirados pela escola dos recursos e pela teoria do capital humano, ou ainda por uma visão de carácter comportamentalista.

De acordo com a escola dos recursos, para os recursos humanos serem considerados um recurso estratégico devem cumprir as seguintes condições: ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, e sem substitutos estrategicamente equivalentes (Barney, 1991; Lado e Wilson, 1994; Wright, McMahan, McWilliams, 1994). Estas condições são satisfeitas pelos recursos humanos (Barney, 1991; Lado e Wilson, 1994) através das interações sociais, que dão origem a um sistema de relações sociais complexo, e ao desenvolvimento de conhecimentos tácitos e competências específicas da empresa, necessariamente difíceis de imitar pelos concorrentes. Na perspectiva do capital humano, autores como Wright et al. (1994) afirmam que os recursos humanos são valiosos para a empresa por causa da sua heterogeneidade, que conduz uma variação no valor da contribuição dos indivíduos para a empresa, assim as empresas com recursos humanos com melhores competências conseguem obter melhores resultados e ter maior valor financeiro. Numa outra formulação Boxall (1998) afirma que quando uma empresa tem uma superioridade

competitiva duradoura que a concorrência não consegue imitar e que radica numa melhor GRH, a empresa tem uma vantagem baseada nos recursos humanos.

As abordagens comportamentalistas focam o comportamento do empregado como o mediador entre a estratégia e o desempenho da organização. Dentro destas abordagens, o papel das PGRH é posto em relevo por autores como Schuler e Jackson (1987), que as vêem como uma forma de atingir os papéis comportamentais desejáveis por parte dos recursos humanos, e que tomam diferentes configurações de acordo com a estratégia empresarial, moderando a relação entre capital humano e as vantagens competitivas, através da forma como afetam o comportamento dos colaboradores (Wright et al., 1994).

No entanto, a necessidade de explorar as dinâmicas que ocorrem dentro da “caixa negra” conduziu a outros modelos de análise destas relações, tal como o modelo AMO – “abilities, motivation, opportunities to perform”, que sublinha a importância das competências individuais, que devem ser desenvolvidas e adaptadas; pela importância do comprometimento ou envolvimento individual como antecedente da satisfação, lealdade, produtividade entre outros efeitos positivos ao nível individual e organizacional; e pelos comportamentos, entendidos como um reflexo do comprometimento e das competências individuais (Boxall, 2012).

### **A perspectiva europeia**

Num campo de pesquisa em que a produção científica anglo-saxónica assume grande relevo, existe igualmente um importante contributo europeu, tanto em termos teóricos como empíricos.

Uma progressiva adopção do conceito de GRH, inicialmente desenvolvidos nos EUA, nos países europeus, onde como realça Brewster (1993) as organizações estão sujeitas a condições diferentes, deu origem a um debate teórico mais focado nas influências do contexto macro na gestão das organizações e na GRH (Alcazar, Fernández, Gardey, 2005; Brewster 1993, 1995, 1999). A justificação prende-se com o diferente grau de autonomia das organizações europeias face às dos EUA, que é um fator condicionante das suas escolhas estratégicas, assim como os diferentes níveis de controlo e apoio por parte do Estado, e ainda a existência de outros atores, como os sindicatos, que têm o poder de influenciar as políticas de GRH de acordo com a legislação nacional, e por vezes europeia. As políticas de GRH que daí resultam dependem da

partilha de uma ideologia comum entre as partes envolvidas e dos seus recursos ou poder (Brewster, 1993, 1995; Boselie, Paauwe, Jansen, 2001).

É com base nestes argumentos que tem sido defendido um modelo europeu de GRH, considerando-se que haverá uma interação entre as estratégias de GRH e de negócio, e não a predominância da última, com as práticas de GRH daí decorrentes contextualizadas pelo ambiente externo, composto pela cultura nacional, o sistema educativo, a legislação, a representação dos trabalhadores entre outros fatores (Brewster, 1993,1995).

