

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 Gestão de Recursos Humanos e a Competitividade das PME na Região de Lisboa

Isabel Duarte

Isabel.duarte@ulusofona.pt

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Luís Cunha

luis.cunha@ulusofona.pt

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), em especial a gestão estratégica, desempenha um papel importante na competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PME). O sucesso das PME depende das pessoas que as integram, e da forma como elas são geridas.

As PME desempenham uma importante função na economia, contribuindo para o crescimento económico, para o emprego, para a integração das pessoas na sociedade e para o bem-estar das mesmas. Em Portugal elas representam 99,9% do total das empresas, valor que não se altera desde 2004, contribuindo com 67% do Valor Acrescentado Bruto e com 79% do emprego total, acima dos valores médios UE28 que são, respetivamente de 58% e 67%.

O presente estudo analisa a intensidade da utilização de práticas de Gestão Estratégica de RH e a existência de uma relação entre a utilização de um sistema integrado de GRH - políticas, práticas e procedimentos - e a competitividade das PME na região de Lisboa, com base nas respostas de 110 empresas. Após a realização de um conjunto de análises de correlação sobre os dados recolhidos, verifica-se que a relação entre a GRH e a competitividade é mais forte nas médias do que nas pequenas empresas não apenas em termos globais, como também em todas as dimensões analisadas, com exceção da relacionada com a avaliação de desempenho.

Este estudo pretende contribuir para um maior conhecimento do funcionamento da gestão dos recursos humanos nas PME da região e consequentemente para uma melhor gestão dos mesmos promovendo assim uma maior competitividade, mais riqueza e mais lugares de trabalho para a região. Pode servir de base para realização de futuros estudos alargados quer a nível geográfico, quer a nível do número de empresas.

Palavras chave: GRH, PME, Competitividade, Práticas

Introdução

As PME desempenham uma importante função na economia, contribuindo para o crescimento económico, para o emprego, para a integração das pessoas na sociedade e para o bem-estar das mesmas. Em Portugal elas representam 99,9% do total das empresas, valor que não se altera desde 2004, contribuindo com 67% do Valor Acrescentado Bruto e com 79% do emprego total, acima dos valores médios UE28 que são, respetivamente, de 58% e 67%.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) desempenha um papel importante na competitividade das Pequenas e Médias Empresas (PME), sobretudo uma gestão estratégica de recursos humanos com a utilização de modernas *High Performance Work Practices (HPWPs)*. O sucesso das

empresas depende das pessoas que as integram, e da forma como elas são geridas. Uma gestão estratégica de práticas de RH é, portanto, imprescindível para que as PME sejam competitivas. O impacto das HPWPs no desempenho organizacional é, do ponto de vista estatístico, muito significativo, mas para além disso é muito importante do ponto de vista da gestão (Paauwe, 2009).

O objetivo do estudo é perceber se a intensidade de utilização das práticas de GRH está relacionada com o desempenho e com a competitividade das PME portuguesas.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a competitividade

As pessoas são vistas como elemento único e insubstituível para a competitividade das Empresas. Nas Pequenas e Médias Empresas (PME), isso é ainda mais notório pois, dado o reduzido número de trabalhadores, o sucesso depende ainda mais do contributo de cada um. Os ativos mais importantes da empresa para o alcance de vantagem competitiva são os seus recursos humanos. O sistema de RH definido como uma combinação de práticas de RH que são importantes, cada uma por si, mas que podem também contribuir em conjunto de forma sinérgica para aumentar as competências inimitáveis da empresa. Inúmeros teóricos têm vindo a argumentar que o papel dos RH se traduz numa das mais poderosas fontes de vantagem competitiva sustentável para as organizações, tendo revelado que existe uma forte relação positiva entre a GRH e o desempenho da organização (Arthur, 1994; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Guest, 1997; Ferris, Hochwarter, Ronald Buckley, Harrell-Cook & Frink 1999; Appelbaum, Berg & Kalleberg 2000, citado por Gooderham, Parry & Ringdal, 2008, p. 204)

Wright e McMahan (1992), tal como, Carmeli e Tischler (2004) referem também a importância dos recursos humanos na criação e sustentação de vantagem competitiva.

A vasta investigação realizada ao longo dos anos para averiguar da relação entre os RH e a produtividade das empresas, tornou-se um tema central da GRH (Guest 2013). Muito recentemente continua a defender-se a existência de uma relação positiva entre GRH e competitividade (Brito & Oliveira, 2016).

Apesar do termo GRH ter começado a ser utilizado nos anos 80 do século XX, só na década seguinte começou a ser reconhecido como sendo um fator vital para aumentar a competitividade

das empresas. Nos anos 90 grande parte dos estudos publicados demonstraram uma associação e não uma relação de causalidade entre as práticas de GRH e a competitividade” (Sheehan, 2014). Não se falava de melhores práticas ou de práticas geridas de forma estratégica, mais sim de mais práticas. Defendia-se que a adoção de mais práticas de RH estava associada ao elevado desempenho (De Winne and Sels, 2013; Kaufman, 2015).

