



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES

GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

**IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA INTEGRADO DE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PROPOSTA
PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO
DESEMPENHO NA SERVIMETRO**

Projeto de Estágio apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão Avançada de Recursos Humanos, orientada por Professor Doutor Pedro Marques
Quinteiro Fernandes da Silva

Maura Vanessa Fernandes Pedro Santos

2025



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
GESTÃO AVANÇADA DE RECURSOS HUMANOS

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA INTEGRADO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E DO DESEMPENHO NA SERVIMETRO

VERSÃO FINAL

Projeto de Mestrado defendido em provas públicas na Universidade Lusófona, Centro
Universitário de Lisboa no dia 17/07/2025, perante o júri, nomeado pelo Despacho de
Nomeação n.º: 385/2025, de 04 de julho de 2025, com a seguinte composição:
Presidente: Prof.^a Doutora Catarina Joana Vieira Gomes (Professora Associada) da
Universidade Lusófona, por delegação do Diretor do Ciclo de Estudos;
Arguente: Prof.^a Ana Margarida Fernandes Pereira do Nascimento Sabino (Professora
Auxiliar) do ISPA;
Orientador: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva (Professor Associado)
da Universidade Lusófona

Maura Vanessa Fernandes Pedro Santos

2025

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela força e sabedoria que me guiaram durante todo este percurso. Sem a Sua graça, esta conquista não teria sido possível.

Ao meu orientador e diretor de curso, Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro, expresso a minha mais sincera gratidão pela orientação, pelo apoio constante e pela confiança depositada no meu trabalho. A sua experiência e dedicação foram fundamentais para o desenvolvimento desta tese, e a sua presença foi essencial em cada etapa deste processo.

Agradeço também à Servimetro, meu local de trabalho, nomeadamente ao meu chefe Eng.º Hélio Maria e a todos os meus colegas, que direta ou indiretamente demonstraram o seu apoio e incentivo ao longo deste percurso. O seu apoio no equilíbrio entre o trabalho e os estudos foi imprescindível para que pudesse seguir em frente com este projeto e concluí-lo.

Aos meus colegas de curso, que sempre estiveram ao meu lado, oferecendo apoio e momentos de descontração, o meu muito obrigado. A amizade e a colaboração de todos tornaram este percurso mais leve e enriquecedor.

À minha família, especialmente ao meu marido, o meu mais profundo agradecimento pelo amor incondicional, pela paciência e por todo o apoio ao longo dos anos. Esta conquista também é vossa.

E a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

RESUMO

Este projeto analisa o programa integrado de gestão de recursos humanos na empresa Servimetro – Serviços de Metrologia para melhorar o clima organizacional e o desempenho empresarial. Um novo programa proposto é apoiado por resultados académicos atuais que indicam que os métodos de recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e compensação, juntamente com a responsabilidade social da empresa e a identificação organizacional, conduzem a resultados organizacionais benéficos. O programa proposto, denominado Programa Integrado de Empenhamento e Desenvolvimento, está estruturado em torno de quatro eixos: desenvolvimento da carreira, remuneração e benefícios estratégicos, empenhamento e clima interno, bem como responsabilidade social e ética. A implementação segue estas fases sequenciais: diagnóstico e planeamento, depois execução e monitorização até chegar às fases de avaliação e consolidação. O projeto acompanha o seu sucesso através de várias métricas de desempenho que medem o desempenho do clima e o envolvimento dos funcionários, juntamente com os valores de produtividade e de retenção dos funcionários, bem como os índices de satisfação dos clientes e o grau de identificação dos funcionários com a organização. O projeto mantém o seu foco na Servimetro – Serviços de Metrologia, enquanto disponibiliza conhecimento estratégico para adaptação a organizações de vários sectores de atividade. No entanto, as organizações necessitam de ajustes cuidadosamente ponderados para se adequarem às suas necessidades organizacionais locais. As limitações do projeto prendem-se com a escolha de dados longitudinais insuficientes e com as restrições de generalização, sendo necessário que a investigação futura planeada utilize metodologias completas em contextos variados e com múltiplas variáveis mediadoras.

Palavras-chave: Gestão de recursos humanos, clima organizacional, desempenho empresarial, empenhamento

ABSTRACT

This project investigates an integrated human resource management program at Servimetro – Metrology Services, to improve organizational climate and business performance. A proposed new program is supported by current academic findings which indicate that recruitment and selection methods, training and development, and compensation, together with corporate social responsibility and organizational identification, lead to beneficial organizational outcomes. The proposed program, called the Integrated Engagement and Development Program, is structured around four axes: career development, strategic compensation and benefits, engagement and internal climate, as well as social responsibility and ethics. Implementation follows these sequential phases: diagnosis and planning, then execution and monitoring until reaching the evaluation and consolidation phases. The project tracks its success through various performance metrics that measure climate performance and employee engagement, along with productivity and employee retention figures, as well as customer satisfaction ratings and the degree to which employees identify with the organization. The project maintains its focus on Servimetro – Metrology Services, while at the same time making strategic knowledge available for adaptation to organizations in various sectors of activity. However, organizations need carefully considered adjustments to suit their local organizational needs. The limitations of the projects relate to the choice of insufficient longitudinal data and the restrictions on generalization, and future planned research needs to use complete methodologies in varied contexts and with multiple mediating variables.

Keywords: Human resource management, organizational climate, business performance, commitment

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE TABELAS.....	8
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ABREVIATURAS E SIGLAS	9
INTRODUÇÃO.....	10
METODOLOGIA.....	13
1. Enquadramento do Tema e da Questão de Investigação	13
1.1 Formulação da Pergunta de Investigação	14
2. Critérios de Inclusão e Exclusão	14
3. Pesquisa Bibliográfica	15
3.1 Bases de Dados.....	15
3.2 Palavras-chave e Pesquisa Avançada.....	15
3.3. Fluxograma de Pesquisa	17
4. Análise dos Artigos Incluídos	18
PROJECTO DE INTERVENÇÃO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	52

1. Fundamentação Teórica	52
2. Contexto Organizacional: Servimetro – Serviços de Metrologia.....	53
3. Programa Integrado de Envolvimento e Desenvolvimento (PIED)	55
4. Implementação do Programa	58
5. Indicadores de Sucesso e Avaliação	59
6. Desafios e Riscos.....	60
7. Análise SWOT do PIED	62
8. Reflexão Metodológica.....	64
9. Síntese do Projeto de Intervenção	64
CONCLUSÃO.....	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	70

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Formulação da questão PICO	14
Tabela 2: Critérios de Inclusão e Exclusão	14
Tabela 3: Análise dos artigos incluídos	18
Tabela 4: Fases de implementação do projeto	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Processo de seleção de artigos – Metodologia PRISMA.....	17
Figura 2: Organograma da Servimetro - Serviços de Metrologia	54

ABREVIATURAS E SIGLAS

GRH - Gestão de Recursos Humanos

PIED - Programa Integrado de Envolvimento e Desenvolvimento

PRISMA - Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

INTRODUÇÃO

As organizações modernas têm de enfrentar múltiplos desafios gerados pela velocidade tecnológica, enquanto lidam com a mudança do perfil da força de trabalho e com a crescente concorrência no mercado. Este ambiente empresarial complexo suscita um interesse considerável na forma como o Comportamento Organizacional interage com as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Um número crescente de estudos mostra que as práticas de GRH devidamente implementadas, desde o recrutamento, passando pela seleção, até à formação, à medição do desempenho e à gestão de talentos, afetam o comportamento e o desempenho dos trabalhadores (Armstrong, 2009; Child et al., 2019). A satisfação no trabalho, bem como a motivação e os comportamentos de cidadania organizacional, juntamente com os estilos de liderança, são elementos centrais do Comportamento Organizacional, sendo fundamentais para a criação de ambientes de apoio que conduzam à realização individual e da empresa (Gilliland, 2013).

Dentro do campo mais amplo do comportamento organizacional e da GRH, dois conceitos específicos emergem consistentemente como fundamentais para a eficácia organizacional: clima organizacional e desempenho organizacional (Wilderom et al., 2012). A atmosfera do ambiente de trabalho que os funcionários partilham como percepções decorre do clima organizacional, sendo que Wilderom et al (2012) assinala a comunicação aberta como um dos seus elementos, juntamente com o apoio à confiança e a justiça. Os climas positivos no local de trabalho aumentam ativamente o empenho dos trabalhadores e a satisfação no trabalho, bem como promovem o bem-estar, de acordo com Klein e Kozlowski (2007). O indicador final do sucesso organizacional consiste em medidas de desempenho, incluindo a produtividade, juntamente com os níveis de eficiência, as taxas de inovação e os resultados financeiros (Huselid, 1995). A investigação especializada indica que os sistemas organizados de gestão de recursos humanos funcionam como impulsionadores substanciais do desempenho, capazes de reforçar a qualidade da força de trabalho e as realizações organizacionais (Guest, 2017).

A literatura científica discute como as práticas de GRH se relacionam com as dimensões do comportamento organizacional, mas muitas empresas ainda enfrentam desafios na seleção de práticas específicas que criam os efeitos organizacionais desejados (Child et al., 2019). A investigação de Lawrence e Pfeffer (1998) mostra que a vasta gama de intervenções de GRH que englobam práticas de trabalho com envolvimento dos trabalhadores e remuneração baseada no desempenho apresenta às organizações uma seleção esmagadora (1998). A noção

de GRH “eficaz” depende fortemente de fatores contextuais, porque a cultura organizacional, juntamente com os objetivos estratégicos e a individualidade da composição da força de trabalho, determinam quais as abordagens de GRH que funcionam (Guest, 2017). As organizações precisam de quadros simples e baseados em provas que mostrem como certas intervenções de GRH produzem mudanças climáticas específicas que conduzem a melhores resultados de desempenho Wall e Wood (2005).

O presente projeto estabelece um programa destinado a melhorar o clima e o desempenho organizacional através da implementação de práticas eficazes de gestão de recursos humanos. A literatura apoia este objetivo através da constatação de que o clima funciona para além das atividades de gestão, uma vez que intervenções adequadas de GRH podem moldar e melhorar o seu valor estratégico (Patterson et al., 2005). Através desta abordagem, as organizações criam condições de desempenho que levam os seus empregados a empenharem-se mais, reduzindo a sua intenção de sair e aumentando a sua motivação como fatores fundamentais para o sucesso duradouro do desempenho (Harrell-Cook et al., 2001).

A implementação de novos programas requer uma análise sistemática das evidências para confirmar a validade científica das intervenções propostas (Tranfield et al., 2003). Ao longo deste projeto, será desenvolvida uma revisão sistemática estruturada da literatura, conhecida como Revisão Sistemática da Literatura (RSL), para estudar investigações com revisão por pares que documentem a relação entre as práticas de GRH, juntamente com o clima organizacional e o desempenho organizacional. A revisão sistemática da literatura baseia-se em revisões narrativas tradicionais através da sua conceção de procedimentos operacionais padronizados que minimizam o enviesamento e melhoram a transparência e a capacidade de replicação (McWhirter, 2012). As revisões sistemáticas estabelecem bases fiáveis para futuras intervenções práticas quando os investigadores utilizam métodos de pesquisa predefinidos com limiares de inclusão e exclusão especificados durante a realização de processos de revisão sistemática (Moher et al., 2009).

Neste contexto, o projeto inclui elementos de investigação e elementos orientados para a aplicação. A forma como as relações estratégicas entre os líderes afetam o desempenho organizacional será analisada na íntegra durante o trabalho teórico no âmbito da estrutura RLS. O lado prático do projeto requer a construção de uma intervenção ou programa de GRH adaptado, utilizando os resultados da análise, que pode incorporar a formação dos trabalhadores, juntamente com protocolos de gestão do desempenho ou sistemas de

envolvimento dos trabalhadores. As organizações devem provar, quer através de uma implementação prática, quer através de uma avaliação preliminar ou do desenvolvimento de um projeto, que as suas práticas de recursos humanos melhoram as medidas organizacionais de clima e desempenho.

O projeto funciona como um estudo acionável que cria vantagens diretas para as organizações que trabalham para reforçar os seus sistemas internos e a concorrência através de melhorias aplicadas. O projeto aplica uma avaliação sistemática de investigação empírica para gerar soluções práticas que mantenham a integridade académica e a usabilidade no mundo real. Para tal usou-se a empresa Servimetro – Serviços de Meteorologia como sendo a empresa onde o projeto poderia ser aplicado.

O comportamento organizacional, juntamente com as práticas de gestão de recursos humanos, são fatores fundamentais que determinam o sucesso empresarial no atual ambiente de mudança. Este projeto de investigação centra-se no clima e no desempenho organizacionais para fornecer intervenções práticas que irão promover o sucesso organizacional contemporâneo. As futuras secções do projeto irão detalhar os protocolos de seleção de estudos de investigação com base em critérios definidos, enquanto clarificam a forma como a evidência da literatura fundamental irá ancorar um programa abrangente para diagnosticar e impulsionar o clima organizacional juntamente com o desempenho.

METODOLOGIA

Para este trabalho, e de forma a construir a revisão da literatura que servirá de base ao desenvolvimento do projeto, escolheu-se como metodologia a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Esta abordagem de investigação utiliza métodos científicos rigorosos que incluem procedimentos de revisão estabelecidos (Berwanger et al., 2017). Uma RSL bem executada permite que os investigadores forneçam um resumo imparcial das evidências empíricas em formulários curtos e bem estruturados, com alta transparência e viés mínimo (Berwanger et al., 2017). O projeto adota a metodologia PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), que funciona como uma norma internacionalmente aceite para garantir a transparência e a qualidade das revisões sistemáticas e das meta-análises (Moher et al., 2009). A integração das diretrizes PRISMA proporciona qualidade metodológica combinada com transparência para os processos completos de seleção e análise dos artigos de investigação escolhidos.