Outra questão de relevo é da convergência ou divergência dos sistemas de GRH na Europa, que se refere por um lado à convergência dentro da Europa, e por outro à convergência entre a Europa e os estados não europeus, em particular os EUA (Fenton-O’Creevy, Gooderham, Nordhaug, 2005). A convergência poderá ocorrer através de um isomorfismo competitivo entre empresas (Fenton-O’Creevy, et al. 2005), das práticas de *benchmarking* e da difusão dos modelos de GRH americanos e/ou a aproximação a características contextuais típicas deste modelo como a desregulação e ausência do Estado (Brewster, 1993, 1995); não sendo ainda de rejeitar a hipótese de convergência para modelos regionais, ou um modelo europeu distinto, fruto da crescente integração económica e política dos países da União Europeia, ou por último, a ausência de convergência e inexistência de um modelo comum. O trabalho de Mayrhofer e Brewster (2005) procurou respostas para algumas destas questões, de acordo com os seus resultados foram encontradas variações significativas entre os países europeu, não tendo sido encontradas evidências convincentes nem de convergência para um modelo europeu, nem norte-americano, concluindo os autores que existiam fortes diferenças institucionais, que contribuíam para a inércia ao nível nacional.

### **Resultados da pesquisa empírica**

As práticas de elevado desempenho, no sentido de práticas que induziriam melhor desempenho organizacional, são um dos conceitos fundamentais nas abordagens empíricas da relação entre PGRH e desempenho, mas igualmente um dos mais problemáticos, já que estas práticas variam conforme os autores e os estudos. Uma análise de pesquisas empíricas conduzida por Boselie et al. (2005) identificou a utilização de vinte e seis práticas distintas, no entanto as predominantes são a formação e desenvolvimento, o pagamento variável e esquemas de recompensa, a avaliação

de desempenho, e o recrutamento e seleção. A razão para a sua escolha poderá estar numa relação mais direta com uma gestão estratégica de RH.

Ao longo dos últimos 20 anos têm sido encontradas evidências de associações positivas entre as PGRH e o desempenho. Entre as primeiras pesquisas está o trabalho de Huselid (1995) onde foi encontrado um impacto estatisticamente significativo das PGRH nos resultados intermédios ao nível dos empregados, diminuindo o *turnover* e aumentando a produtividade, e positivo nas medidas de desempenho financeiro a curto e longo prazo; tal como as associações positivas entre índices de seleção, formação e compensação por incentivos e medidas perceptivas de desempenho relatadas em Delaney e Huselid (1996). Têm sido ainda realizados trabalhos de meta-análise como Combs et al. (2006) que encontraram uma correlação global positiva entre as PGRH e o desempenho das organizações; também Crook et al. (2011) encontraram suporte para a existência de relações positivas entre o capital humano das organizações e o seu desempenho.

Pesquisas realizadas na Europa continental evidenciam igualmente resultados positivos, como a existência de uma cadeia de associações positivas entre PGRH e diferentes dimensões do capital humano e com o capital social, destas com o desempenho em inovação, e deste último com os resultados financeiros das organizações (Cabello-Medina et al., 2011). Com uma amostra europeia de larga dimensão, Campos Cunha et al. (2002) testaram variáveis contingenciais (gestão estratégica, atratividade e competitividade da indústria) e a sua relação com PGRH como a formação, e conjuntos de práticas relativas à gestão do desempenho e à flexibilidade dos recursos humanos, e destas com o desempenho organizacional. Os resultados demonstraram as relações positivas da gestão estratégica com a formação, gestão do desempenho e flexibilidade dos RH; a gestão do desempenho e a flexibilidade dos recursos humanos mostraram uma relação positiva com o desempenho organizacional, mas tal não ocorreu como a formação. A atratividade da indústria mostrou igualmente uma relação positiva com o desempenho organizacional. Noutra amostra europeia, Campos Cunha e Pina Cunha (2004) encontraram resultados que mostraram um efeito positivo e significativo do sistema de GRH sobre a perceção do desempenho organizacional e do desempenho em inovação; uma estratégia de inovação e uma orientação estratégica por parte da gestão eram fatores que afetavam igualmente de forma positiva a força do sistema de GRH. Os conjuntos de PGRH estudados (flexibilidade funcional e gestão do desempenho) mostraram ter um impacto positivo no desempenho organizacional. Os

resultados da pesquisa de Beltrán-Martín et al. (2008) confirmaram a hipótese de que as práticas de GRH de elevado desempenho influenciavam os resultados organizacionais através da flexibilidade dos recursos humanos das empresas.