As práticas de RH utilizadas e a gestão das pessoas são importantes para que se possa potenciar as competências dos colaboradores e a competitividade das empresas. É através das pessoas e das práticas usadas que criar valor e singularidade constituem fontes intangíveis de vantagem competitiva (Barney, 1998).

A gestão de recursos Humanos

Na literatura existem inúmeras definições para o conceito de GRH. Para Noe et al (2003) trata-se do conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores. Segundo Purcell (2008) são políticas e práticas relacionadas com o fornecimento e utilização do recurso laboral requerido, para que a empresa alcance os seus objetivos comerciais (Clegg et al (2008).

Paauwe e Boselie, (2005) definem GRH, como um conjunto de práticas que envolvem a formação e desenvolvimento, a remuneração e os sistemas de recompensa, a gestão de desempenho, o recrutamento e seleção. A estas práticas são acrescentadas outras como a gestão de carreiras, oportunidades de promoção, resolução de conflitos, que estão relacionadas com o comprometimento organizacional e satisfação no lugar de trabalho (Fiorito et al., 2007; Gould-Williams and Davis, 2005; Kuvaas, 2008).

Outros autores referem-se a *High Performance Work Practices* (HPWP), que incluem os processos de recrutamento e seleção, os sistemas de compensações e de gestão de desempenho e as práticas de gestão da formação e que conduzem à competitividade (Huselid, 1995; Combs, Liu, Hall and Ketchen 2006).

A relação positiva entre diferentes “*best practices*” é aditiva – quanto mais práticas utilizadas melhor será o desempenho organizacional. (Becker and Gerhart, 1996); MacDuffie, (1995)

defende, no entanto, um efeito mais multiplicativo associado a determinados conjuntos de práticas.

Segundo Jiang et al. (2012), as práticas de GRH podem atuar em conjunto e, através de sinergias, contribuir para um aumento da eficiência das outras e para a competitividade da empresa.

Apesar de um conjunto de autores defenderem a relação entre as práticas de GRH, a performance e a competitividade das empresas, esta posição não é apoiada globalmente e os seus opositores referem que a ligação entre as práticas de GRH, a performance e a competitividade ainda não está suficientemente demonstrada (Guest, 2011; Delbridge and Keenoy, 2011).

A relação não explicada entre as práticas de RH e a forma como estas afetam a performance empresarial tem muitas vezes sido referida como uma caixa preta “*Black-Box*” (Jiang et al., 2013; Paauwe, 2009). A performance organizacional e a competitividade podem não depender apenas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), mas também de outros fatores como, o contexto organizacional, a dimensão da empresa (Storey 2002; Way 2002), ou mesmo de quem aplica as práticas de GRH. No entanto os investigadores de gestão estratégica de recursos humanos demonstraram que existe uma relação positiva das práticas de RH com o desempenho organizacional.

Na Gestão Estratégica de Recursos Humanos existem duas correntes principais de investigação – *internal fit* e *external fit*. Enquanto o *internal fit* se dedica ao estudo das características internas da organização, o *external fit* debate-se com as características do meio envolvente – a procura e a natureza competitiva do mercado, são ambos fatores determinantes para o desempenho das empresas (Sheehan, 2016).

A maioria dos estudos em GERH adota a abordagem *resource-based* (RB) que pretende demonstrar como é que os RH se relacionam com a sustentação da vantagem competitiva da empresa (Lado and Wilson, 1994); segundo Wright, McMahan and McWilliams (1994), esta perspetiva tende a ignorar as variáveis contextuais, particularmente as estratégias competitivas que influenciam o desempenho organizacional (Kahiri, 2012).

Podemos enumerar três principais teorias de GERH: universalista, contingencial e configuracional. A teoria universalista defende que há um conjunto de *best practices* de GRH que pode levar a um melhor desempenho organizacional (Lau & Ngo, 2004), e a existência de

uma relação linear entre o uso de práticas formais de RH e o desempenho nas pequenas organizações.

Os defensores da teoria contingencial consideram que a relação entre as práticas de GRH e a Competitividade é mediada por um conjunto de outras variáveis internas e externas, como a estratégia organizacional, o ambiente externo, o país, o sector ou grupos de trabalhadores.

Uma terceira abordagem – configuracional – combina elementos das duas anteriores, sugerindo que as organizações eficazes deverão desenvolver um sistema de GRH coerente que apresente não apenas uma adequação horizontal (*horizontal fit*) – consistência interna das políticas de RH – mas também uma adequação vertical (*vertical fit*) – congruência do sistema de GRH com o contexto organizacional – obtendo assim efeitos de sinergia. (Guest, 2011; Lai, Saridakis, Johnstone, 2016).