A RSL diferencia-se de uma fundamentação teórica tradicional ao oferecer um método rigoroso e sistemático para a identificação, análise e síntese das evidências empíricas e teóricas existentes. Essa abordagem possibilita não apenas a consolidação de uma base robusta para o programa integrado de gestão de recursos humanos na Servimetro – Serviços de Metrologia, mas também a identificação de lacunas e a seleção criteriosa de estudos que comprovam a eficácia das práticas de GRH na melhoria do clima organizacional e do desempenho empresarial.

1. Enquadramento do Tema e da Questão de Investigação

O objetivo de desenvolvimento do programa irá criar uma melhoria no clima organizacional, enquanto proporciona um melhor desempenho através de métodos otimizados de gestão de recursos humanos. Existe literatura semelhante sobre o Comportamento Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos (GRH), mas a direção da investigação tornou-se específica ao estudar as práticas de GRH que afetam diretamente o clima organizacional e os objetivos de desempenho.

1.1 Formulação da Pergunta de Investigação

Para orientar a revisão sistemática, foi utilizada a metodologia PICO, adaptando-a ao contexto organizacional:

Tabela 1: Formulação da questão PICO

Participantes	Empresas ou organizações que adotem práticas de GRH.
Intervenção	Práticas eficazes de gestão de recursos humanos.
Comparação	Empresas/organizações que não adotem (ou que adotem parcialmente) tais práticas
Resultados	Impacto no clima organizacional e no desempenho (organizacional ou individual).

Assim, a questão de investigação que orientará a RSL passa a ser:

- Que práticas eficazes de gestão de recursos humanos influenciam positivamente o clima organizacional e o desempenho das empresas?

2. Critérios de Inclusão e Exclusão

Tendo como base a questão de investigação definiu-se pergunta de investigação os seguintes **critérios de inclusão e exclusão**, tendo em conta o tipo de participantes, a intervenção de interesse, o tipo de estudo, a data de publicação, o idioma e os resultados comunicados (tabela 2).

Tabela 2: Critérios de Inclusão e Exclusão

	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO	CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO
Participantes	- Estudos sobre empresas, organizações ou equipas empresariais. - Foco em gestores, trabalhadores ou profissionais de RH.	- Estudos exclusivamente em contextos não organizacionais (clínicos, educacionais sem ligação à gestão, etc.).
Intervenção	- Práticas de GRH (recrutamento, formação, avaliação de desempenho, gestão de talentos, motivação, etc.) que incluam avaliação/impacto no clima e/ou desempenho.	- Estudos sobre GRH sem conexão direta com clima ou desempenho. - Intervenções vagas ou genéricas de gestão sem foco em RH.

	- Relação clara entre as práticas de GRH e o clima/desempenho.	
Tipos de Estudos	- Estudos empíricos (quantitativos e qualitativos). - Revisões sistemáticas e meta-análises relacionadas com o tema. - Estudos publicados em revistas com revisão por pares.	- Artigos de opinião, editoriais ou estudos não empíricos. - Teses ou dissertações não publicadas em bases científicas reconhecidas.
Data de Publicação	- Entre 2014 e 2024.	- Estudos publicados antes de 2014.
Língua	- Inglês e Português.	- Outras línguas que não seja possível analisar.
Resultados	- Estudos que apresentem evidências do impacto das práticas de GRH no clima organizacional ou no desempenho. - Estudos que apresentem resultados mensuráveis (indicadores de clima, de satisfação, de performance, etc.).	- Estudos que não apresentem dados empíricos sobre clima ou desempenho. - Trabalhos puramente teóricos sem evidência empírica.

3. Pesquisa Bibliográfica

3.1 Bases de Dados

A pesquisa será efetuada nas bases de dados **Web of Science** e **Scopus**, por serem internacionalmente reconhecidas e abrangentes na área das Ciências Sociais e da Gestão.

3.2 Palavras-chave e Pesquisa Avançada

Para este trabalho serão utilizados os seguintes descritores relacionados com os conceitos seguintes:

- Gestão de Recursos Humanos
- Práticas de GRH
- Clima Organizacional
- Desempenho (desempenho organizacional, desempenho profissional, etc.).

Deste modo, desenvolveu-se as expressões booleanas de pesquisa:

Em Português:

1. ("gestão de recursos humanos" OR "práticas de gestão de recursos humanos" OR "práticas de GRH") AND ("clima organizacional" OR "desempenho organizacional" OR "performance organizacional")
2. ("gestão estratégica de recursos humanos" OR "práticas de GRH" OR "gestão de pessoas") AND ("clima organizacional" OR "desempenho organizacional" OR "performance organizacional")

Em Inglês:

1. ("human resource management" OR "HRM practices" OR "strategic human resource management") AND ("organizational climate" OR "organizational performance")
2. ("human resource management" OR "HRM practices") AND ("organizational climate" OR "organizational performance" OR "organizational effectiveness")

3.3. Fluxograma de Pesquisa

Na figura 1 é apresentado o fluxograma, de acordo com a metodologia PRISMA, descrevendo cada uma das fases até se atingir o número final de artigos incluídos na presente RSL.

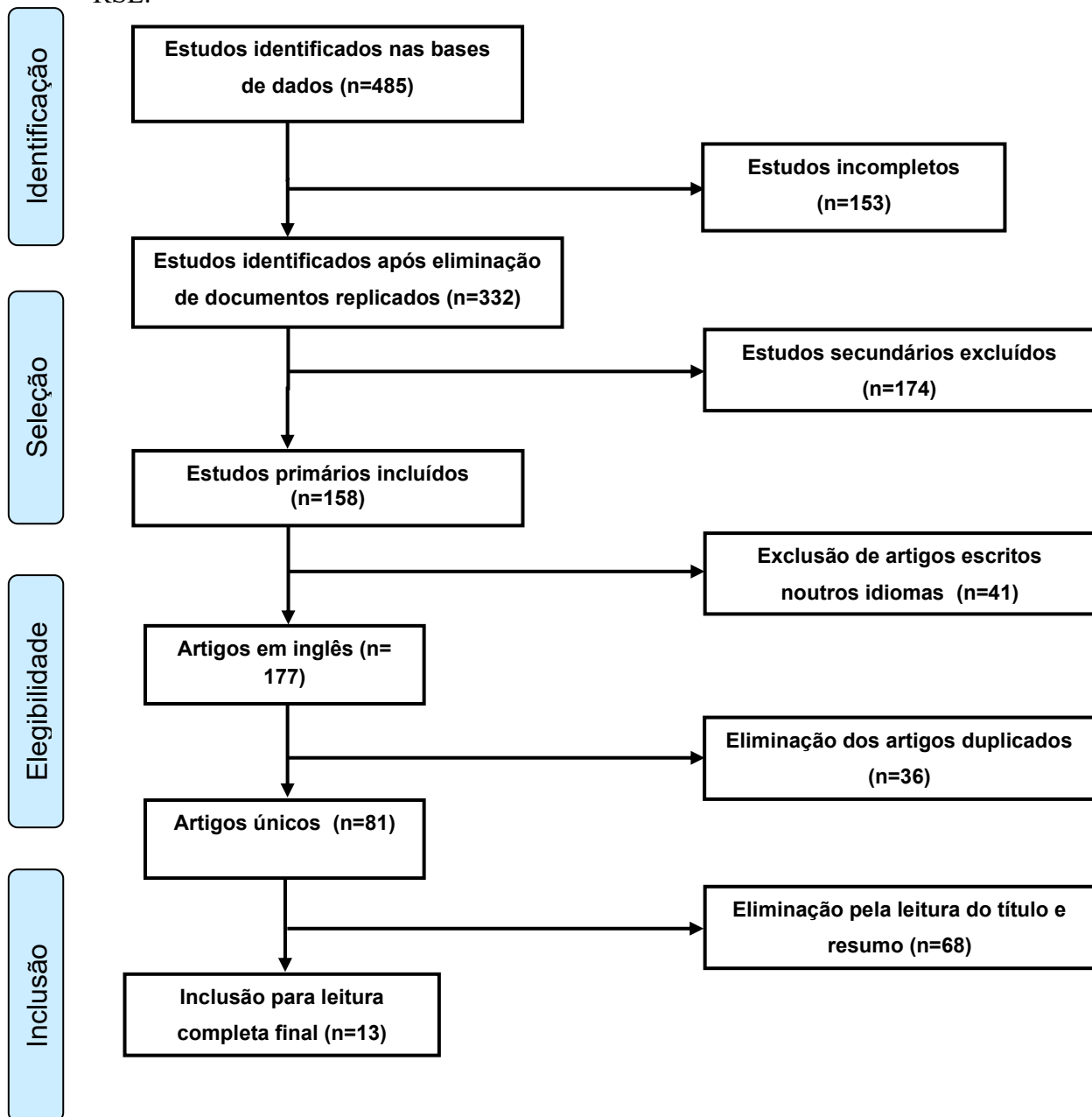


Figura 1: Processo de seleção de artigos – Metodologia PRISMA

4. Análise dos Artigos Incluídos

A síntese dos resultados obtido iniciou-se com uma descrição detalhada das características dos estudos incluídos para revisão, apresentada em formato tabular abaixo:

Tabela 3: Análise dos artigos incluídos

Autores, Citação do Estudo e País	Publicação e ano	Objetivos e Metodologia	Principais Resultados e conclusões
Autores: Renata Peregrino de Brito, Lúcia Barbosa de Oliveira Título do Estudo: A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional País: Brasil	Publicação: Brazilian Business Review (BBR) Volume e Número: Volume 13, Número 3 Páginas: 94-115 Ano: Maio-Junho 2016	Objetivo Geral: Analisar como a produção científica brasileira trata a relação entre gestão de recursos humanos (GRH) e desempenho organizacional. Objetivos Específicos: 1. Investigar a importância da GRH para o desenvolvimento de recursos e seu impacto no desempenho das empresas. 2. Avaliar artigos de revistas acadêmicas nacionais que abordaram a relação entre GRH e desempenho organizacional. Metodologia: - Tipo de Estudo: Metaestudo (revisão sistemática da	1. Escassez de Estudos sobre GRH e Desempenho Organizacional: Dos 2.469 artigos inicialmente identificados, apenas 16 (0,6%) abordaram empiricamente a relação entre GRH e desempenho organizacional. 2. Predominância de Análises de Práticas Isoladas de RH: A maioria dos estudos analisou práticas de RH de forma isolada, sem considerar a GRH como um sistema integrado, o que limita a compreensão holística do impacto dessas práticas no desempenho organizacional. 3. Foco em Variáveis de Desempenho Operacional: As variáveis de desempenho mais frequentes eram

literatura) com abordagem qualitativa.

- **Período de Análise:** 2007-2012.

- **Crítérios de Seleção:** Artigos publicados em 13 periódicos nacionais de Administração com classificação igual ou superior a B1 no sistema Qualis da Capes.

- **Processo de Seleção:**

- **Etapa 1:** Identificação inicial de 2.469 artigos publicados nos periódicos selecionados.

- **Etapa 2:** Filtragem com base em palavras-chave relacionadas à GRH e desempenho organizacional, resultando em 760 artigos.

- **Etapa 3:** Leitura dos resumos para verificar aderência com os objetivos do estudo, reduzindo para 66 artigos.

- **Etapa 4:** Leitura integral dos 66 artigos, resultando na seleção final de 16 artigos que analisaram empiricamente a relação entre GRH e desempenho organizacional.

- **Análise dos Dados:** Divisão das variáveis de GRH em práticas de GRH e resultados (recursos desenvolvidos pela GRH), utilizando a categorização proposta por Jiang et al. (2012). Análise qualitativa das abordagens metodológicas e das variáveis de desempenho utilizadas nos estudos selecionados.

operacionais (12 artigos), seguidas por financeiras (5 artigos). Poucos estudos consideraram ambas as dimensões simultaneamente, dificultando uma avaliação completa do impacto da GRH.

4. Relação Positiva entre GRH e Desempenho:

A maioria dos estudos (11 dos 16) constatou uma relação positiva entre práticas de GRH e desempenho organizacional. Nos oito estudos que realizaram testes estatísticos, os resultados foram significativos.

5. Questões Metodológicas Identificadas:

Os estudos apresentaram diversas limitações metodológicas, incluindo:

- Dificuldade de isolar práticas de RH do seu contexto organizacional.

- Falta de consideração da temporalidade na relação entre GRH e desempenho.

- Comparação entre empresas de diferentes setores, o que pode introduzir variabilidade não controlada.

- Falta de variáveis de controle para tratar efeitos de variáveis omitidas.

- Operacionalização simplista dos construtos, com medidas pouco robustas e variáveis de sobreposição.

6. Falta de Análise da Competitividade das Práticas de GRH:

Poucos estudos analisaram a competitividade das práticas de GRH em relação a outras práticas de desenvolvimento de recursos, limitando as conclusões sobre a eficácia estratégica da GRH.

7. Necessidade de Abordagens Longitudinais:

Os estudos analisados não consideraram adequadamente a temporalidade da relação entre GRH e desempenho, sugerindo a necessidade de pesquisas longitudinais para avaliar os efeitos a longo prazo dos investimentos em GRH.

8. Recomendações para Futuras Pesquisas:

- Desenvolver estudos que considerem a GRH como um sistema integrado, analisando as inter-relações entre diferentes práticas de RH.
- Utilizar abordagens metodológicas que permitam a análise longitudinal da relação entre GRH e desempenho organizacional.
- Implementar variáveis de controlo para mitigar os efeitos de variáveis omitidas.

- Melhorar a operacionalização dos construtos, evitando a sobreposição de variáveis e utilizando medidas mais robustas e consistentes.
- Investigar a competitividade das práticas de GRH em diferentes setores para compreender melhor seu impacto estratégico.

9. Contribuições do Estudo:

O metaestudo revelou a importância das práticas de GRH para o desempenho organizacional, mas também destacou lacunas significativas na pesquisa nacional, fornecendo diretrizes para futuras investigações que possam aprofundar a compreensão dessa relação e aprimorar as metodologias empregadas.