As ligações que se podem estabelecer entre elementos do ambiente de trabalho e os resultados organizacionais, como a satisfação do cliente e o desempenho financeiro, são analisadas por Pugh, Dietz, Wiley, Brooks (2002), fazendo uma referência explícita às PGRH, tais como o recrutamento, a formação e o sistema de recompensas. Uma pesquisa de Rogg, Schmidt, Schull, Schmidt (2001), mostrou que a relação entre PGRH e a satisfação dos clientes era totalmente mediada pelo clima organizacional, suportando um modelo de contexto social do impacto das PGRH nos resultados organizacionais. As relações entre a GRH, clima de trabalho e desempenho organizacional foram analisadas por Gelade e Ivery (2003), a pesquisa incidiu sobre como o clima e as práticas de GRH funcionavam como antecedentes conjuntos dos resultados das unidades de negócio, tendo sido encontradas correlações positivas entre o clima de trabalho, as PGRH e os resultados (vendas e satisfação do cliente).

Considerando as relações pressupostas e os resultados apresentados na literatura, as nossas hipóteses são as seguintes:

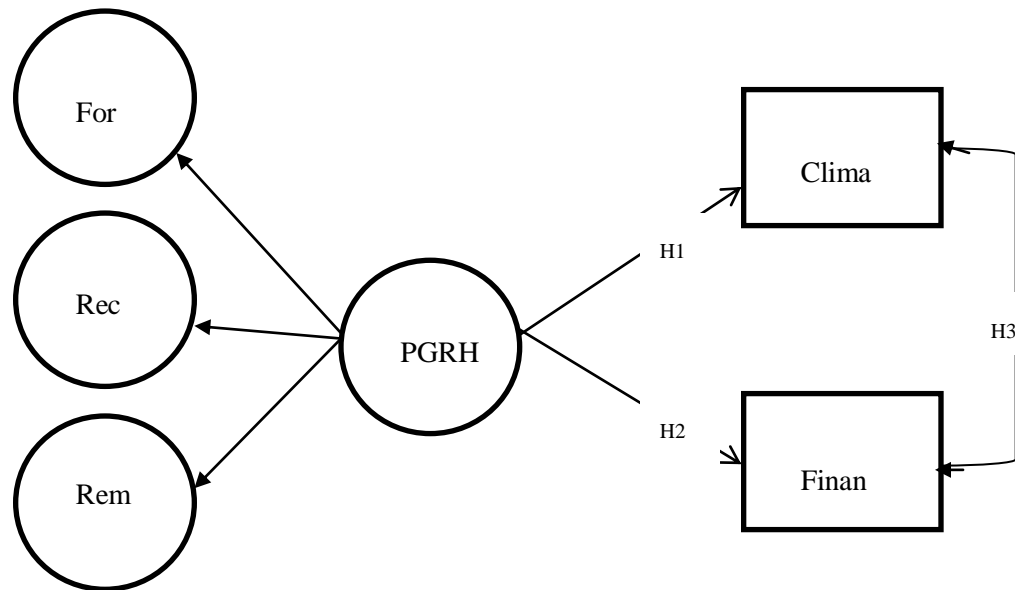
Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre as PGRH e o clima de trabalho

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre as PGRH e os resultados financeiros

Hipótese 3: Existe uma associação positiva entre o clima de trabalho e os resultados financeiros

Estas hipóteses resultam no modelo de pesquisa patente na figura 1

Figura 1 - Modelo de pesquisa



## Método

O modelo teórico desta pesquisa e as hipóteses enunciadas foi testado através das respostas de gestores europeus ao inquérito European Company Survey (ECS 2013), promovido pelo Eurofund, num total de 27019 organizações/estabelecimentos, cuja distribuição da amostra por país, setor e dimensão se encontra nas tabelas 1 e 2 respectivamente.