Apesar das diferenças entre as diversas perspetivas teóricas apontadas, todas elas assumem que a GRH afecta positivamente o desempenho organizacional e consideram, em termos de práticas de RH, que “more is better” (De Winne and Sels, 2013; Kaufman, 2015)

A competitividade nas PME

Apesar da importância das PME para a economia, do cada vez maior número de empresas no sector dos serviços, que requerem uma maior proximidade com o cliente, e do peso das mesmas no tecido empresarial dos países, a gestão de recursos humanos nas PME é uma área da GERH onde ainda não existem muitos estudos conclusivos (Georgiadis & Pitelis, 2012).

Ainda que, nos últimos anos, o interesse por esta área tenha aumentado consideravelmente e (Allen et al., 2013; Michie and Sheehan, 2008; Sheehan, 2014), inclusivamente (Nguyen and Bryant, 2004); (Sels et al., 2006) sugiram que existe uma relação entre os sistemas de GRH e os diferentes indicadores de performance, como a produtividade e a rentabilidade, são ainda relativamente escassos os estudos realizados em contexto PME.

Considera-se que uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de oferecer os mesmos benefícios que os concorrentes, mas a um custo mais baixo ou oferece benefícios que superam os da concorrência. A vantagem competitiva sustentada permite a uma empresa criar valor acrescentado para os seus clientes, aumentando a sua rentabilidade. Assim, a vantagem

competitiva de uma empresa reside nas medidas estratégicas para criar uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes e gerar retorno sobre o seu investimento.

A competitividade das PME depende tanto ou mais do contributo de cada um dos seus colaboradores do que a das grandes empresas. Normalmente as pequenas empresas são mais vulneráveis às oscilações do mercado e têm necessidade de uma mais rápida e frequente adaptação às mudanças do meio envolvente, o que pressupõe a necessidade de pessoas mais flexíveis, estruturas mais informais e práticas de GRH mais simples. Têm uma melhor distribuição da informação e um maior envolvimento dos trabalhadores na tomada de decisões mais eficientes, pois a maioria dos seus colaboradores estão mais diretamente relacionados com o cliente final, do que nas grandes empresas. (Storey et al., 2010; Tsai et al., 2007).

Segundo a perspectiva de GRH as PME podem ser eficientes, apesar de apresentarem uma formalidade nas práticas de GRH menor do que as grandes empresas.

As PME têm, em geral e do ponto de vista dos recursos humanos, características que as tornam específicas. A forma como a gestão de recursos humanos se processa, não sendo, em muitos casos, fortemente profissionalizada (Marlow and Thompson, 2008), não significa que as PME não atribuam importância à gestão dos seus recursos humanos sendo comumente aceite o contributo das pessoas como fonte de vantagem competitiva nas PME (González-Loureiro & Pita-Castelo, 2012). Apesar de as PME nem sempre terem acesso a técnicas de desenvolvimento formal, estudos empíricos têm demonstrado que existe um conjunto de fatores que contribui para o desenvolvimento e aquisição de conhecimento dos colaboradores das PME; as estruturas achatadas e a dimensão destas empresas permitem a circulação de informação e de conhecimento através de canais abertos de comunicação (Kaman et al. 2001). Os responsáveis pelos RH nas PME promovem relações de confiança entre eles e os seus colaboradores por exemplo, encorajando uma comunicação aberta, partilhando informação crítica e oferecendo suporte (Settoon, Bennett, & Liden, 1996).

A implementação da totalidade das ferramentas de GRH apresenta custos elevados (Sels, et al., 2006) pelo que as PME não as utilizam com frequência. Uma maior formalização das práticas de GRH em PME consome ainda mais tempo, obrigando à afetação de mais recursos, segundo a abordagem da HPWP (Jack, Hyman, & Osborne, 2006).

O facto de se tratar de empresas de pequena dimensão, que possuem estruturas simples, onde a comunicação é fácil e informal, faz com que os seus Gestores acreditem em não ser necessária uma GRH formal. Para além disso, a maioria destes não estão sensibilizados para a importância de uma gestão eficiente dos RH para a competitividade da empresa. As PME debatem-se com o facto de, nalguns casos, quem desempenha o papel de gestor de recursos humanos não ser um profissional de RH, sendo as decisões sobre GRH tomadas pelo dono ou o gestor da empresa (Sheehan, 2014), o que significa que a preparação formal nessa área pode não ser elevada (Marlow et al., 2010). Existe um conjunto de PME que não contam com um especialista formal em RH (Wapshott and Mallett, 2015). Por exemplo mais de metade dos ingleses que trabalham em PME não têm um especialista formal em RH (Van Wanrooy et al., 2013).