Autores:	Publicação: International	Objetivo Geral:	1. Relação Positiva entre SHRM e OC:
Alaeldeen Al	Journal of Engineering	Investigar a relação entre práticas de gestão estratégica	As práticas de gestão estratégica de recursos humanos
Adresi, Mohd	Business Management	de recursos humanos (SHRM) e comprometimento	(SHRM) têm um efeito significativo e positivo sobre o
Ridzuan Darun	Volume e Número:	organizacional (OC).	comprometimento organizacional (OC) dos funcionários.
Título do Estudo:	Volume 9	Objetivos Específicos:	2. Práticas-Chave Influenciadoras:
Determining	Páginas: 1-9	1. Desenvolver hipóteses considerando sete práticas	Internal Career Ladders (ICLs), Training (TR) e Pay for
relationship	Ano: 2016	chave de SHRM e OC.	Performance (PP) foram identificadas como as práticas de
between strategic		2. Testar as hipóteses com base em dados de 52	SHRM mais influentes no aumento do OC.
human resource		empresas de petróleo e gás na Líbia.	
management			

practices and
organizational
commitment

País: Líbia

Metodologia:

- Tipo de Estudo: Empírico.
- População: 1906 gerentes de nível baixo e médio na indústria de petróleo e gás na Líbia.
- Amostra: 52 empresas de petróleo e gás na Líbia que empregam pelo menos 50 funcionários.
- Instrumentos de Coleta de Dados: Questionário estruturado, aplicado após conversas telefônicas com o departamento de RH das empresas.
- Técnicas de Análise: Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para confirmar o modelo hipotético, utilizando índices de bondade de ajuste (GFI, CFI, TLI, RMSEA, χ^2/df).
- Hipóteses:
 - H1: ICLs (Internal Career Ladders) são positivamente correlacionados com o comprometimento organizacional (EC).
 - H2: TR (Training) é positivamente correlacionado com EC.
 - H3: Appraisals (PA) são positivamente correlacionados com EC.
 - H4: Employee job security (ES) é positivamente correlacionado com EC.

3. Importância da Segurança no Emprego e Ambiente

Dinâmico:

Os funcionários valorizam a segurança no emprego e um ambiente de trabalho dinâmico, indicando que estas áreas são cruciais para o aumento do OC.

4. Suporte Organizacional:

O suporte organizacional contribui para que os funcionários se sintam mais comprometidos com a organização, reforçando a importância das práticas de SHRM na criação de um ambiente de trabalho favorável.

5. Perfil Demográfico dos Respondentes:

A maioria dos respondentes possui mestrado (60,4%), está na faixa etária de 40-49 anos (48,9%) e tem entre 5-10 anos de experiência no campo de trabalho (48%), indicando uma amostra composta por profissionais experientes e bem educados.

6. Ajuste do Modelo de SEM:

O modelo hipotético foi confirmado com bons índices de ajuste (CFI = 0.968, RMSEA = 0.034, χ^2/df = 1.378), indicando que as práticas de SHRM propostas explicam de forma eficaz o OC.

H5: Employee participation (PR) é positivamente correlacionado com EC.

H6: Clearly identified jobs (JD) são positivamente correlacionados com EC.

H7: Pay for performance (PP) é positivamente correlacionado com EC.

7. Inconsistências na Literatura:

A pesquisa encontrou inconsistências na literatura sobre o conteúdo das práticas de SHRM e a relação com o desempenho, destacando a necessidade de estudos mais detalhados e consistentes.

8. Recomendações para Gestores e Empresas:

- Alinhamento Estratégico:

Os gestores devem alinhar as práticas de SHRM com os objetivos estratégicos da organização para aumentar o comprometimento dos funcionários.

- Motivação e Compensação Baseada no Desempenho:

As empresas devem motivar os funcionários através de compensações baseadas no desempenho e oferecer oportunidades de desenvolvimento de carreira.

- Ambiente de Trabalho Cooperativo:

É crucial fomentar um ambiente de trabalho cooperativo onde gestores e funcionários trabalhem em equipa para atingir os objetivos organizacionais.

9. Implicações para Futuras Pesquisas:

A pesquisa sugere a realização de estudos que incluam a opinião de funcionários de diferentes níveis hierárquicos e

a comparação de resultados entre diferentes setores da indústria de petróleo e gás, para obter uma compreensão mais abrangente da relação entre SHRM e OC.

10. Conclusão Geral:

As práticas de SHRM, especialmente Internal Career Ladders, Training e Pay for Performance, são fundamentais para aumentar o comprometimento organizacional dos funcionários. As empresas devem focar em práticas que promovam a segurança no emprego, um ambiente de trabalho dinâmico e o suporte organizacional para fortalecer o OC e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Autores: Mai Ngoc Khuonga, Tran Phuong Maia, Nguyen Thi Minh Phuonga	Publicação: Management Science Letters Volume e Número: Volume 10 Páginas: 2673–2682 Ano: 2020	Objetivo Geral: Identificar as relações entre práticas de gestão de recursos humanos (GRH), motivação dos empregados e lealdade dos empregados. Objetivos Específicos: 1. Analisar como as práticas de GRH influenciam a motivação dos empregados. 2. Investigar o impacto da motivação dos empregados na lealdade organizacional. 3. Examinar os efeitos indiretos das práticas de GRH na	1. Impacto Positivo das Práticas de GRH: As práticas de GRH, tais como espírito de equipa, compensação, desenvolvimento de carreira, relacionamento com gestores e ambiente de trabalho, têm um impacto direto e positivo na motivação dos empregados. 2. Mediação da Motivação na Lealdade: A motivação dos empregados media de forma significativa a relação entre as práticas de GRH e a lealdade organizacional, indicando que práticas eficazes de GRH
--	---	---	--

employees' motivation and loyalty País: Vietname	lealdade através da mediação da motivação. Metodologia: - Tipo de Estudo: Quantitativo. - Local da Pesquisa: Setor de hotelaria em Ho Chi Minh City, Vietname. - Amostra: 595 empregados (front line staff, gestores de nível baixo, médio e alto) de 52 empresas de hotelaria. - Instrumentos de Coleta de Dados: Questionário estruturado com escala Likert. - Técnicas de Análise: Análise Fatorial Exploratória (EFA), Análise de Fiabilidade (Cronbach's Alpha), Regressão Múltipla e Análise de Mediação utilizando o software SPSS versão 20.	aumentam a motivação, o que, por sua vez, fortalece a lealdade dos empregados. 3. Efeitos Diretos na Lealdade: Além da mediação, o desenvolvimento de carreira e o ambiente de trabalho também têm um efeito direto positivo na lealdade organizacional. 4. Importância da Compensação e Benefícios: A compensação baseada no desempenho e os benefícios adicionais são identificados como práticas chave que influenciam positivamente tanto a motivação quanto a lealdade dos empregados. 5. Perfil Demográfico dos Respondentes: A maioria dos respondentes são jovens (18-30 anos), solteiros, com formação universitária e entre 1-10 anos de experiência, refletindo a característica típica do setor de hotelaria. 6. Ajuste do Modelo de SEM: O modelo de equações estruturais apresentou bons índices de ajuste (CFI = 0.968, RMSEA = 0.034, χ^2/df = 1.378), confirmando a validade do modelo hipotético.
--	---	--

7. Recomendações Práticas:

- Desenvolver políticas de compensação e benefícios atraentes.
- Criar um ambiente de trabalho confortável e fomentar uma cultura de trabalho em equipa.
- Implementar planos claros de desenvolvimento de carreira e formação.
- Promover o suporte organizacional para aumentar a motivação e, conseqüentemente, a lealdade dos empregados.

8. Limitações e Recomendações para Futuras

Pesquisas:

A pesquisa foi conduzida apenas em Ho Chi Minh City, limitando a generalização dos resultados. Recomenda-se a inclusão de uma amostra mais diversificada e a consideração de fatores adicionais que possam afetar a relação entre motivação, lealdade e práticas de GRH.

9. Contribuições para a Literatura:

O estudo contribui para a compreensão de como práticas estratégicas de GRH influenciam a motivação e lealdade dos empregados no setor de hotelaria, destacando a

			importância de uma gestão integrada e focada no desenvolvimento e bem-estar dos funcionários.
Autores: Lerato Ngwenya, Clinton Aigbavboa	Publicação: Management Science Letters Volume e Número: Volume 10 Páginas: 2673–2682 Ano: 2020	Objetivo Geral: Investigar a melhoria da produtividade dos trabalhadores da construção através de práticas eficientes de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Objetivos Específicos: 1. Identificar as práticas de GRH que impactam a produtividade e o desempenho dos empregados. 2. Avaliar o impacto dessas práticas na produtividade e no desempenho dos trabalhadores da construção. Metodologia: - Tipo de Estudo: Quantitativo. - Fontes de Dados: Dados primários e secundários. - Amostra: 28 questionários estruturados distribuídos ao departamento de RH de uma empresa de construção sul-africana classificada como Grade 9 (CIDB grading), com uma taxa de resposta de 100%. - Instrumentos de Coleta de Dados: Questionário estruturado baseado em escalas Likert de cinco pontos. - Técnicas de Análise: Utilização do Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) para realizar análises	1. Impacto Positivo das Práticas de GRH: As práticas de GRH, tais como espírito de equipa, compensação, desenvolvimento de carreira, relacionamento com gestores e ambiente de trabalho, têm um impacto direto e positivo na motivação dos empregados. 2. Mediação da Motivação na Lealdade: A motivação dos empregados atua como mediadora significativa na relação entre as práticas de GRH e a lealdade organizacional. Isto indica que práticas eficazes de GRH aumentam a motivação, o que, por sua vez, fortalece a lealdade dos empregados. 3. Efeitos Diretos na Lealdade: Além da mediação, o desenvolvimento de carreira e o ambiente de trabalho influenciam diretamente a lealdade organizacional dos empregados. 4. Importância da Compensação e Benefícios: A compensação baseada no desempenho e os benefícios adicionais são identificados como práticas chave que

estatísticas, incluindo análise fatorial exploratória (EFA), análise de fiabilidade (Cronbach's Alpha), regressão múltipla e análise de mediação.

influenciam positivamente tanto a motivação quanto a lealdade dos empregados.

5. Perfil Demográfico dos Respondentes:

A maioria dos respondentes eram do sexo feminino (66,61%), predominantemente africanos (56,6%), com idade entre 41-45 anos (22,2%) e vasta experiência (29,6% com mais de 20 anos). A maioria possuía diploma (37%) ou certificado (5,2%), refletindo uma amostra diversificada em termos de educação e experiência.

6. Ajuste do Modelo de Análise:

As análises estatísticas mostraram que o modelo hipotético foi adequado, com $R^2 = 0.463$ para lealdade e $R^2 = 0.710$ para motivação, indicando que 46,3% da variação na lealdade dos empregados e 71% da variação na motivação dos empregados foram explicadas pelas práticas de GRH.

7. Recomendações Práticas:

- Implementação Eficiente de Práticas de GRH:

Recomenda-se que as empresas de construção implementem práticas eficazes de GRH para aumentar a produtividade e o desempenho dos empregados.

- Desenvolvimento de Políticas de Compensação e

			Benefícios: Políticas de compensação atrativas e benefícios são cruciais para motivar os empregados e aumentar a sua lealdade. - Ambiente de Trabalho e Cultura de Equipe: Fomentar um ambiente de trabalho confortável e uma cultura de trabalho em equipa coesa contribui significativamente para a motivação e lealdade dos empregados. - Planos de Desenvolvimento de Carreira: Implementar planos claros de desenvolvimento de carreira e formação contínua para promover o crescimento profissional dos empregados.
Autores: Rhodah Thuo, Dr. Eng. Thomas Senaji, Dr. Eunice Kirimi Título do Estudo: Influence of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices	Publicação: International Academic Journal of Human Resource and Business Administration Volume e Número: Volume 3, Issue 2 Páginas: 430-451 Ano: 2018	Objetivo Geral: Estabelecer a influência das práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM) na produtividade dos empregados no setor energético do Quénia. Objetivos Específicos: 1. Examinar o efeito da socialização na produtividade dos empregados no setor energético do Quénia. 2. Estabelecer a extensão em que a compensação estratégica afeta a produtividade dos empregados no	1. Impacto Positivo das Práticas de SHRM: As práticas de SHRM, tais como socialização, compensação estratégica, equilíbrio trabalho-vida e práticas de sucessão, têm um impacto direto e positivo na produtividade dos empregados no setor energético do Quénia. 2. Socialização: A socialização, através da formação de equipas autogeridas, dias de construção de equipas e promoção de interações de cima para baixo, está positivamente e

on Employee Productivity: A Case of the Energy Sector in Kenya País: Quênia	setor energético do Quênia. 3. Avaliar o efeito do equilíbrio trabalho-vida estratégica na produtividade dos empregados no setor energético do Quênia. 4. Avaliar a influência das práticas de sucessão na produtividade dos empregados no setor energético do Quênia. Metodologia: - Tipo de Estudo: Descritivo. - População: Setor energético do Quênia, incluindo o Ministério da Energia e Petróleo, um Regulador Nacional de Energia, um Gerador Nacional de Energia, um Distribuidor Nacional de Energia, uma Autoridade Nacional de Eletrificação Rural, uma Companhia Nacional de Transmissão, um Desenvolvedor Nacional de Geotermia e 22 Produtores Independentes de Energia (IPPs), totalizando 1.250 empregados. - Amostra: 125 empregados selecionados através de amostragem estratificada intencional, representando 10% de cada estrato. - Instrumentos de Coleta de Dados: Questionário semi-estruturado distribuído a gestores de RH. - Técnicas de Análise: Utilização do SPSS para análises	significativamente relacionada com a produtividade dos empregados ($r=0.306$, $p=0.002$). No entanto, a regressão múltipla indicou que a socialização não teve um efeito significativo na produtividade ($\beta=0.080$, $p=0.600$), resultando na rejeição da hipótese H1. 3. Compensação Estratégica: A compensação estratégica, incluindo pagamentos pontuais e consistentes, recompensas financeiras e não financeiras, e remuneração equitativa, está positivamente e significativamente relacionada com a produtividade dos empregados ($r=-0.289$, $p=0.004$). A análise de regressão múltipla confirmou que um aumento unitário na compensação estratégica resulta num aumento significativo de 30,4% na produtividade dos empregados ($\beta=0.304$, $p=0.001$), suportando a hipótese H2. 4. Equilíbrio Trabalho-Vida Estratégico: O equilíbrio trabalho-vida, através de programas de licença apropriados e horários de trabalho flexíveis, está positivamente e significativamente relacionado com a produtividade dos empregados ($r=0.443$, $p=0.000$). Contudo, a regressão múltipla indicou que o equilíbrio trabalho-vida teve um efeito marginalmente positivo na
---	---	---

estatísticas descritivas e inferenciais, incluindo análise de correlação e regressão múltipla.

produtividade ($\beta=0.141$, $p=0.069$), resultando na rejeição da hipótese H3.