**Tabela 1** – Distribuição da amostra por país

País	N	%	País	N	%	País	N	%	País	N	%
Bélgica	971	3,6	Espanha	1474	5,5	Hungria	1016	3,8	Eslováquia	496	1,8
Bulgária	504	1,9	França	1462	5,4	Malta	280	1	Finlândia	992	3,7
Rep. Checa	987	3,7	Croácia	450	1,7	Holanda	1010	3,7	Suécia	997	3,7
Dinamarca	981	3,6	Itália	1528	5,7	Áustria	972	3,6	Reino Unido	1501	5,6
Alemanha	1470	5,4	Chipre	451	1,7	Polónia	1436	5,3	Islândia	451	1,7
Estónia	497	1,8	Letónia	505	1,9	Portugal	1002	3,7	Montenegro	282	1
Irlanda	488	1,8	Lituânia	494	1,8	Roménia	503	1,9	Macedónia	448	1,7
Grécia	1001	3,7	Luxemburgo	505	1,9	Eslovénia	498	1,8	Turquia	1367	5,1

**Tabela 2** – Distribuição da amostra por setor e dimensão

Setor	%	Dimensão	%
Indústria	34,1	Público	1
Construção	7,7	10-49 trab.	45
Comércio e turismo	24,3	50-249 trab.	30
Transportes e comunicações	8	250+ trab.	23
Finanças e imobiliário	5,5		
Outros serviços	20,4		

### Instrumentos de medida

As perceções de práticas de gestão de recursos humanos, clima de trabalho e resultados financeiros foram descritas por gestores inquiridos telefonicamente, através de repostas a perguntas cujas escalas variaram entre dicotómicas (sim/não) e de cinco pontos; para a presente análise foi necessário em alguns casos realizar a recodificação dos itens, para que a um maior valor numérico correspondesse uma maior concordância com as afirmações propostas.

Uma vez que o inquirido sobre as variáveis independentes e dependentes foi o mesmo, tornou-se necessário avaliar os riscos da existência de erros de medida significativos nos dados provocados pela variância do método comum. Foi utilizado o teste do fator único de Harman (1967), no qual



emergiram dez fatores com valores próprios superiores a 1, com o primeiro explicando apenas 23% de variância total, este resultado indica que a variância do método comum não deverá pôr em causa a validade do estudo.

As variáveis utilizadas na pesquisa são apresentadas na tabela 3.

**Tabela 3** - Variáveis

---

Práticas de gestão de recursos humanos

Recrutamento

Trabalhadores com contrato temporário obtiveram um novo contrato (TEMP)

Trabalhadores são contratados com intenção de os empregar por muito tempo (LONG)

No recrutamento é dada prioridade aos candidatos internos (INTERN)

Formação

Dar as competências necessárias para ocupar outro posto de trabalho (FDIF)

Permitir a rotação de tarefas com os colegas (FROT)

Remuneração

Pagamento por resultados (PRES)

Pagamento variável associado ao despenho individual (PAD)

Pagamento variável associado ao despenho da equipa, grupo ou departamento (PCOL)

Pagamento variável associado aos resultados da companhia ou estabelecimento (PFSHR))

Resultados

Clima de trabalho deste estabelecimento (CLIMA)

Resultados financeiros deste estabelecimento (FINAN)

---

Para a construção da escala de PGRH recorreremos à análise fatorial confirmatória, com nove itens, referentes a três dimensões: recrutamento, remuneração e formação. Esta análise resultou num modelo com níveis de ajustamento muito bons ( $X^2(24)=425,5$ ,  $p<0,001$ ,  $X^2/df=17,7$ ,  $CFI=0,98$ ,  $RMSEA=0,025$ ;  $TLI=0,97$ ).