Nas PME acontece que, quando inquiridos, nem os colaboradores, e muitas vezes, nem os empregadores e/ou responsáveis pela gestão das pessoas, estão familiarizados com a nomenclatura da gestão de recursos humanos, não reconhecendo que estão a utilizar determinadas práticas de GRH nas suas organizações, o que significa que não apenas existe um reduzido grau de formalização e um baixo grau de especialização da GRH em PME (Collins, Ericksen & Allen, 2004) mas também um elevado grau de desconhecimento sobre a área.

Heneman, Tansky & Camp (2000) reconhecem que a falta de informação sobre a GRH em PME tem implicações sobre a teoria, a investigação e a prática.

Para além dos aspetos apontados acima, outro tipo de sistemas informais, como a relação entre empregador e empregado, o feedback das chefias, o tipo de trabalho, a identificação com o mesmo e a autonomia podem levar os trabalhadores a terem elevados desempenhos. MacDermid et al. (2001) Storey et al., 2010; Tsai et al., 2007) defendem que a motivação intrínseca resultante das características do trabalho nas PME é superior à dos trabalhadores nas grandes empresas, tal como o reconhecimento das competências individuais tanto a nível monetário como não monetário (Kitching and Marlow, 2013).

A valorização e confiança (trust) depositada nos colaboradores por parte da empresa, de acordo com a *framework SET (Social Exchange Theory)*, leva a que estes se sintam na obrigatoriedade de obter elevados níveis de desempenho (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Gould-Williams, 2007;

Purcell & Hutchinson, 2007; (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2013) & Rees and Gatenby, 2013) contribuindo assim para o alcance dos objetivos da organização (Saridakis et al., 2013).

Por outro lado, as PME estão muito dependentes dos *high performance workers* para serem competitivas, pois os recursos humanos qualificados nas regiões geográficas onde estas empresas se localizam, são por vezes escassos, o que leva à necessidade de retenção (Storey et al., 2010).

Os sistemas de gestão de recursos humanos influenciam as habilidades dos funcionários através da aquisição e desenvolvimento de competências. É importante proporcionar experiências formais e informais de formação (formação de competências básicas, *training*, *coaching*, *mentoring*, e desenvolvimento de gestão) para promover o desenvolvimento do colaborador, pois influencia o seu desempenho e o organizacional (Huselid, 1995). Empresas com força de trabalho mais qualificada, mantendo os outros fatores constantes, têm os melhores produtos e/ou serviços a custos mais baixos, com maior lucro e maior quota de mercado (Gray & Herr, 1998). O *training* e o *mentoring* são tipos de formação frequentes nas PME, pois são normalmente trabalhadores mais experientes que ensinam os colegas mais jovens. A relação entre a GRH e os resultados da empresa é estabelecido através da gestão do conhecimento (Jackson, Schuler e Jiang, 2014).

As práticas de GRH formais contribuem naturalmente para implementar a perceção dos colaboradores de uma maior transparência dos processos, equidade, confiança e justiça procedimental (Saridakis et al., 2013), o que pode levar, por um lado, a um maior comprometimento dos colaboradores e, por outro, a um maior controlo do desempenho dos colaboradores, por exemplo através das avaliações de desempenho ou através de sistemas salariais que premeiam a performance. Ao fomentar o aumento dos esforços individuais dos colaboradores e da sua performance nas PME origina-se uma maior eficiência empresarial. Esta formalização deve ser encorajada porque potencialmente benéfica (Nguyen and Bryant, 2004; Patel and Cardon, 2010).

Algumas políticas e práticas formais de RH nas PME promovem o elevado desempenho da empresa, em especial em empresas com baixos níveis de comprometimento e satisfação (Lai, Saridakis, & Johnstone, 2016, p. 1).

Metodologia

Para o presente estudo adotou-se a metodologia Exploratória Quantitativa, suportada por um questionário com 33 questões fechadas.

Foi realizado um pré-teste com 10 empresas após o qual o questionário foi enviado eletronicamente a 500 PME do concelho de Lisboa. Foram recebidas 110 respostas entre agosto de 2015 e janeiro de 2016.

O tratamento de dados foi efetuado recorrendo à aplicação MS-EXCEL.

Amostra

A amostra é constituída por 110 PME do concelho de Lisboa que responderam ao questionário.

Destas, 48 (43,64%) são pequenas empresas tendo a menor 11 colaboradores e a maior 49 (média de colaboradores das pequenas empresas – 27,6)

As restantes 62 (56,36%) são médias empresas em que a mais pequena tem 35 colaboradores e a maior 250 (média de colaboradores das médias empresas – 151,9).