5. Práticas de Sucessão:

As práticas de sucessão, incluindo avaliações de desempenho anuais, oportunidades de formação, programas de trainees de gestão e planejamento de carreira, estão positivamente e significativamente relacionadas com a produtividade dos empregados ($r=0.643$, $p=0.000$). A regressão múltipla confirmou que um aumento unitário nas práticas de sucessão resulta num aumento significativo de 66,3% na produtividade dos empregados ($\beta=0.663$, $p=0.000$), suportando a hipótese H4.

6. Ajuste do Modelo de Análise:

O modelo de regressão múltipla mostrou que 56,3% da variação na produtividade dos empregados é explicada pelas práticas de SHRM ($R^2 = 0.563$), com a compensação estratégica e as práticas de sucessão sendo os preditores mais significativos.

7. Recomendações Práticas:

- Implementação Eficiente de Práticas de SHRM:

			Recomenda-se que as empresas do setor energético no Quênia implementem práticas eficazes de SHRM para aumentar a produtividade e o desempenho dos empregados. - Desenvolvimento de Políticas de Compensação Estratégica: Políticas de compensação atrativas e equitativas são cruciais para motivar os empregados e aumentar a sua produtividade. - Fomento do Equilíbrio Trabalho-Vida: Implementar programas que promovam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode contribuir para a satisfação e produtividade dos empregados. - Planejamento de Sucessão: Estabelecer práticas robustas de sucessão ajuda na retenção de talentos e assegura a continuidade operacional, aumentando a produtividade.
Autores: Abdul Amid Aziz Jalloh, Alhaji Umaru Jalloh Título do Estudo: The Effects of Motivation on	Publicação: International Journal of Management Sciences and Business Research Volume e Número: Vol-5, Issue 12	Objetivo Geral: Estabelecer a influência das práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM) na produtividade dos empregados no setor energético do Quênia. Objetivos Específicos: 1. Descrever a motivação intrínseca e extrínseca e a sua	1. Importância da Motivação: As práticas de motivação adequadas têm efeitos positivos no desempenho dos empregados, contribuindo para a retenção de talentos e vantagem competitiva das organizações. 2. Teorias de Motivação:

Employee Performance: A Strategic Human Resource Management Approach País: Quênia	Páginas: 430-451 Ano: 2016	importância no desempenho dos empregados. 2. Explicar as teorias de conteúdo da motivação (Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Y de McGregor, Teoria ERG de Alderfer, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Teoria das Necessidades de McClelland). 3. Discutir as teorias de processo da motivação (Reforço, Expectativa, Equidade e Definição de Metas). 4. Descrever o papel da gestão de desempenho na melhoria do sucesso organizacional. 5. Discutir a base conceitual da Gestão Estratégica de Recursos Humanos na performance organizacional. Metodologia: - Tipo de Estudo: Qualitativo. - Fontes de Dados: Revisão de literatura e fontes secundárias (artigos, revistas, livros). - Instrumentos de Coleta de Dados: Análise de conteúdo de fontes secundárias.	A análise das teorias de conteúdo e processo da motivação demonstra como diferentes aspectos da motivação influenciam o desempenho dos empregados. Teorias como a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg fornecem uma base para entender as motivações intrínsecas e extrínsecas. 3. Gestão de Desempenho: A gestão eficaz de desempenho é crucial para melhorar o compromisso dos empregados e o sucesso organizacional, alinhando os objetivos individuais com os estratégicos da organização. 4. SHRM e Performance Organizacional: A Gestão Estratégica de Recursos Humanos desempenha um papel vital na melhoria da performance organizacional através da implementação de práticas que motivam e desenvolvem os empregados. 5. Relevância Prática: As descobertas são úteis para gestores e profissionais de RH na implementação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho motivador, resultando em melhor desempenho e competitividade.
---	---	---	---

			6. Recomendações para Prática e Pesquisa: Recomenda-se a implementação de mecanismos de motivação eficazes e a realização de pesquisas empíricas adicionais para aprofundar a compreensão das relações entre SHRM, motivação e desempenho.
Autores: Joyce W Kariithi, Dr. Mark Odongo Ogutu	Publicação: Human Resource and Leadership Journal Volume e Número: Vol.1, Issue 1 No.1 Páginas: 1-18 Ano: 2016	Objetivo Geral: Investigar o impacto das práticas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM) no desempenho organizacional da Safaricom Ltd. Objetivos Específicos: 1. Descrever os fatores de recursos humanos, fatores pessoais e fatores de nível empresarial que contribuem para o alinhamento vertical e horizontal entre SHRM e estratégia competitiva. 2. Avaliar como o alinhamento dessas práticas impacta o desempenho superior da Safaricom Ltd. Metodologia: - Tipo de Estudo: Estudo de caso. - População: Gerentes de nível médio e superior da Safaricom Ltd, totalizando 80. - Amostragem: Amostragem estratificada aleatória, com 50% da amostra selecionada através do método de	1. Impacto das Práticas de SHRM no Desempenho Organizacional: As práticas de SHRM, incluindo política de RH, opções e investimento, contribuem significativamente para o desempenho superior da Safaricom Ltd. 2. Ajuste Horizontal: Existe um alinhamento horizontal entre as práticas de recrutamento, motivação, compensação e treinamento, indicando que essas políticas estão bem integradas e reforçam-se mutuamente. 3. Ajuste Vertical: O alinhamento vertical entre as práticas de RH e a estratégia competitiva da Safaricom, predominantemente uma estratégia de diferenciação (71%), assegura que as práticas de RH suportam diretamente os objetivos estratégicos da empresa.

loteria.

- Tamanho da Amostra: 31 respostas válidas de 40 questionários distribuídos (taxa de resposta de 78%).
- Instrumento de Coleta de Dados: Questionário.
- Técnicas de Análise: Estatísticas descritivas (médias, moda, mediana) apresentadas em gráficos de barras e diagramas.

4. Fatores Pessoais e de Nível Empresarial:

Capacidades dos gerentes de RH, suporte dos gestores superiores e o alto nível de conhecimento e habilidades dos empregados contribuem para a eficácia das práticas de SHRM.

5. Recursos e Investimentos em RH:

A alocação adequada do orçamento para a função de RH permite que a Safaricom implemente práticas de RH de forma flexível e eficaz, promovendo tanto o ajuste horizontal quanto o vertical.

6. Recomendações Práticas:

- Alinhamento Contínuo das Políticas de RH:

Manter a continuidade no alinhamento das políticas de recrutamento, motivação, compensação e treinamento para sustentar o desempenho organizacional.

- Investimento em RH:

Aumentar o orçamento destinado à função de RH para fortalecer ainda mais o ajuste estratégico e a performance organizacional.

- Flexibilidade na Função de RH:

Permitir que o departamento de RH opere com

			flexibilidade para adaptar-se rapidamente às mudanças estratégicas e operacionais.
			- Desenvolvimento de Competências:
			Promover o desenvolvimento contínuo das competências dos gerentes de RH e dos empregados para manter a eficácia das práticas de SHRM.
Autores:	Publicação: PSU	Objetivo Geral: Investigar a influência das práticas de	1. Impacto das Práticas de HRM no Desempenho
Malam Salihu	Research Review	Gestão de Recursos Humanos (HRM), especificamente	Organizacional:
Sabiu, Kabiru	Volume e Número: Vol. 3	recrutamento e seleção, no desempenho organizacional	As práticas de recrutamento e seleção têm uma relação
Jinjiri Ringim,	No. 1, 2019	(OP) através do papel mediador dos climas éticos (EC)	positiva e significativa com o desempenho organizacional
Tang Swee Mei,	Páginas: 50-69	em agências educacionais nigerianas.	das agências educacionais nigerianas.
Mohd Hasanur	Ano: 2019		
Raihan Joarder		Objetivos Específicos:	2. Papel dos Climas Éticos:
Título do Estudo:		1. Examinar a influência das práticas de recrutamento e	Os climas éticos demonstraram uma relação positiva e
Relationship		seleção no desempenho organizacional.	significativa com o desempenho organizacional, indicando
between Human		2. Avaliar o papel mediador dos climas éticos na relação	que ambientes éticos promovem melhores resultados
Resource		entre práticas de HRM e desempenho organizacional.	organizacionais.
Management			
Practices, Ethical		Metodologia:	3. Medição dos Climas Éticos:
Climates and		- Tipo de Estudo: Quantitativo, pesquisa de	Os climas éticos atuam como um mediador significativo
Organizational		levantamento.	na relação entre práticas de recrutamento e seleção e
Performance, the		- Design de Pesquisa: Exploratório, descritivo e	desempenho organizacional. Isso sugere que a eficácia das
Missing Link: An		transversal.	práticas de HRM em melhorar o desempenho
		- População: Agências educacionais (Ministério da	organizacional é parcialmente mediada por um ambiente

Empirical Analysis País: Nigéria	Educação, Parastatais, Conselhos e Agências) em sete estados do Norte da Nigéria. - Amostragem: Amostragem estratificada aleatória, com tamanho de amostra calculado em 216. Utilizou-se o método de loteria para selecionar os respondentes. - Instrumento de Coleta de Dados: Questionário estruturado de respostas fechadas com escala Likert de cinco pontos (1 = Discordo totalmente, 5 = Concordo totalmente). - Técnicas de Análise: SmartPLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) para avaliar as relações entre as variáveis e o papel mediador dos climas éticos.	ético. 4. Ajuste do Modelo de Análise: O modelo de equações estruturais mostrou um bom ajuste, com altos valores de R^2 para o desempenho organizacional, indicando que as práticas de HRM e os climas éticos explicam uma porção significativa da variação no desempenho organizacional. 5. Recomendações Práticas: - Alinhamento das Práticas de HRM com Climas Éticos: As agências educacionais devem alinhar suas práticas de recrutamento e seleção com a promoção de climas éticos para maximizar o desempenho organizacional. - Investimento em Climas Éticos: Investir em iniciativas que promovam climas éticos, como treinamento em ética, políticas de conduta e mecanismos de denúncia, pode fortalecer o impacto positivo das práticas de HRM. - Desenvolvimento de Políticas de HRM Baseadas em Desempenho: Implementar políticas de recrutamento e seleção que não apenas atraem talentos qualificados, mas também
---	---	---

			promovem comportamentos éticos e comprometimento organizacional.
Autores: Yousif El-Ghalayini	Publicação: Journal of Business Studies Quarterly	Objetivo Geral: Investigar a relação entre práticas de Gestão de Recursos Humanos (HRM), climas éticos (EC) e desempenho organizacional (OP) em agências educacionais públicas nigerianas, com foco na mediação dos climas éticos.	1. Impacto das Práticas de HRM no Desempenho Organizacional: As práticas de recrutamento e seleção têm uma relação positiva e significativa com o desempenho organizacional das agências educacionais nigerianas.
Título do Estudo: Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization	Volume e Número: 2017, Volume 8, Number 3 Páginas: 50-69 Ano: 2017	Objetivos Específicos: 1. Avaliar a influência das práticas de HRM (recrutamento e seleção) no desempenho organizacional. 2. Examinar o papel mediador dos climas éticos na relação entre práticas de HRM e desempenho organizacional.	2. Papel dos Climas Éticos: Os climas éticos demonstraram uma relação positiva e significativa com o desempenho organizacional, indicando que ambientes éticos promovem melhores resultados organizacionais.
País: Kuwait		Metodologia: - Tipo de Estudo: Quantitativo, pesquisa de levantamento. - Design de Pesquisa: Exploratório, descritivo e transversal. - População: Empregados de agências educacionais (Ministério da Educação, Parastatais, Conselhos e Agências) em sete estados do Norte da Nigéria.	3. Mediação dos Climas Éticos: Os climas éticos atuam como mediadores significativos na relação entre práticas de recrutamento e seleção e desempenho organizacional. Isso sugere que a eficácia das práticas de HRM em melhorar o desempenho organizacional é parcialmente mediada por um ambiente ético.
			4. Ajuste do Modelo de Análise: O modelo de equações estruturais mostrou um bom ajuste,

- Amostragem: Amostragem estratificada aleatória com um tamanho de amostra de 216, resultando em 234 respostas válidas.

- Instrumentos de Coleta de Dados: Questionário estruturado de respostas fechadas com escala Likert de cinco pontos para medir práticas de HRM, climas éticos e desempenho organizacional.

- Técnicas de Análise: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) usando SmartPLS-SEM para testar as relações diretas e mediadoras.

com altos valores de R^2 para o desempenho organizacional, indicando que as práticas de HRM e os climas éticos explicam uma porção significativa da variação no desempenho organizacional.

5. Recomendações Práticas:

- Alinhamento das Práticas de HRM com Climas Éticos:

As agências educacionais devem alinhar suas práticas de recrutamento e seleção com a promoção de climas éticos para maximizar o desempenho organizacional.