**Tabela 4** – Análise fatorial confirmatória da escala práticas de gestão de recursos humanos com três fatores, fatoriais não estandarizados (Ustd) e estandarizados (n = 27019)

Itens	Recrutamento		Remuneração		Formação	
	Ustd (SE)	Std	Ustd (SE)	Std	Ustd (SE)	Std
INTERN	0,93 (0,02)	0,51				
LONG	0,97 (0,02)	0,66				
TEMP	1 (--)	0,53				
PFSHR			1,08 (0,02)	0,54		
PCOL			1,22 (0,02)	0,63		
PAD			1,29 (0,02)	0,62		
PRES			1 (--)	0,49		
FROT					0,81 (0,04)	0,57
FDIF					1 (--)	0,71

sig.  $p < .001$ .

## Resultados

### Modelo de medida

Numa primeira fase construímos um modelo de medida (Tabela 5), que corresponde a uma análise fatorial confirmatória, com as variáveis independentes e dependentes em estudo e que permite igualmente analisar as suas correlações. Este modelo de medida obteve bons índices de ajustamento de  $X^2(36)=565,68$ ;  $p<0,001$ ;  $X^2/df=157,71$ ;  $CFI=0,98$ ;  $RMSEA=0,025$ ;  $TLI=0,96$ ;

Em termos globais, e atendendo à amplitude das escalas utilizadas, observamos que a maioria das variáveis apresenta médias positivas, à excepção de “pagamento por resultados”, “pagamento

variável associado ao despenho da equipa, grupo ou departamento” e “pagamento variável associado aos resultados da companhia ou estabelecimento”, pouco utilizados nas organizações desta amostra.

**Tabela 5** – Modelo de medida: correlações e estatística descritiva (N = 27019)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Rem	1													
2. Form	0,26	1												
3. Rec	0,17	0,10	1											
4. CLIMA	0,05	0,05	0,08	1										
5. FINAN	0,14	0,08	0,10	0,38	1									
6. INTERN	0,09	0,05	0,51	0,04	0,05	1								
7. LONG	0,12	0,07	0,67	0,05	0,07	0,34	1							
8. TEMP	0,09	0,05	0,53	0,04	0,05	0,27	0,35	1						
9. PFSHR	0,54	0,14	0,09	0,03	0,08	0,05	0,06	0,05	1					
10. PCOL	0,63	0,16	0,11	0,03	0,09	0,05	0,07	0,06	0,34	1				
11. PAD	0,62	0,16	0,11	0,03	0,09	0,05	0,07	0,06	0,34	0,39	1			
12. PRES	0,49	0,13	0,08	0,02	0,07	0,04	0,06	0,04	0,27	0,31	0,31	1		
13. FROT	0,15	0,57	0,06	0,03	0,04	0,03	0,04	0,03	0,08	0,09	0,09	0,07	1	
14. FDIF	0,18	0,72	0,07	0,04	0,06	0,04	0,05	0,04	0,10	0,12	0,11	0,09	0,41	1
Média	-	-	-	4,03	3,68	3,28	3,47	3,13	0,38	0,33	0,51	0,41	0,56	0,56
DP	-	-	-	0,66	0,83	0,70	0,57	0,74	0,48	0,47	0,50	0,49	0,49	0,49
Escala	-	-	-	1-5	1-5	1-4	1-4	1-4	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1

0-1= não/sim; sig. p&lt;0,001

Foram encontradas correlações positivas estatisticamente significativas, embora de baixa intensidade, entre as práticas isoladas, formação, remuneração e recrutamento e as variáveis de desempenho; verificou-se assim que existem correlações positivas entre a formação e o clima de trabalho ( $r=0,05$ ;  $p<0,001$ ) e os resultados financeiros ( $r=0,08$ ;  $p<0,001$ ), entre a remuneração e o clima de trabalho ( $r=0,05$ ;  $p<0,001$ ) e os resultados financeiros ( $r=0,14$ ;  $p<0,001$ ), e entre o recrutamento e o clima de trabalho ( $r=0,08$ ;  $p<0,001$ ) e os resultados financeiros ( $r=0,10$ ;  $p<0,001$ ). Encontrámos igualmente uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre o clima de trabalho e os resultados financeiros, de média dimensão ( $r=0,38$ ;  $p<0,001$ ).