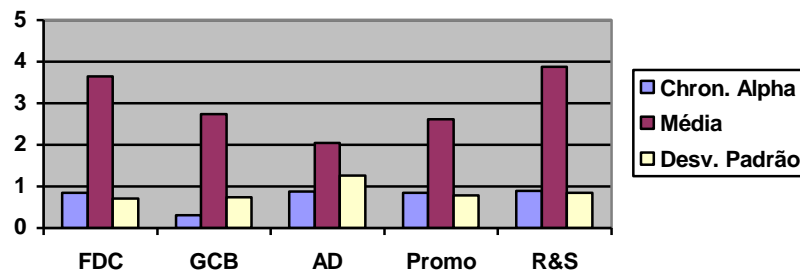
O número médio de colaboradores das 110 empresas que constituem a amostra é de 97,7.

Análise de Resultados

Para efeitos de análise, agrupamos as questões respondidas em áreas correspondentes às práticas de GRH: Formação e Desenvolvimento de Competências (FDC), Gestão de Compensações e Benefícios (GCB), Avaliação de Desempenho (AD), Promoções (Pr.) e, finalmente, Recrutamento e Seleção (R&S).

Para cada uma destas 5 práticas de GRH calculámos o Alpha de Cronbach das questões relacionadas com ela (medida da fiabilidade das questões), bem como a média dos valores das respostas (intensidade de utilização) e o respetivo desvio padrão (maior ou menor dispersão das respostas em torno do valor médio). Estes valores são os apresentados no Gráfico 1

Gráfico 1 - Intensidade



Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar, todas as práticas apresentam valores elevados de Cronbach Alpha, à exceção da GCB. Este facto poderá ser motivado pelo facto de nas PME os sistemas de benefícios e as recompensas, além de muito reduzidos ou inexistentes, não se encontrarem relacionados com o desempenho dos colaboradores. Os Desvios Padrão medidos são reduzidos, evidenciando uma baixa dispersão das respostas em torno do valor médio. Apenas a AD apresenta um valor mais elevado, motivado pelo facto de não encontrarmos nas PME sistemas formais de avaliação de desempenho (é também esta prática que apresenta o valor médio mais reduzido – apenas 2,04). As dimensões R&S e FDC são as que apresentam uma maior intensidade de utilização (3,87 e 3,65 respetivamente) encontrando-se acima do valor médio (3), enquanto que as dimensões GCB e Promo se encontram ligeiramente abaixo (2,74 e 2,62 respetivamente).

Adicionalmente separámos ainda as respostas em dois grupos em função da dimensão da empresa – pequenas e médias empresas – de forma a permitir uma comparação de valores entre estas duas tipologias de empresa. Os resultados são os que se apresentam na Tabela 1 abaixo.

Em todos os grupos de práticas, com exceção da Avaliação de Desempenho, as Pequenas Empresas apresentam valores médios de resposta superiores aos das Médias empresas, embora apresentem maiores dispersões – σ^2 (PE) > σ^2 (ME).

	Total			Peq. Empresas		M. Empresas	
	α	Média	σ^2	Média	σ^2	Média	σ^2
FDC	0,8478	3,65	0,701	3,75	0,774	3,58	0,637
GCB	0,3121	2,74	0,739	2,77	0,747	2,72	0,737
AD	0,8824	2,04	1,256	1,94	1,311	2,11	1,216
Promo	0,8436	2,62	0,783	2,63	0,958	2,61	0,623
R&S	0,8849	3,87	0,840	3,94	0,898	3,82	0,796

Tabela 1 - Intensidade

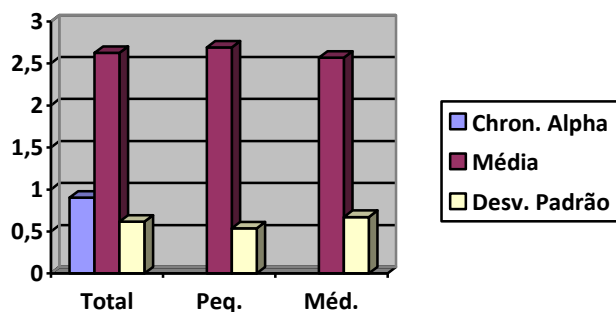
Fonte: Elaboração própria

A AD, que apresenta o valor mais reduzido, conforme já referido acima, evidenciando o facto de nas PME não se encontrarem implementados sistemas formais de Avaliação de Desempenho, atinge um valor superior nas empresas de maior dimensão (Médias Empresas) indicando que o recurso a estas práticas aumenta com a dimensão da empresa (número de colaboradores).

Performance

Na impossibilidade de medir o desempenho das PME inquiridas foi usado no questionário um conjunto de questões destinadas a determinar a perceção da empresa relativamente ao seu desempenho em termos absolutos e também comparativamente com as suas concorrentes no mercado. Esta medida do desempenho percebido é comumente aceite como *proxy* do desempenho ele próprio. No Gráfico 2 apresentam-se os resultados encontrados.