- Investimento em Climas Éticos:

Investir em iniciativas que promovam climas éticos, como treinamento em ética, políticas de conduta e mecanismos de denúncia, pode fortalecer o impacto positivo das práticas de HRM.

- Desenvolvimento de Políticas de HRM Baseadas em Desempenho:

Implementar políticas de recrutamento e seleção que não apenas atraem talentos qualificados, mas também promovem comportamentos éticos e comprometimento organizacional.

Autores: Adnan Iqbal Título do Estudo: The Strategic Human Resource Management Approaches and Organisational Performance: The Mediating Role of Creative Climate País: Nova Zelândia	Publicação: Journal of Advances in Management Research Ano: 2019	Objetivo Geral: Explorar a relação entre abordagens de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM) e desempenho organizacional, considerando o papel mediador do clima criativo. Objetivos Específicos: 1. Investigar como diferentes abordagens de SHRM (universalística e contingencial) influenciam o desempenho organizacional. 2. Examinar o papel do clima criativo como mediador na relação entre práticas de SHRM e desempenho organizacional. Metodologia: - Tipo de Estudo: Revisão conceitual e exploratória. - Estrutura do Artigo: Dividido em três partes: exploração da literatura sobre os construtos, exame das relações entre os construtos discutidos na literatura e identificação de lacunas na pesquisa para futuras recomendações. - Instrumentos de Coleta de Dados: Não aplicável, já que se trata de um estudo conceitual. - Abordagem Analítica: Análise teórica e identificação de lacunas na literatura existente.	1. Impacto das Abordagens de SHRM no Desempenho Organizacional: Ambas as abordagens de SHRM (universalística e contingencial) têm como objetivo maximizar o lucro através da gestão eficaz de recursos humanos, mas não há consenso sobre qual abordagem é mais adequada para diferentes contextos organizacionais. 2. Críticas à Abordagem Universalística: A abordagem universalística é flexível e fácil de aplicar em diversos contextos organizacionais, promovendo moral e produtividade dos funcionários. No entanto, enfrenta críticas como a falta de adequação em situações de crise e a não consideração do ambiente de negócios. 3. Desafios da Abordagem Contingencial: A abordagem contingencial tenta alinhar as práticas de HRM com o ambiente organizacional específico, mas enfrenta dificuldades em modelar todas as variáveis contingentes e pode ignorar os interesses dos funcionários em prol do desempenho econômico. 4. Papel do Clima Criativo: A literatura existente não explora adequadamente a relação
--	--	---	--

			entre práticas de SHRM, clima criativo e desempenho organizacional. Estudos preliminares indicam que um clima criativo pode fortalecer a relação entre SHRM e desempenho, promovendo participação, cooperação, compartilhamento de informações e inovação. 5. Recomendações para Pesquisas Futuras: Recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que investiguem a relação entre abordagens de SHRM, clima criativo e desempenho organizacional, considerando o clima criativo como mediador. Além disso, estudos longitudinais e contextuais são sugeridos para aprofundar a compreensão dessas relações.
Autores: Asaad Alsakarneh, Hisham Ali Shatnawi, Wael Basheer Abdul Kareem Alhyasat, Fauzi Zowid, Ro'aa Adnan Mustafa Alrababa, Bilal Eneizand	Publicação: Uncertain Supply Chain Management Volume e Número: 12 (2024) Ano: 2024	Objetivo Geral: Avaliar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos (HRM) no desempenho organizacional, com o engajamento dos funcionários atuando como mediador. Objetivos Específicos: 1. Investigar como diferentes práticas de HRM (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, compensação e recompensas, avaliação de desempenho) influenciam o desempenho organizacional.	1. Impacto das Práticas de HRM no Desempenho Organizacional: As práticas de avaliação de desempenho e engajamento dos funcionários têm um impacto positivo e significativo no desempenho organizacional das agências turísticas jordanianas. 2. Influência das Práticas de HRM no Engajamento dos Funcionários: Práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, compensação e recompensas, e

Título do Estudo: The Effectiveness of Human Resource Management Practices on Increasing Organizational Performance and the Mediating Effect of Employee Engagement País: Jordânia e Arábia Saudita	2. Examinar o papel mediador do engajamento dos funcionários na relação entre práticas de HRM e desempenho organizacional. Metodologia: - Tipo de Estudo: Quantitativo, pesquisa de levantamento. - Design de Pesquisa: Exploratório, descritivo e transversal. - População: Funcionários de projetos turísticos na Jordânia. - Amostragem: Foram distribuídos 300 questionários, dos quais 237 foram retornados e considerados válidos. - Instrumentos de Coleta de Dados: Questionário com 24 perguntas fechadas medido em escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).	avaliação de desempenho influenciam positivamente o engajamento dos funcionários. 3. Papel Mediador do Engajamento dos Funcionários: O engajamento dos funcionários media significativamente a relação entre avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, compensação e desempenho organizacional. Isso sugere que o engajamento reforça o impacto positivo das práticas de HRM no desempenho organizacional. 4. Validade e Confiabilidade dos Modelos: Os modelos de medição e estruturais mostraram boa validade convergente e discriminante, com todas as cargas fatoriais, AVEs e CRs excedendo os limites recomendados. O modelo estrutural apresentou bons índices de ajuste, com R^2 significativos para o engajamento dos funcionários e desempenho organizacional. 5. Recomendações Práticas: - Alinhamento das Práticas de HRM com o Engajamento: As organizações devem alinhar suas práticas de HRM para promover o engajamento dos funcionários, o que, por sua vez, melhorará o desempenho organizacional.
--	---	--

		- Foco em Avaliação de Desempenho e Compensação: Implementar sistemas de avaliação de desempenho eficazes e políticas de compensação justas para aumentar o engajamento e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. - Investimento em Treinamento e Desenvolvimento: Investir em programas de treinamento e desenvolvimento para melhorar as habilidades dos funcionários e aumentar seu comprometimento com a organização.	
Autores: Alexander Newman, Qing Miao, Peter S. Hoffman, Cherrie Jihua Zhu Título do Estudo: The Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Employees' Organizational Citizenship	Publicação: The International Journal of Human Resource Management Ano: 2015	Objetivo Geral: Examinar a influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsáveis (SR-HRM) no Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB) dos funcionários, com o papel mediador da Identificação Organizacional. Objetivos Específicos: 1. Avaliar como diferentes dimensões de SR-HRM (compliance legal, orientado ao funcionário e facilitação geral de CSR) afetam o OCB dos funcionários. 2. Investigar o papel da identificação organizacional como mediador entre SR-HRM e OCB. Metodologia: - Tipo de Estudo: Quantitativo, pesquisa de	1. Impacto das Práticas de SR-HRM no OCB: • LC-HRM: Não influenciou diretamente o OCB nem indiretamente através da identificação organizacional. • EO-HRM: Influenciou positivamente tanto diretamente quanto indiretamente através da identificação organizacional. • GF-HRM: Influenciou positivamente o OCB diretamente, mas não através da identificação organizacional. 2. Papel da Identificação Organizacional: A identificação organizacional mediu completamente a relação entre EO-HRM e OCB, mas não mediu a relação entre GF-HRM e OCB.

Behaviour: The Mediating Role of Organizational Identification País: China e Austrália	levantamento com dados diádicos. - Design de Pesquisa: Coleta de dados em três fases para minimizar vieses. - População: Funcionários de três organizações privadas na Província de Zhejiang, China, com estratégias de CSR desenvolvidas. - Amostragem: Distribuição de 350 questionários para funcionários não-gerenciais, obtendo 237 respostas válidas (resposta final de 184 dyádicas após remover incompletas). - Instrumentos de Coleta de Dados: Questionário com escalas Likert de cinco pontos, traduzido e validado por back-translation.	3. Validade e Confiabilidade dos Modelos: Os modelos de medição e estruturais mostraram boa validade convergente e discriminante, com todas as cargas fatoriais, AVEs e CRs excedendo os limites recomendados. 4. Recomendações Práticas: • Implementação de EO-HRM: Práticas orientadas ao funcionário, como desenvolvimento e recompensas, devem ser priorizadas para aumentar o engajamento e o OCB. • Investimento em GF-HRM: Incentivar práticas de CSR que envolvam a participação em iniciativas comunitárias para promover diretamente o OCB. • Comunicação de Práticas de SR-HRM: As organizações devem comunicar efetivamente suas práticas de SR-HRM para maximizar seu impacto sobre o engajamento e comportamento dos funcionários. 5. Limitações e Recomendações para Futuras Pesquisas: • Generalização dos Resultados: A pesquisa foi limitada a três organizações na Província de Zhejiang, China, limitando a generalização. • Abordagem Longitudinal: Recomenda-se estudos
--	--	--

		longitudinais para examinar os efeitos a longo prazo das práticas de SR-HRM.	
		• Variáveis Moderadoras: Futuras pesquisas poderiam investigar outras variáveis que possam moderar a relação entre SR-HRM e OCB, como clima organizacional ou valores individuais.	
Autores: Jie Shen, John Benson	Publicação: Journal of Management Páginas: 1–24 Ano: 2014	Objetivo Geral: Investigar como a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsáveis (SRHRM) influencia o Comportamento de Cidadania Organizacional (OCB) dos funcionários, considerando o papel mediador da Identificação Organizacional e os efeitos moderadores de Suporte Organizacional Percebido (POS) e Normas Cooperativas.	1. Impacto das Práticas de SRHRM no OCB e Desempenho de Tarefa: • SRHRM: Foi encontrado que SRHRM influencia indiretamente o Desempenho de Tarefa e o Comportamento de Ajuda Extra-rol através da mediação da Identificação Organizacional.
Título do Estudo: When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior		Objetivos Específicos: 1. Avaliar como diferentes dimensões de SRHRM (Compliance Legal HRM, Employee-Oriented HRM, General CSR Facilitation HRM) afetam o OCB dos funcionários. 2. Examinar o papel da Identificação Organizacional como mediador na relação entre SRHRM e OCB. 3. Investigar como POS e Normas Cooperativas moderam as relações entre SRHRM, Identificação Organizacional e OCB.	2. Papel da Identificação Organizacional: A Identificação Organizacional mediu completamente a relação entre SRHRM (especificamente Employee-Oriented HRM) e Desempenho de Tarefa e Comportamento de Ajuda Extra-rol.
País: Austrália			3. Efeitos Moderadores de POS: • POS como Moderador da Mediação: POS moderou a relação entre SRHRM e Identificação Organizacional, bem como a relação entre Identificação Organizacional e os dois comportamentos de trabalho

Metodologia:

- Tipo de Estudo: Quantitativo, pesquisa de levantamento com dados multilevel.
- Design de Pesquisa: Coleta de dados em três fases para minimizar vieses.
- População: Funcionários de 35 empresas de manufatura na Província de Zhejiang, China.
- Amostragem: Seleção aleatória de 50 funcionários por empresa, resultando em 785 questionários completos e utilizáveis após controle de qualidade.
- Instrumentos de Coleta de Dados: Questionários com escalas Likert de cinco pontos para medir SRHRM, POS, Identificação Organizacional, Normas Cooperativas, Desempenho de Tarefa e Comportamento de Ajuda Extra-rol.
- Técnicas de Análise: Modelagem de Equações Estruturais Multilevel (MSEM) utilizando Mplus 7 para testar modelos de mediação e moderação.

(Desempenho de Tarefa e Ajuda Extra-rol).

• Interpretação:

Quando POS é alto, SRHRM tem um impacto mais forte na Identificação Organizacional, e a Identificação Organizacional tem um impacto mais forte nos comportamentos de trabalho.

4. Efeitos Moderadores de Normas Cooperativas:

Normas Cooperativas moderaram a relação entre Identificação Organizacional e Comportamento de Ajuda Extra-rol apenas ao nível organizacional, fortalecendo essa relação quando as normas cooperativas são altas.

5. Validade e Confiabilidade dos Modelos:

Os modelos de medição e estruturais apresentaram boa validade convergente e discriminante, confirmando que as medidas utilizadas são confiáveis para avaliar as relações propostas.

6. Recomendações Práticas:**• Implementação de SRHRM Eficaz:**

Organizações devem adotar práticas de SRHRM que promovam a identificação organizacional para melhorar o Desempenho de Tarefa e o Comportamento de Ajuda

Extra-rol.

• **Fortalecimento do POS:**

É crucial aumentar o Suporte Organizacional Percebido para amplificar os efeitos positivos das práticas de SRHRM.

• **Fomento de Normas Cooperativas:**

Desenvolver um clima organizacional que valorize a cooperação pode fortalecer a relação entre Identificação Organizacional e Comportamento de Ajuda Extra-rol.

Que práticas eficazes de gestão de recursos humanos influenciam positivamente o clima organizacional e o desempenho das empresas?

O desenvolvimento do clima organizacional e a melhoria dos resultados empresariais dependem em grande medida da aplicação efetiva de práticas de gestão dos recursos humanos. Estudos sobre gestão de recursos humanos em diversos contextos geográficos e sectoriais investigaram várias práticas de gestão de recursos humanos e os seus efeitos nos resultados organizacionais. Esta análise resume os principais resultados da investigação que mostram quais as práticas de GRH que conduzem a resultados superiores em termos de clima organizacional e de desempenho empresarial.

Brito e Oliveira (2016) realizaram um meta-estudo que avaliou artigos científicos brasileiros sobre a relação entre a GRH e o desempenho organizacional. A identificação preliminar de 2.469 artigos levou a apenas 16 estudos que mediram empiricamente essa conexão, demonstrando assim uma atividade de pesquisa mínima nesse campo. A pesquisa examinou as correlações positivas entre as práticas de GRH e o desempenho organizacional, uma vez que 11 dos 16 estudos estabeleceram fortemente essas relações. O desenvolvimento de recursos e a formação surgiram como as práticas mais fortes nesta investigação. Várias investigações examinaram práticas singulares de GRH, o que limitou a capacidade dos investigadores de compreender plenamente como estes elementos se combinaram para ter impacto no desempenho (Brito & Oliveira, 2016).