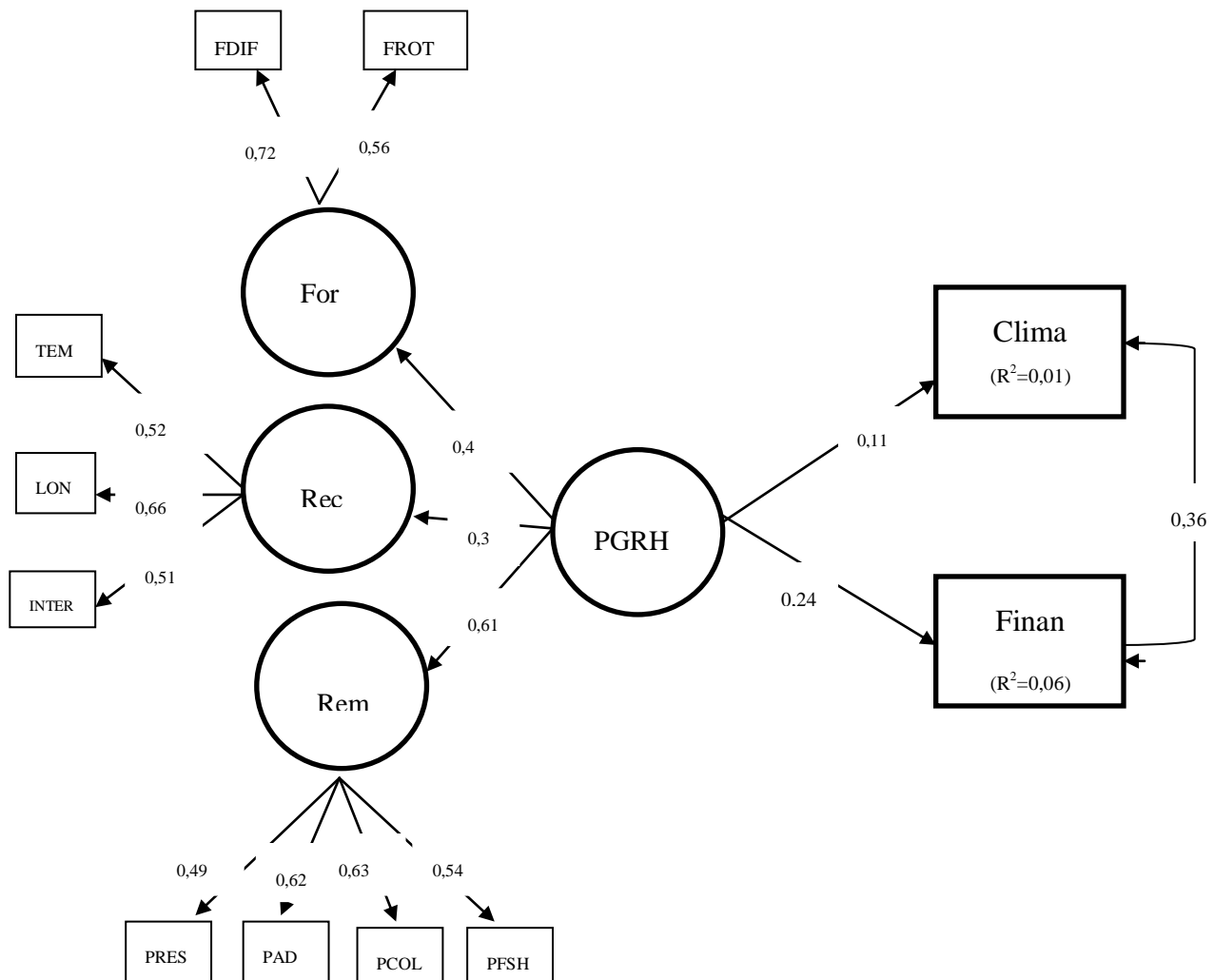
### **Modelo estrutural**

Após a análise dos dados, o modelo conceptual foi submetido à verificação das hipóteses através da análise de equações estruturais. O ajustamento do modelo de medida foi avaliado adicionando as trajetórias preditas ao modelo de medida, construindo-se assim o modelo estrutural. Adicionámos uma trajetória direta entre as PGRH o clima de trabalho e uma segunda trajetória entre as PGRH e os resultados financeiros, assim como a relação de correlação entre clima de trabalho e resultados financeiros. O modelo proposto (figura 2) apresentou um bom ajustamento para estes dados ( $X^2(40)=634,18$ ;  $p<0,001$ ;  $X^2df=15,8$ ; CFI=0,98; RMSEA=0,023, TLI=0,96).

A análise das trajetórias permitiu encontrar suporte para a hipótese H1 que previa uma associação positiva entre as perceções das PGRH e o clima de trabalho (Beta=0,11,  $p<0,001$ ;  $R^2=0,01$ ), uma relação de baixa intensidade, mas que sugere que as perceções positivas das PGRH predizem as perceções de clima de trabalho; a hipótese H2, referente à associação positiva entre as PGRH e os resultados financeiros foi igualmente suportada (Beta=0,24,  $p<0,001$ ;  $R^2=0,06$ ), indicando que as PGRH têm um efeito positivo e estatisticamente significativo nas perceções dos resultados financeiros. Devemos no entanto notar o baixo poder explicativo deste modelo.

A hipótese H3 que previa a existência de uma relação entre o clima de trabalho e os resultados financeiros foi verificada através da correlação positiva entre as duas variáveis ( $r=0,36$ ,  $p<0,001$ ).

Figura 2 - Modelo final



Sig.  $p < 0,001$  para todas as relações