Gráfico 2 - Desempenho



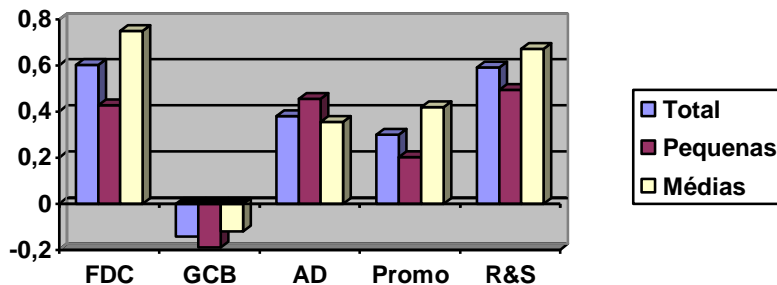
Fonte: Elaboração própria

Como podemos observar, o Alpha de Cronbach é elevado enquanto o Desvio Padrão é muito reduzido, indicando uma baixa dispersão das respostas (ligeiramente superior no grupo das Médias Empresas). O valor médio das respostas está abaixo do ponto médio (3) sendo ligeiramente superior no conjunto das Pequenas Empresas.

Correlações:

Para determinar a relação entre a utilização de cada uma das práticas de GRH e a competitividade, calculámos os coeficientes de correlação entre os valores das respostas de cada prática. Os resultados obtidos são os que se apresentam no Gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 - Correlações



Fonte: Elaboração própria

Em face dos valores obtidos para as correlações, e para facilidade de análise, podemos agrupar os resultados em três grupos distintos.

Em primeiro lugar temos as práticas FDC e R&S que apresentam coeficientes de correlação elevados (0,60 e 0,59 respetivamente), evidenciando uma forte relação entre estas duas práticas e a competitividade. Foram também estas duas práticas as que apresentaram uma intensidade de utilização mais elevada.

Em segundo lugar encontramos as práticas de AD e Promoções que, embora apresentem coeficientes de correlação significativos (0,38 e 0,30 respetivamente), os seus valores são cerca de metade dos apresentados pelas duas práticas anteriores.

Finalmente, a dimensão GCB apresenta um coeficiente de correlação negativo e de valor absoluto quase nulo (0,14), apontando para a inexistência, na amostra de empresas deste estudo, de relação entre esta prática e a competitividade.

Da análise acima podemos inferir que:

- a) Em empresas de dimensão reduzida, como é o caso das PME, não encontramos normalmente implementados sistemas formais de avaliação do desempenho o que poderá explicar o valor mais baixo obtido para a correlação;
- b) As PME têm estruturas organizacionais muito ligeiras que, aliadas à sua reduzida dimensão, limitam as possibilidades de promoção dos colaboradores.
- c) Os sistemas de compensações implementados baseiam-se quase exclusivamente no salário pago pela função, não existindo componentes variáveis relacionadas com o desempenho dos colaboradores.

Conclusão

Os resultados do estudo permitem-nos concluir da existência de uma relação entre a utilização, por parte das PME, de práticas de GRH e a sua competitividade. Esta relação foi encontrada em todas as dimensões analisadas, com exceção da Gestão de Compensações e Benefícios.

Os resultados mostram-nos ainda que esta relação é mais acentuada nas médias do que nas pequenas empresas. Apenas a Avaliação de Desempenho não segue esta relação.

Em termos de intensidade de utilização, as práticas que evidenciam um valor mais elevado são, respetivamente, Recrutamento & Seleção e Formação e Desenvolvimento de Competências, enquanto que a Avaliação de Desempenho é a que apresenta o valor mais baixo.

Podemos ainda concluir que o impacto percebido das práticas de GRH sobre a Competitividade segue de perto a intensidade de utilização. No entanto a importância que lhes é atribuída é muito superior à sua utilização.

O presente estudo foi sujeito a algumas condicionantes. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra, quer em número de empresas, quer em âmbito geográfico. A taxa de resposta foi reduzida, habitual neste tipo de estudos, visto os gestores, principalmente em PME não estarem conscientes da importância das suas respostas. Finalmente foi ainda sujeito a constrangimentos de tempo e orçamentais que limitaram o número de empresas inquiridas bem como a âmbito geográfico. Pretendeu ainda contribuir para a geração de conhecimento no sentido de tornar a GRH mais eficiente e eficaz no contexto das PME, sensibilizando os gestores para a importância desta disciplina, potenciando o crescimento económico e mais e melhor emprego.

Serve de base para futuros trabalhos de investigação de âmbito mais alargado.

Bibliografia

Abduli, S. (2013). Effective Human Resource Management in Small and Medium Size Enterprises in the Republic of Macedonia. 169-183.

Afacan Fındıklı, M., Yozgat, U., & Rofcanin, Y. (2015). Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 377-387. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.900

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. a., Macey, W. H., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *J. Organ. Eff. People Perform.*, 2(1), 7-35. doi:10.1108/JOEPP-08-2014-0042

Allen MR, Ericksen J and Collins CJ (2013) Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small business. *Human Resource Management* 52(2): 153–174.

Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. doi:10.1080/09585192.2012.679950

Allfes, K., Truss, C., SOANE, E. C., REES, C., & GATENBY, M. (1998). THE RELATIONSHIP BETWEEN LINE MANAGER BEHAVIOR, PERCEIVED HRM PRACTICES, AND INDIVIDUAL PERFORMANCE: EXAMINING THE MEDIATING ROLE OF ENGAGEMENT. *Human Resource Management*, November–December, 839–859. doi:DOI:10.1002/hrm.21512

Appelbaum E, Bailey T, Berg P, et al. (2000) *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off*. Ithaca, NY: Cornell University Press.

- Aragón Sánchez, A. (2015). Gestión del conocimiento y resultados empresariales: Efecto mediador de las prácticas de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 138-148. doi:10.1016/j.redee.2015.03.003
- Aragón Sánchez, A., Sánchez o, M. G., & Mueses, A. M. (2015). Gestión del conocimiento y resultados empresariales: efecto mediador de las prácticas de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 138-148. doi:10.1016/j.redee.2015.03.003
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav*, 1, 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi:10.1002/hrm.20004
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, v. 37, n. 1, p. 31, 1998.
- Becker TE, Billings RS, Eveleth DM, et al. (1996) Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal* 39: 464–482.
- Becker B and Gerhart B (1996) The impact of human resource management on organisational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal* 39(4): 779–801.
- Becker BE and Huselid MA (2006) Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management* 32: 898–925.
- Black, P., & Wiliam, D. (1998). Inside the Black Box: Raising Standards Through Classroom Assessment. *Phi Delta Kappan*, 80(2), 139-148. doi:10.1002/hrm
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110. doi:http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5
- Combs J, Liu Y, Hall A, et al. (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organisational performance. *Personnel Psychology* 59: 501–528.
- Delbridge R and Keenoy T (2011) Beyond managerialism. *International Journal of Human Resource Management* 21(5): 799–817.
- De Winne S and Sels L (2013) Progress and prospects for HRM-performance research in small and mediumsized business. In: Paauwe J, Guest D and Wright P (eds) *HRM & Performance: Achievements & Challenges*. Hoboken, NJ: Wiley, pp.173–197.
- European Commission. (2015). Annual Report on European SMEs 2014/2015. 1-15. doi:10.2873/886211
- Ferligoj, A. (1997). Competitive Advantage and Human Resource Management in SMEs in a Transitional Economy. *Small Business Economics*, 503-514. doi:10.1023/A:1007976129854
- Fiorito J, Bozeman DP, Young A, et al. (2007) Organisational commitment, human resource practices, and organisational characteristics. *Journal of Managerial Issues* 19(2): 186–207.
- Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. (C. N. Pitelis, Ed.) *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825. doi:10.1080/09585192.2011.561236
- Guest, D. (1997) 'HRM and Performance: A Review and a Research Agenda', *International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263–76.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 3-13.

- Guest D, Namey E and Mitchell M (2013) Sampling. In: Guest D, Namey E and Mitchell M (eds) *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp.41–47.
- Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 19, 2041–2056.
- González-Loureiro, M., & Pita-Castelo, J. (2012). A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach. *Economics Letters*, 116(3), 312-315.
- Gould-Williams J and Davis F (2005) Using social exchange theory to predict the effects of HRM practices on employee outcomes. *Public Management Review* 7(1): 1–24.
- Gray, K. C., & Herr, E. L. (1998). *Workforce education: The basics*. Boston: Allyn and Bacon.
- Heneman, Robert L., Judith W. Tansky and S. Michael Camp, 2000, 'Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives', *Entrepreneurship: Theory & Practice* 25(1), 11-26
- Huselid, M. A., (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, 38(3), pp. 635-672.
- Huselid, M. a., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2013). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness. *As*. 171-188.
- Jiang K, Lepak DP, Hu J, et al. (2012) How does human resource management influence organisational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal* 55(6): 1264–1294.
- Jiang K, Takeuchi R and Lepak DP (2013) Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies* 50(8): 1448–1480.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kahiri, J., Waiganjo, E. W., & Mukulu, E. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations.
- Kaman V, McCarthy AM, Gulbro RD, et al. (2001) Bureaucratic and high commitment HRM in small service firms. *Human Resource Planning* 24(1): 33–44.
- Kaufman BE (2015) Market competition, HRM, and firm performance: The conventional paradigm critiqued and reformulated. *Human Resource Management Review* 25(1): 107–125.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391. doi:10.1177/0149206310365901
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education + Training*, 47(8/9), 628-639. doi:10.1108/00400910510633161
- Kitching J and Marlow S (2013) HR practices and small firm growth: Balancing informality and formality. In: Saridakis G and Cooper CL (eds) *How Can HR Drive Growth*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, pp.26–45.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71-91. doi:10.1007/s11187-012-9425-0
- Kuvaas B (2008) An exploration of how the employee-organisation relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies* 45: 1–25.

- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2016). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 1-25. doi:10.1177/0266242616637415
- MacDermid S, Hertzog J, Kensinger K, et al. (2001) The role of organisational size and industry in job quality and work-family relationships. *Journal of Family and Economic Issues* 22(20): 191–216.
- MacDuffie JP (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: Organisational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labour Relations* 48: 197–221.
- Marlow, S., & Thompson, A. (2008). 11 Growing pains: managing the employment relationship in medium-sized enterprises. *International handbook of entrepreneurship and HRM*, 224.
- Marlow S, Taylor S and Thompson A (2010) Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronisation. *British Journal of Management* 21: 954–966.
- Michie J and Sheehan M (2008) Human resource management and corporate performance: Evidence from UK and US small firms. In: Barrett R and Mayson S (eds) *International Handbook of Entrepreneurship and HRM*. Cheltenham: Edward Elgar, pp.137–164.
- Munteanu, A.-i. (2015). Exists a Relationship Between Strategic Human Resources Management , Innovation and Competitive Advantage ? 4(1), 105-110.
- Nasurdin, A. M., Ahmad, H. N., & Ling, C. T. (2015). High Performance Human Resource Practices, Identification with Organizational Values and Goals, and Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior: A Review of. *SHS Web of Conferences*, 18, 01001. doi:10.1051/shsconf/20151801001
- Newman, A., & Abdullah, S. Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414-430. doi:10.1108/JSBED-05-2014-0082
- Nguyen TV and Bryant SE (2004) A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal* 22(6): 595–618.
- Osman, I., Ho, T. C., & Galang, M. C. (2011). The relationship between human resource practices and firm performance: an empirical assessment of firms in Malaysia. *Business Strategy Series*, 41-48. doi:10.1108/17515631111100412
- Paauwe J (2009) HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46(1): 129–142.
- Paauwe J and Boselie P (2005) HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal* 15(4): 68–83.
- Paauwe J, Guest D and Wright P (2013) *HRM and Performance: Achievement and Challenge*. Chichester: Wiley Press.
- Panayotopoulou, L., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2003). Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 680-699. doi:10.1080/0958519032000057781
- Patel PC and Cardon MS (2010) Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management* 49(2): 265–290.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 249-266. doi:10.1108/JWL-09-2013-0063
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310. doi:10.1080/09585190010015105

- Saridakis G, Sen-Gupta S, Edwards P, et al. (2008) The impact of enterprise size on employment tribunal incidence and outcomes: Evidences from Britain?. *British Journal of Industrial Relations* 46: 469–499.
- Saridakis G, Torres RM and Johnstone S (2013) Do human resource practices enhance organisational commitment in SMEs with low employee satisfaction? *British Journal of Management* 24(3): 445–458.
- Sels L, De Winne S, Delmotte J, et al. (2006) Linking HRM and small business performance: An examination of the impact of HRM intensity on the productivity and financial performance of small business. *Small Business Economics* 26: 83–101.
- Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 32(5), 545-570. doi:10.1177/0266242612465454
- Shuck, M., Roco, T., & Albornoz, C. (2011). Exploring employee engagement from the employee perspective: implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, 35(4), 300-325. doi:10.1108/03090591111128306
- Storey DJ, Saridakis G, Sen-Gupta S, et al. (2010) Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management* 49(2): 305–329.
- Storey DJ (2004) Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management* 15(1): 112–130.
- Sun, L., & Kenneth, L. (2007). High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: a Relational Perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558-577. doi:10.5465/AMJ.2007.25525821
- Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2013). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Tocher, N., & Rutherford, M., (2009). Management Problems in Small and Medium Firms: An Empirical Examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 455-480.
- Truss, K., Soane, E., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Petrov, G. (2011). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 232-233. doi:10.1080/09585192.2011.552282
- Tsai CJ, Sen-Gupta S and Edwards P (2007) When and why is small beautiful? The experience of work in the small firm. *Human Relations* 60(12): 1779–1808.
- Van Wanrooy B, Bewley H, Bryson A, et al. (2013) The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- Waiganjo, M., Mukulu, E., & Kahiri, J. (2012). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(10), 62-70.
- Wapshott R and Mallett O (2015) *Managing Human Resources in Small and Medium-Sized Enterprises: Entrepreneurship and the Employment Relationship*. London: Routledge.
- Way SA (2002) High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management* 28(6): 765–785.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., & Allen, M. R. (2005). The Relationship Between Hr Practices and Firm Performance: Examining Causal Order. *Personnel Psychology*, 409-446. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00487.x