Al Adresi e Darun (2016) estudaram a associação das práticas de SHRM com os níveis de CO em empresas de petróleo e gás na Líbia. Ao aplicarem a modelação de equações estruturais (SEM) à sua investigação, os autores descobriram que os programas Internal Career Ladder (ICL) e Training (TR) e os sistemas Pay for Performance (PP) produzem mudanças positivas e significativas no CO dos trabalhadores. A implementação das práticas gera um maior empenhamento dos trabalhadores, juntamente com uma maior coesão organizacional e um melhor desempenho no local de trabalho (Al Adresi & Darun, 2016).

Khuonga e colaboradores (2020) examinaram a forma como as abordagens de gestão dos recursos humanos afetam a motivação dos trabalhadores para a lealdade organizacional no sector da hotelaria do Vietname. A motivação dos trabalhadores revela uma relação positiva direta com práticas que incluem a remuneração, o desenvolvimento da carreira e o ambiente de trabalho. Os resultados da investigação indicam que a motivação funciona como um fator moderador na ligação entre a GRH e a lealdade organizacional, porque excelentes práticas de

GRH aumentam diretamente os níveis de motivação, o que conduz a uma maior lealdade dos trabalhadores (Khuonga et al., 2020).

A tecnologia aumenta a produtividade dos funcionários, fornecendo dados de implementação de práticas de SHRM identificados no setor de energia do Quênia através da revisão da pesquisa de Ngwenya e Ogutu (2018). A análise dos dados revelou que a socialização e as práticas estratégicas de compensação e sucessão têm um impacto positivo na produtividade. A forte associação entre a socialização contribuiu positivamente para os resultados, mas a sua ligação direta aos resultados de desempenho revelou-se não significativa (Ngwenya & Ogutu, 2018).

Iqbal (2019) investigou como as abordagens SHRM universalistas e contingenciais afetam o desempenho organizacional através do papel interveniente do clima criativo. Um ambiente de trabalho criativo funciona como um elo importante que amplifica o impacto da SHRM no desempenho da organização, enquanto promove a inovação dos funcionários junto com o comportamento cooperativo. A literatura atual requer exames empíricos adicionais dessa conexão, tornando essenciais investigações futuras (Iqbal, 2019).

A pesquisa de Alsakarneh et al. (2024) avaliou a influência das práticas de SRHRM no desempenho de projetos turísticos na Jordânia, considerando o engajamento dos funcionários como o elo mediador. A avaliação do desempenho juntamente com as práticas de envolvimento, influenciam positivamente o desempenho organizacional, produzindo impactos significativos, enquanto o envolvimento dos trabalhadores serve como fator mediador. De acordo com Alsakarneh et al. (2024), as práticas de GRH devem estar alinhadas com as atividades de envolvimento estratégico para melhorar o desempenho empresarial.

Para compreender como as práticas de SRHRM afetam o Comportamento de Cidadania Organizacional dos trabalhadores, Newman et al. (2015) incorporaram a Identificação Organizacional no seu estudo como uma potencial variável interveniente. Os resultados do estudo demonstraram que as práticas de EO-HRM aumentam o BCO, enquanto geram esses efeitos através da Identificação Organizacional. As práticas de GRH de facilitação geral da RSE (GF-HRM) produziram efeitos positivos diretos nas medições da BCO, embora não tenham tido qualquer ligação mediadora com a Identificação Organizacional. O estudo ilustra como diferentes dimensões de SRHRM interagem com os comportamentos organizacionais (Newman et al., 2015).

Shen e Benson (2014) investigaram como a SRHRM influencia o comportamento de trabalho dos funcionários ao examinar a RSE como uma estrutura de norma social. O estudo aplicou um modelo de equação estrutural multinível que revelou que a SRHRM cria um caminho indireto para melhorar o desempenho da tarefa enquanto desenvolve comportamentos de ajuda extra-papel através da Identificação Organizacional. As relações evoluíram através do Suporte Organizacional Percebido (POS) e das Normas Cooperativas que aumentam o impacto positivo das práticas de SRHRM. Os resultados deste estudo ajudam a explicar que práticas específicas de GRH socialmente responsáveis funcionam em momentos diferentes para gerar comportamentos de trabalho positivos (Shen & Benson, 2014).

O estudo de Sabiu et al. (2019) combinado com El-Ghalayini (2017) analisou a ligação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) Climas Éticos (CE) e Desempenho Organizacional (PO) em agências educativas na Nigéria e no Kuwait. De acordo com ambos os estudos, existe uma ligação significativa positiva entre a forma como as organizações selecionam os seus funcionários e os níveis de desempenho organizacional. As organizações com climas de trabalho éticos serviram de intermediários essenciais entre os sistemas de GRH e o desempenho operacional, pelo que os ambientes éticos melhoram os resultados organizacionais. As organizações alcançam um melhor desempenho unindo as práticas de GRH com o desenvolvimento do clima ético para apoiar os resultados organizacionais máximos (Sabiu et al., 2019; El-Ghalayini, 2017).

As práticas de GRH que demonstram o foco no desenvolvimento dos funcionários, juntamente com a compensação estratégica e as iniciativas de RSE, geram efeitos positivos substanciais no desempenho da empresa e no clima organizacional. A combinação de programas de formação com iniciativas de desenvolvimento de carreira e esquemas de compensação baseados no desempenho e métodos de recrutamento estratégico gera continuamente resultados organizacionais superiores, levando a um elevado compromisso organizacional, juntamente com uma maior motivação, lealdade e produtividade dos funcionários.

Para além dos fatores básicos, a identificação organizacional e o empenho dos trabalhadores, o apoio organizacional percebido (POS) e as normas de cooperação funcionam como mediadores cruciais para aumentar os efeitos das práticas de GRH. Os laços profissionais com a organização - conhecidos como Identificação Organizacional - analisaram a forma como os sistemas de GRH centrados nos trabalhadores afetam as contribuições voluntárias para o

trabalho, enquanto o Empenhamento dos Trabalhadores serviu de elo intermédio entre os programas de GRH e a lealdade organizacional.

A investigação científica mostra que os espaços de trabalho dedicados à ética, juntamente com os ambientes criativos, criam melhores relações entre as práticas de GRH e os resultados da empresa. O atual corpo de investigação carece de metodologias interligadas que considerem a GRH como um sistema integrado, a par da investigação temporal sobre os resultados das práticas de GRH.

A análise dos dados revela que os sistemas de GRH estrategicamente implementados, centrados no desenvolvimento e na segurança dos trabalhadores, conduzem a melhorias profundas do clima organizacional, resultando em resultados de desempenho mais elevados. Os efeitos ótimos destes fatores dependem da identificação organizacional, juntamente com o empenho dos trabalhadores, o apoio organizacional percebido e as normas de cooperação. A investigação futura deve explorar estas relações de forma mais completa, adotando modelos de investigação longitudinais integrados que incluam vários contextos culturais e setoriais.

Assim, a literatura analisada evidencia que determinadas práticas de gestão de recursos humanos demonstram impacto positivo no clima organizacional e no desempenho das empresas. A implementação estratégica de práticas como recrutamento e seleção alinhados com a identidade organizacional, programas estruturados de formação e desenvolvimento, sistemas de compensação e benefícios competitivos, bem como processos de avaliação de desempenho claros e objetivos, reforçam o compromisso dos colaboradores e promovem um ambiente de trabalho favorável. Além disso, práticas socialmente responsáveis e a criação de um clima ético fortalecem a identificação organizacional e impulsionam comportamentos pró-organizacionais, que criam melhorias tanto na produtividade quanto na retenção de talentos. Dessa forma, a adoção integrada dessas práticas não apenas favorece o clima interno das organizações, mas também contribui para a obtenção de um desempenho organizacional sustentável e competitivo.

PROJECTO DE INTERVENÇÃO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Implementação de um Programa Integrado de Envolvimento e Desenvolvimento de Colaboradores na Servimetro – Serviços de Metrologia

O principal objetivo deste projeto consiste em desenvolver e apoiar, através de evidências teóricas, um Programa Integrado de Envolvimento e Desenvolvimento Empresarial (PIED) que se aplicará à Servimetro – Serviços de Metrologia. Esta empresa portuguesa da área da metrologia legal, calibração e certificação de instrumentos de medição, mantém uma posição forte no seu sector. O programa proposto procura melhorar o clima organizacional juntamente com o desempenho global, com base na investigação atual sobre práticas de gestão de recursos humanos.

1. Fundamentação Teórica

As investigações académicas atuais mostram que as práticas de GRH criam melhores antecedentes internos e sucesso organizacional (Brito & Oliveira, 2016). As ligações temáticas entre estas práticas e os resultados organizacionais permanecem insuficientemente compreendidas em perspetivas sistémicas (Brito & Oliveira, 2016). As abordagens estratégicas de RH revelam-se essenciais, de acordo com Al Adresi e Darun (2016), particularmente através de recompensas de desempenho e gestão interna de carreiras para desenvolver o compromisso organizacional. Khuonga et al. (2020) investigam o planeamento do desenvolvimento da carreira juntamente com os fatores do ambiente de trabalho que impulsionam os mecanismos de lealdade dos trabalhadores.

Estudos dedicados à indústria da construção (Ngwenya & Ogutu, 2018) demonstram como os métodos de compensação estratégica e o planeamento da sucessão aumentam os níveis de produtividade e o desempenho, mas as práticas de socialização mostram impactos fracos. As práticas de responsabilidade social corporativa recebem atenção porque os pesquisadores demonstram que elas aumentam o envolvimento dos funcionários da organização (Newman e colaboradores, 2015). Os programas de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsáveis ajudam a construir culturas de trabalho cooperativas, ao mesmo tempo que aumentam o envolvimento em iniciativas de RSE, desenvolvendo assim o compromisso organizacional (Newman et al., 2015).

O trabalho de Sabiu et al (2019) em combinação com El-Ghalayini (2017) demonstra que os climas organizacionais éticos funcionam como um fator de mediação que liga as abordagens de gestão de RH ao sucesso da empresa. De acordo com Iqbal (2019), tanto as atmosferas criativas como as abordagens SHRM estabelecem relações importantes com o desempenho da organização através dos seus efeitos mediadores nos processos de gestão que requerem inovação dos trabalhadores, juntamente com a participação ativa em iniciativas de mudança.

O envolvimento dos trabalhadores funciona como um fator intermédio que liga as práticas de gestão dos recursos humanos aos resultados organizacionais, de acordo com Alsakarneh e colegas (2024). A investigação confirma a necessidade de combinar métodos de recrutamento e seleção com programas de formação, avaliações de desempenho e abordagens de compensação, uma vez que os trabalhadores participam ativamente na criação de atitudes e comportamentos ideais.

A Servimetro – Serviços de Meteorologia procura capitalizar as capacidades da sua força de trabalho para competir com sucesso no mercado. A conceção de um programa integrado e alinhado com a estratégia da empresa produz efeitos positivos no bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo que apoia os objetivos organizacionais de acordo com as melhores práticas.

2. Contexto Organizacional: Servimetro – Serviços de Metrologia

A Servimetro - Serviços de Metrologia, está no sector crítico da qualidade e segurança nas diferentes áreas da Metrologia, a ciência da medição aplicada, teórica e prática, do grau de incerteza e do campo de aplicação. Por exemplo, esta importância está em operações tão elementares como a pesagem e a medição de um recém-nascido numa maternidade; mas também em processos de fabrico tão complexos como aquele em que a exatidão e a fiabilidade são importantes para a tomada de decisões técnicas e de gestão. A Servimetro - Serviços de Metrologia oferece serviços de calibração, ensaio, controlo metrológico e avaliação da conformidade para a obtenção da marcação CE, tanto nas suas instalações como diretamente nas instalações do cliente, utilizando laboratórios móveis de acordo com as necessidades dos mesmos. Desta forma, chega aos mais variados sectores de atividade, incluindo centros de inspeção técnica de veículos, indústria alimentar, indústria farmacêutica e química, oficinas de manutenção e reparação de veículos, metalomecânica, entre outros, onde se exige a aplicação

rigorosa de regras e normas metrológicas. Na figura 2 é possível observar o organograma da empresa:

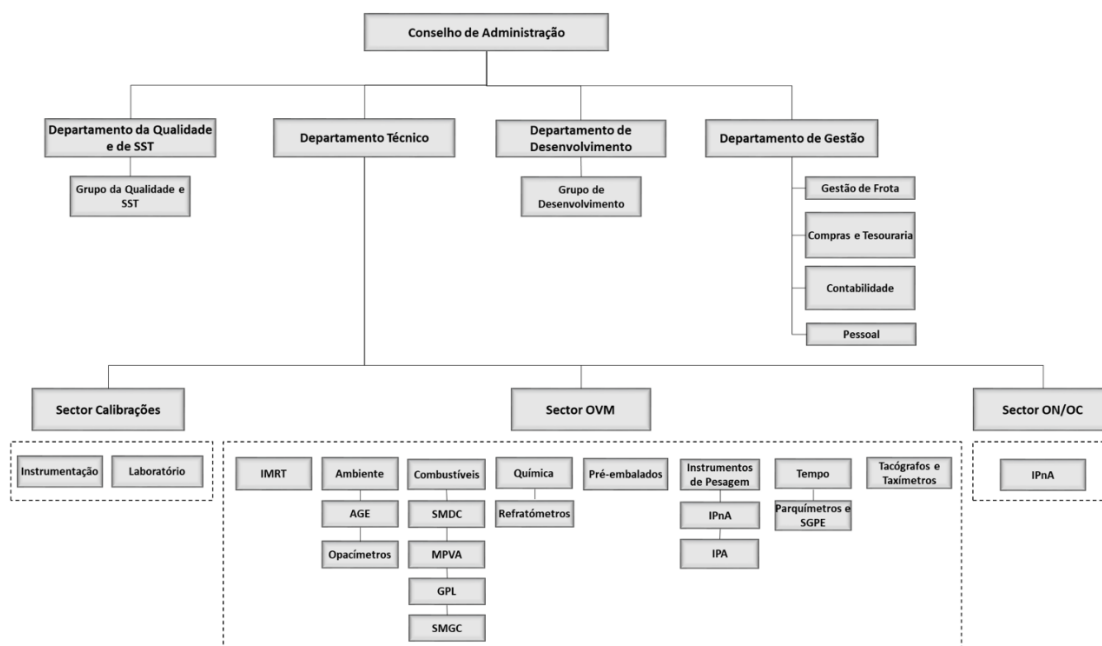


Figura 2: Organograma da Servimetro - Serviços de Metrologia

De acordo com a Servimetro - Serviços de Metrologia, a sua missão é ser uma entidade qualificada e permanentemente empenhada em atuar como entidade criadora de valor para as suas partes interessadas, nomeadamente clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, entidades qualificadoras e sociedade. Uma cultura de trabalho orientada neste sentido reflete a grande visão desta orientação e a garantia de um lugar de destaque entre os laboratórios mais qualificados e de ser um modelo de excelência nos serviços prestados. Estes princípios são concretizados pela empresa: flexibilidade, abertura às mudanças, às necessidades específicas de cada cliente, de cada contexto de mercado, mas sem negar procedimentos e metodologias para um trabalho justo e de qualidade.