## Conclusão

As relações positivas encontradas sugerem que as PGRH têm um efeito positivo e estatisticamente significativo nas percepções do clima de trabalho, mas sobretudo nas percepções dos resultados financeiros. Estas relações entre PGRH (formação, recrutamento, remuneração) e resultados financeiros são coerentes com os resultados de outras pesquisas semelhantes (Russel et al., 1985; Delaney, Huselid, 1996; Paul, A. K., & Anantharaman, R. N., 2003; Combs et al., 2006).

Desta forma as organizações que investem na qualificação dos trabalhadores através da formação, tendem a manter relações contratuais de longa duração, a promover dentro das fileiras internas e utilizam sistemas de remuneração associados aos resultados podem criar e manter um conjunto de competências que permita aumentar a sua competitividade, assim como manter os trabalhadores motivados para o desempenho, aumentar a produtividade, e desta forma conseguir melhores resultados financeiros. A relação positiva entre as PGRH e o clima de trabalho vem suportar o pressuposto de que estas práticas melhoram o clima nas organizações, no entanto a baixa intensidade da relação encontrada levam-nos a considerar que podem existir outras variáveis não estudadas (ex. o nível de sindicalização, Cafferkey, Dudon, 2015) a interferir nesta relação. Os resultados desta pesquisa contribuem para realçar a importância das PGRH nos resultados organizacionais, em particular nos resultados financeiros. Conseguimos estabelecer igualmente um modelo “base” de relações entre PGRH e resultados que se estende a um conjunto alargado de países europeus.

Esta pesquisa tem igualmente limitações; em primeiro lugar os dados foram obtidos através da mesma fonte, o que pode originar um enviesamento das respostas; em segundo lugar trata-se de um estudo não longitudinal, o que impede o estabelecer de relações da causalidade entre variáveis. A pesquisa futura além de responder a estas limitações de ordem metodológica deverá analisar as similitudes/ diferenças ao nível nacional.