Os valores que norteiam a atuação da Servimetro - Serviços de Metrologia englobam a satisfação das partes interessadas, promovendo a confiança através da transparência e da integridade; a procura constante da excelência, garantindo um trabalho de elevada qualidade e eficiência e utilizando o ciclo virtuoso de Deming para a melhoria contínua; a flexibilidade para adaptar processos e normas a situações novas ou particulares; a criatividade e a inovação, estimulando o pensamento empreendedor e a mudança nas práticas de gestão; e a valorização e

o respeito pelas pessoas, assegurando a formação contínua, condições de trabalho seguras e promovendo relações interpessoais baseadas na regra de ouro, com respeito e compromisso mútuos.

Está também defletida na Política da Qualidade, onde o Conselho de Administração se compromete a desenvolver e implementar o Sistema de Gestão, a afetar os recursos necessários para garantir a qualidade pretendida. Para o efeito, é incentivado o cumprimento rigoroso das normas profissionais e das melhores práticas, a sensibilização do pessoal para a necessidade de prestar serviços de elevada qualidade e o tratamento confidencial. Os indicadores de desempenho, que permitem monitorizar os objetivos globais (tais como atingir níveis de rentabilidade que garantam a capacidade de crescimento, melhorar continuamente as competências do pessoal, estimular continuamente a excelência do serviço prestado) são analisados nas reuniões de decisão em que participa toda a equipa. A objetividade, independência e imparcialidade são asseguradas na medida em que cada uma das pessoas envolvidas no trabalho conhece a documentação técnica e de qualidade.

A Servimetro - Serviços de Metrologia consolidou-se, assim, como uma organização de qualidade, inovadora, e fim da cadeia servida do seu ecossistema de atuação. A empresa presta um serviço personalizado para os casos que não se encontram na sua lista de serviços standard, o que está de acordo com a sua proposta flexível e de melhoria, alcançando soluções alternativas ou implementando processos atuais. A Servimetro - Serviços de Metrologia é uma empresa especialista em Metrologia com provas dadas num vasto leque de sectores industriais e de serviços, oferecendo assistência ao desenvolvimento e garantindo fiabilidade, segurança e melhoria contínua aos projetos a realizar.

3. Programa Integrado de Envolvimento e Desenvolvimento (PIED)

O nosso Programa Integrado de Envolvimento e Desenvolvimento (PIED) incorpora estes fundamentos teóricos para criar componentes que correspondem a necessidades específicas encontradas na Servimetro – Serviços de Metrologia. O programa utiliza quatro componentes estratégicos interligados, derivados de evidências de investigação, para corresponder aos valores da organização e aos objetivos empresariais.

Eixo 1: Desenvolvimento de carreira e formação

A combinação de iniciativas de desenvolvimento de carreira com a formação contínua cria um quadro fundamental que aumenta o compromisso organizacional e a motivação dos colaboradores (Al Adresi & Darun, 2016; Khuonga et al., 2020). Assim, para o eixo 1, desenvolvem-se as seguintes ações:

- I. Planos de carreira personalizados: Os trabalhadores devem receber planos de desenvolvimento de carreira personalizados, juntamente com verificações de desempenho obrigatórias que ocorrem através de reuniões regulares entre líderes e especialistas de RH.
- II. Formação técnica e comportamental: O programa de formação inclui tanto assuntos técnicos relacionados com o negócio (qualidade, segurança alimentar, eficiência operacional) como assuntos comportamentais (trabalho de equipa, comunicação, liderança).
- III. Programas de mentoring: A mentoria do pessoal desenvolvida na organização, de acordo com Ngwenya e Ogutu (2018), criará oportunidades para a interação de conhecimentos entre funcionários experientes e novos contratados.

Eixo 2: Remuneração e benefícios estratégicos

A investigação de Al Adresi e Darun (2016), juntamente com Ngwenya e Ogutu (2018), demonstra que o reconhecimento financeiro e não financeiro gera mudanças significativas no envolvimento e no compromisso dos trabalhadores. Assim, para o eixo 2, desenvolvem-se as seguintes ações:

- I. Remuneração variável: A remuneração dos trabalhadores está diretamente relacionada com a realização de objetivos de desempenho individuais e de grupo ao longo do processo de avaliação dos resultados.
- II. Benefícios flexíveis: Os empregadores devem oferecer opções de benefícios variáveis, incluindo cobertura de programas de saúde, vales culturais e oportunidades de bolsas de estudo para lidar com a variabilidade do pessoal.
- III. Transparência e feedback: A liderança deve revelar políticas de bónus orientadas para o desempenho, juntamente com atualizações regulares sobre o sucesso dos funcionários ao longo do ano.

Eixo 3: Envolvimento e clima organizacional

A literatura de Alsakarneh et al. (2024) e Shen e Benson (2014) demonstra como o empenhamento funciona como uma variável interveniente nas avaliações de desempenho das práticas de GRH. Assim, para o eixo 3, desenvolvem-se as seguintes ações:

- I. Programa de reconhecimento: Os sistemas de reconhecimento dos trabalhadores devem incluir prémios mensais orientados para a inovação ou a colaboração, bem como eventos de partilha de realizações para apoiar a divulgação de histórias de sucesso.
- II. Comunicação aberta: Plataformas de discussão exaustivas através de canais digitais e presenciais permitirão aos empregados expressar ideias e preocupações, enquanto a direção mantém uma clareza absoluta nas operações.
- III. Cooperação e ajuda mútua: De acordo com Shen e Benson (2014), as práticas de ajuda fora do papel (OCB) dos trabalhadores necessitam de apoio através do reconhecimento público do comportamento colaborativo por parte dos gestores.

Eixo 4: Responsabilidade social, ética e identificação organizacional

As políticas de SRHRM ajudam a aumentar a identificação organizacional dos funcionários quando se mantém uma consciência clara e alargada sobre essas políticas (Newman et al., 2015; Shen & Benson, 2014). Assim, para o eixo 4, desenvolvem-se as seguintes ações:

- I. Projetos de voluntariado: As pessoas que lidam com responsabilidades laborais devem juntar-se a grupos de voluntários que prestam apoio a atividades comunitárias, de modo que estas obrigações possam ser rapidamente combinadas com as suas tarefas diárias.
- II. Formação em ética: Através de sessões periódicas de formação ética, a empresa pode alinhar essas lições com os seus valores de sustentabilidade, o que apoia uma cultura operacional baseada na equidade (Sabiu et al., 2019).

- III. Comunicação de práticas sustentáveis: A partilha interna dos objetivos de RSE, juntamente com os resultados, ajuda os funcionários a reconhecer o impacto das iniciativas de sustentabilidade na sociedade e na reputação da empresa.

4. Implementação do Programa

A implementação do PIED na Servimetro – Serviços de Metrologia irá decorrer em três fases de implementação sucessivas. As fases definidas combinam objetivos com atividades e metas baseadas no tempo para manter a transparência durante o processo de execução metódica. Na tabela 4 apresenta-se as diferentes fases de implementação do programa:

Tabela 4: Fases de implementação do projeto

Fases	Período	Objetivos Principais	Principais Atividades
Fase de Diagnóstico e Planeamento	0–3 meses	Estabelecer o panorama atual das práticas de GRH na Servimetro – Serviços de Metrologia, identificar lacunas e alinhar as propostas do PIED às diretrizes estratégicas da empresa.	• Realizar entrevistas com gestores e empregados-chave • Conduzir pesquisa de clima organizacional para captar perceções e expectativas • Mapear recursos disponíveis e eventuais lacunas • Definir o escopo detalhado do programa, incluindo metas e indicadores
Fase de Execução e Acompanhamento	4–12 meses	Colocar em prática as iniciativas delineadas nos quatro eixos do PIED, assegurando a implementação de treinamentos, compensação variável e ações de engajamento, acompanhando seus efeitos ao longo do período.	• Iniciar treinamentos e ações de desenvolvimento de carreira • Operacionalizar gradualmente o sistema de compensação variável

			• Formar grupos de trabalho para promover o engajamento e a participação em projetos de CSR • Medir indicadores de motivação, satisfação e produtividade de forma periódica
Fase de Avaliação e Consolidação	A partir de 12 meses	Avaliar os resultados quantitativos e qualitativos do PIED, comparando-os com as metas estabelecidas. Consolidação das práticas de maior impacto no clima e no desempenho, com possibilidade de expansão a outras áreas e ajustes conforme mudanças estratégicas.	• Analisar dados quantitativos e qualitativos sobre clima, desempenho e engajamento • Comparar resultados com metas definidas na Fase de Planejamento • Consolidar práticas bem-sucedidas e ampliar escopo se necessário • Rever e atualizar o PIED em consonância com evoluções estratégicas da Servimetro – Serviços de Metrologia

5. Indicadores de Sucesso e Avaliação

A avaliação do Programa Integrado de Envolvimento e Desenvolvimento (PIED) requer indicadores que meçam efetivamente o clima organizacional a par do desempenho empresarial. A relação entre os resultados estratégicos e as práticas de gestão de recursos humanos que Ulrich et al. (2001) e Guest (2017) exploraram mostra que as métricas estabelecidas podem acompanhar tanto a evolução do clima organizacional como os metadados empresariais para modificações imediatas.

O clima interno e os níveis de envolvimento dos trabalhadores podem ser acompanhados através de inquéritos de satisfação combinados com índices de envolvimento que as organizações devem realizar regularmente para revelar medidas de envolvimento dos trabalhadores e áreas que precisam de ser melhoradas, de acordo com Schaufeli & Bakker (2004). As organizações podem compreender que os seus empregados estão motivados para explorar oportunidades de progressão, oferecendo mudanças internas voluntárias de posição (Lepak & Snell, 2002).

Os resultados práticos das iniciativas de GRH podem ser medidos através de métricas combinadas, incluindo o volume de produção ou as vendas por empregado, juntamente com medidas que acompanham os indicadores de qualidade, a taxa de rotatividade do absentismo e a satisfação do cliente (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Os profissionais avaliam a sua ligação às organizações através de testes psicológicos estabelecidos (Mael & Ashforth, 1992) que estabelecem a ligação emocional que os empregados partilham com a organização e o seu sentido de orgulho na marca. O estudo utiliza a frequência da formação em ética, juntamente com as perspetivas dos funcionários sobre responsabilidade social e dados sobre voluntariado, para medir a resposta do clima ético a partir de práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis (van Buren et al., 2011).

Os indicadores serão monitorizados ao longo de cada fase do PIED para atingir objetivos específicos e permitir ajustamentos contínuos se os resultados preliminares revelarem um desempenho insuficiente ou divergirem do plano inicial.

6. Desafios e Riscos

A segurança dos trabalhadores exige uma avaliação cuidadosa dos riscos durante o desenvolvimento de um quadro completo de implementação da GRH, de acordo com a investigação sobre mudança organizacional efetuada por Armenakis e Bedeian (1999). Alguns dos riscos e desafios mais comuns, bem como as formas de os abordar, são destacados de seguida:

Resistência cultural. De acordo com Rousseau & Greller (1994), os departamentos com vários funcionários podem encarar os novos protocolos de GRH como ordens executivas ou manifestar dúvidas sobre as mudanças. A implementação do PIED depende de uma comunicação eficaz sobre as vantagens previstas, juntamente com um feedback contínuo do

desempenho e oportunidades de conversação para alcançar o sucesso. O dinheiro investido na compreensão dos problemas e na obtenção de apoio precoce dos trabalhadores serve para minimizar a oposição no local de trabalho (Patvardhan et al., 2018).

Escassez de recursos. O programa precisa de financiamento para executar sessões de formação, sistemas de recompensas e atividades de responsabilidade social da empresa. O sucesso torna-se possível apesar dos recursos limitados quando as empresas estabelecem planos orçamentais antecipadamente e procuram o apoio da gestão de topo e acompanham sistematicamente os resultados do ROI das práticas aplicadas (Ulrich et al., 2001).

Conflitos de interesses. A aplicação de métodos de remuneração variável cria conflitos internos no local de trabalho e tensões entre os trabalhadores. Os incentivos estratégicos requerem uma conceção intencional para evitar condições adversas entre colegas relacionadas com o trabalho. A liderança deve manter abordagens de incentivo centradas na equipa, suprimindo simultaneamente os mecanismos que enfraquecem a colaboração no grupo de trabalho (Guest, 2017).