## **Bibliografia**

- Alcázar, F., P. Fernández e G. Gardey (2005), “Researching on SHRM: an analysis of the debate over the role played by human resources in firm success”, *Management Revue* 16, pp.213-241.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17, nº1, pp.99-120.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. C. (2008). “Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance”, *Journal of Management*, 34, nº5, pp.1009-1044.
- Boselie, P., Dietz, G. and Boon, C. (2005), “Commonalities and contradictions in HRM and performance research”, *Human Resource Management Journal*, nº15, pp.67–94.
- Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P. (2001), “Human resource management and performance: lessons from the Netherlands”, *International Journal of Human Resource Management*, 12, nº7, pp.1107-1125.
- Boxall, P. (1998), “Achieving competitive advantage through human resource strategy: Towards a theory of industry dynamics”, *Human Resource Management Review*, 8, nº3, pp.265–288.

- Boxall, P. (2012), "High-performance work systems: what, why, how and for whom?", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, pp.169-186.
- Brewster, C. (1993), "Developing a 'European' model of human resource management." *International Journal of Human Resource Management*, 4, n°4, pp.765-784.
- Brewster, C. (1999), "Strategic human resource management: the value of different paradigms", *Management International Review*, 39, pp.45-64.
- Brewster, C., (1995), "Towards a 'european' model of human resource management", *Journal of International Business Studies*, 26, n°1, pp.1-21.
- Cabello-Medina, C., López-Cabrales, A. & Valle-Cabrera, R. (2011). "Leveraging the innovative performance of human capital through HRM and social capital in Spanish firms", *The International Journal of Human Resource Management*, 22, n°4, pp. 807-828.
- Cafferkey, K., & Dundon, T. (2015), "Explaining the black box: HPWS and organisational climate", *Personnel Review*, 44, n°5, pp.666-688.
- Campos e Cunha, R.; Pina e Cunha, M.; Morgado, A.; Brewster, C. (2002), "Market Forces, Strategic Management, HRM Practices And Organizational Performance, A Model Based in a European Sample", Lisboa, NBS Working Papers, WP415
- Campos e Cunha, R.; Pina e Cunha, M. (2004), "Impact of strategy, HRM Strength and HRM bundles on innovation performance and organizational performance", Lisboa, NBS Working Papers, WP464.
- Combs J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. (2006), "How much do high-performance work practices matter? a meta-analysis of their effects on organizational performance", *Personnel Psychology*, n° 59, pp.501–528.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011), "Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance", *Journal of Applied Psychology*, 96, n°3, pp. 443.
- Delaney, J., Huselid, M., (1996), "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39, n°4, pp. 949-969.
- Fenton-O'Creevy, M., Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2005), "Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs: Introduction to the Special Issue.", *Management Revue, The International Review of Management Studies*, 16, n°1, pp.5-11.
- Gelade, G., Ivery, M. (2003), "The impact of human resource management and work climate on organizational performance." *Personnel Psychology*, 56, pp.383-404.
- Harman, H. H. (1967), *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Huselid, M. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 38, n°3, pp. 635-672.
- Lado, A., Wilson, M. (1994), "Human Resources Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective", *Academy of Management Review*, 19, n°4, pp.699-727.
- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2006), "European human resource management: researching developments over time.", *Strategic human resource management*, pp.241-269.
- Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005), "Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?", *Journal of Management*, 31, n°4, pp.492-512.
- Paul A.K., Anantharaman, R.N (2003), "Impact of people management practices on organizational performance: analysis of a causal model", *Int. J. of Human Resource Management*, 14, n°7, pp.1246–1266.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002), "Driving service effectiveness through employee-customer linkages.", *The Academy of Management Executive*, 16, n°4, pp.73-84.



Rogg, K. L., Schmidt, D. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001), "Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction.", *Journal of Management*, 27, n°4, pp.431-449.

Russell, James S, Terborg, James R, Powers, Mary L, (1985), "Organizational performance and organizational level training and support", *Personnel Psychology*, 38, pp.849-863.

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

Schuler, R., Jackson, S., (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", *The Academy of Management Executive*, 1, n°3, pp.207-219.

Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A, (1994), "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 5, n°2, pp.301-326.