Medição dos efeitos. Os sistemas que não realizam a recolha e análise de dados seguindo métodos sistemáticos e rigorosos tornam difícil medir os efeitos do PIED no desempenho organizacional e na avaliação do clima (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). A implementação de indicadores explícitos combinados com a monitorização sustentada deve começar no início para manter a qualidade dos dados e permitir a avaliação temporal do desempenho.

A implementação bem sucedida do PIED torna-se mais provável quando as soluções de mitigação dedicadas são combinadas com um quadro de comunicação alargado. A implementação de novas práticas é bem sucedida com uma adoção natural quando os líderes são ativamente incluídos na comunicação dos objetivos sobre os benefícios esperados. O procedimento de avaliação mantém a coerência do programa com a evolução das operações da Servimetro – Serviços de Meteorologia, permitindo um ajustamento adaptável dos indicadores selecionados.

A abordagem proposta baseia-se em trabalhos de referência que relacionam as práticas de GRH com os resultados de desempenho (Ulrich et al., 2001; Boselie et al., 2005; Guest, 2017) para demonstrar que fatores contextuais como a cultura e os recursos determinam se a inovação dos recursos humanos conduz a efeitos organizacionais notáveis.

7. Análise SWOT do PIED

Apresenta-se, de seguida, a análise SWOT do PIED, onde se escrevem os seus pontos fortes, os fracos, as oportunidades e ameaças (tabela 5).

Tabela 5: Análise SWOT do PIED

ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
O PIED integra a eficácia dos eixos estratégicos (desenvolvimento da carreira, remuneração, empenhamento, responsabilidade social) numa base teórica sólida e em provas empíricas. As iniciativas são personalizadas e a comunicação é aberta e transparente, com feedback contínuo, e permite o alinhamento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais.	O investimento inicial exigido pelo projeto é elevado e a sua implementação é complexa, com desafios operacionais decorrentes da implementação simultânea de várias medidas. Para além da implementação propriamente dita, o sucesso do programa dependerá em grande medida da auto-comunicação dos colaboradores e da necessidade de implementação rigorosa de sistemas de monitorização e avaliação de resultados.
ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades	Ameaças
Por esse potencial, esta proposta pode melhorar significativamente o clima organizacional e aumentar a produtividade da organização, contribuindo assim para a consolidação de uma imagem corporativa sólida e moral. Adicionalmente, o programa pode ser adaptado e alargado a outras áreas ou filiais, de modo a obter uma vantagem competitiva sólida e a incentivar a inovação na gestão dos recursos humanos.	O programa pode ter problemas se for resistente à mudança e se se vir confrontado com conflitos internos relativos à remuneração variável ou com fatores externos, como a instabilidade económica ou regulamentar. Ao mesmo tempo, a medição exata dos resultados pode fazer a diferença entre o sucesso e o desafio de manter uma iniciativa a longo prazo.

Os pontos fortes do Programa Integrado de Empenhamento e Desenvolvimento (PIED) são de tal ordem que a iniciativa é sólida e bem fundamentada. Entre estes, os mais evidentes são a integração dos múltiplos eixos estratégicos, de modo que todos sejam considerados simultaneamente para uma abordagem holística: desenvolvimento da carreira, remuneração estratégica, empenhamento organizacional e responsabilidade social. Uma base teórica sólida, assente em estudos e referências reconhecidas, sustenta a validade das práticas de gestão de recursos humanos implementadas. As ações incluem a personalização de ações, tais como planos de carreira individualizados, benefícios flexíveis, programa de tutoria, etc., que demonstram que o programa está empenhado em adaptar-se às necessidades dos trabalhadores, mas que esse programa concluído tem uma realidade organizacional empenhada e alinhada.

Apesar destas vantagens, o PIED também enfrenta desafios significativos que constituem os seus pontos fracos. O elevado custo associado à implementação inicial de todas as iniciativas e a complexidade envolvida nas múltiplas ações que decorrem em simultâneo representam frequentemente um nível de complexidade organizacional que sobrecarrega significativamente a gestão do programa. Depende também da disponibilidade dos funcionários e da existência de sistemas de acompanhamento e de avaliação incisivos, o que é muitas vezes difícil de conseguir em contextos emergentes em que a infraestrutura de recolha, utilização e acompanhamento dos dados é ainda incipiente. O teste destes aspetos deve ser tratado de forma especial para que o impacto do programa seja efetivamente medido e para que haja uma melhoria contínua.

No que respeita às oportunidades, o PIED é suscetível de reduzir o clima organizacional e aumentar a produtividade. Um programa que promova um ambiente em que os trabalhadores sejam incentivados a crescer e a empenhar-se trará enormes ganhos em termos de desempenho e satisfação. Para além disso, estas iniciativas de responsabilidade social e ética ajudarão a construir a imagem da empresa, uma vez que esta obterá uma boa reputação tanto no mercado como na comunidade social. Esta nova abordagem à gestão dos recursos humanos da organização não só a coloca na linha da frente das melhores práticas, como também estabelece a base para a personalização e extensão do programa a outras áreas ou filiais, consolidando assim uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, o projeto tem as suas ameaças. Se os trabalhadores ou os departamentos resistirem às novas práticas de gestão dos recursos humanos, podem comprometer os resultados desejados da mudança para essas práticas. Podem surgir tensões e rivalidades entre os conflitos internos, que estão principalmente relacionados com a variável remuneração, quando os critérios de avaliação e recompensa não são transparentes e justos. Além disso, está também sujeito à influência de fatores externos, como a instabilidade da economia e as alterações da regulamentação, que podem afetar a disponibilidade de recursos suficientes para apoiar iniciativas contínuas. A dificuldade em medir os resultados do programa se os sistemas de avaliação não forem suficientemente sólidos é a ameaça que impedirá que se tire partido dos resultados e que o projeto se mantenha por um longo período.

Concretamente, o PIED tem o potencial de melhorar o clima organizacional e o desempenho da Servimetro - Serviços de Meteorologia, pelo que, em suma, o PIED oferece um bom leque de pontos fortes e oportunidades. No entanto, a organização necessitará de

estratégias eficazes para fazer face ao desequilíbrio entre os pontos fortes e as ameaças introduzidas, de forma a concretizar todo o potencial da organização, através de todas as reações num processo de mudança que garanta a coerência e a flexibilidade das operações no contexto da dinâmica interna e externa da organização.

8. Reflexão Metodológica

Brito e Oliveira (2016) explicam que a pesquisa longitudinal tem valor essencial para acompanhar a evolução dos resultados em vários períodos. A avaliação contínua e a consolidação ocorrem 12 meses após a implementação do PIED, mas a investigação longitudinal em períodos de tempo subsequentes permitiria verificar a sustentabilidade dos benefícios. A introdução de métricas competitivas para avaliar as práticas de GRH em relação às políticas estratégicas representa uma área valiosa para investigação futura com base no quadro de Brito e Oliveira (2016) para investigar a competitividade da GRH.

O PIED serve como uma implementação focada para a Servimetro – Serviços de Meteorologia, mas os pontos de aprendizagem alcançados podem ajudar diferentes empresas de bens de consumo ou qualquer outro sector quando fazem as adaptações contextuais necessárias (Ngwenya & Ogutu, 2018). As empresas devem analisar os resultados em relação às diferentes subsidiárias do grupo alimentar, bem como às entidades que utilizam práticas de GRH correspondentes, para confirmar a consistência das evidências.

9. Síntese do Projeto de Intervenção

Um programa integrado descreve as práticas eficazes de gestão de recursos humanos que impulsionam o clima organizacional e o desempenho da empresa, estabelecendo que o desenvolvimento da carreira e a remuneração baseada no desempenho, juntamente com o empenho e a ética e a responsabilidade social, contribuem para resultados positivos. O mar revolto em que se encontram o empenho e a criatividade dos colaboradores levou a Servimetro – Serviços de Meteorologia a construir o seu Programa Integrado de Desenvolvimento e Envolvimento (PIED), com base em estudos que demonstram que as empresas devem combinar as práticas de RH com as estratégias organizacionais e o desempenho da força de trabalho (Brito & Oliveira, 2016; Al Adresi & Darun, 2016; Newman et al., 2015; Shen & Benson, 2014).

O PIED centra-se em quatro eixos fundamentais: A investigação demonstra que as componentes (a) desenvolvimento de carreiras e formação, (b) compensação e benefícios

estratégicos, (c) envolvimento e clima organizacional e (d) SRHRM e ética têm impacto na produtividade, motivam os trabalhadores e criam comportamentos de lealdade e cidadania. As três fases de diagnóstico, execução e avaliação visam interligar as componentes sistêmicas, mantendo uma avaliação contínua dos resultados através de métricas de desempenho quantitativas e qualitativas.

A implementação bem-sucedida de programas ocorre quando as organizações implementam práticas organizadas de Gestão de Recursos Humanos juntamente com métodos de comunicação estratégica para lidar com desafios comuns de mudança. As evidências da investigação mostram que o objetivo é melhorar o clima organizacional da Servimetro – Serviços de Meteorologia, reforçando simultaneamente o seu desempenho através da sua prática de implementação. A implementação de práticas eficientes de Gestão de Recursos Humanos cria um ciclo virtuoso positivo, que vai da satisfação dos trabalhadores a um maior empenhamento, o que resulta em resultados empresariais superiores e num maior sucesso empresarial a longo prazo. Na figura 3 vê-se um esquema síntese do projeto a implementar:

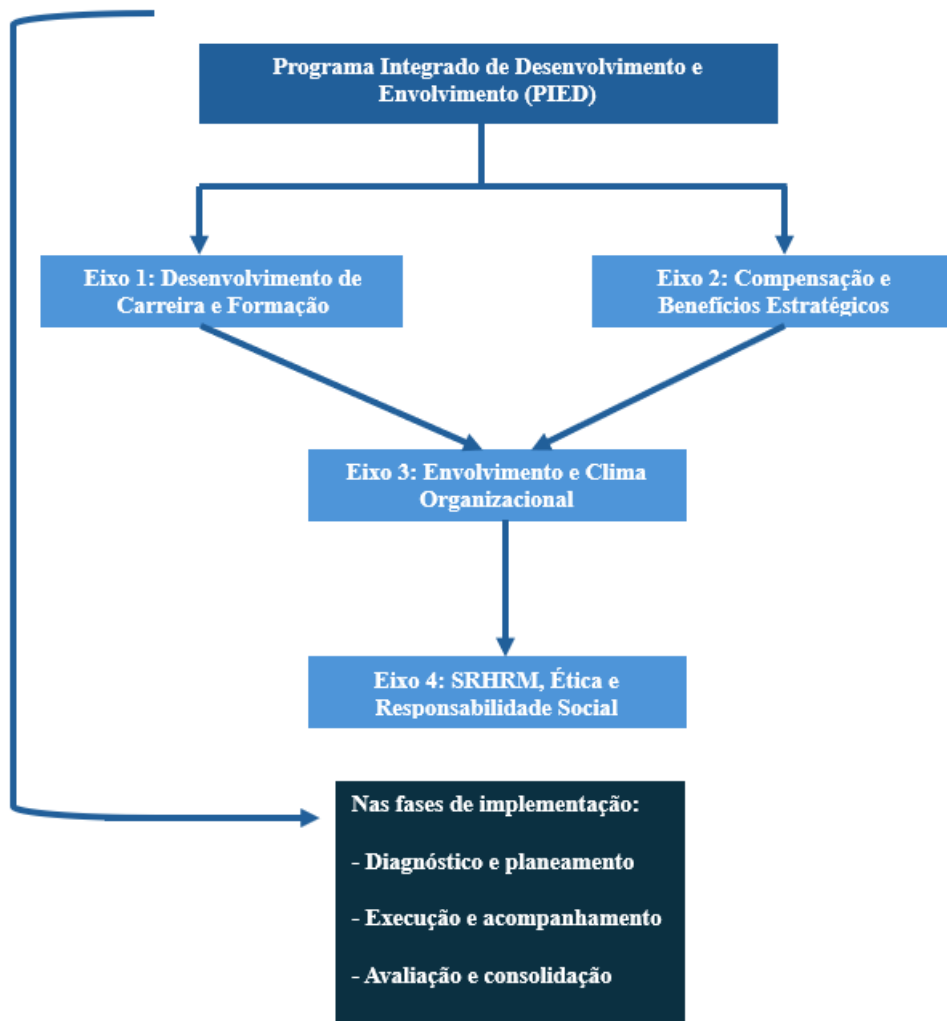


Figura 3: Esquema do PIED

CONCLUSÃO

O ponto de partida para esta proposta foi a seguinte questão: Como é que as práticas estabelecidas de gestão de recursos humanos melhoram o clima organizacional e os resultados empresariais? Um estudo de investigação analisou diferentes pontos de vista sobre a forma como os métodos de recrutamento, combinados com as práticas de seleção, o desenvolvimento da formação e os sistemas de compensação, as abordagens de gestão do desempenho, as medidas de responsabilidade social das empresas e as iniciativas de bem-estar dos trabalhadores podem contribuir para o sucesso organizacional. Os resultados da investigação serviram de base ao desenvolvimento de um programa aplicado, intitulado Programa Integrado de Desenvolvimento e Envolvimento (PIED), que abordou especificamente as necessidades específicas da Servimetro – Serviços de Meteorologia no sector dos produtos alimentares.

A revisão da investigação publicada mostrou várias formas de as práticas estratégicas de capital humano conduzirem a mudanças positivas no clima organizacional e nos resultados operacionais. Os trabalhos estudados estabeleceram que o desenvolvimento da carreira, juntamente com a compensação estratégica e a criação de um ambiente motivador, são fatores críticos que aumentam o empenho e o envolvimento, bem como os níveis de comportamento de cidadania organizacional. Os estudos de acompanhamento demonstraram que a identificação organizacional e o empenho dos trabalhadores servem de fatores intermediários para aumentar a eficácia das práticas de RH. Atualmente, os estudos atribuem um peso significativo aos valores éticos e à responsabilidade social como elementos que unem os trabalhadores aos objetivos da empresa e estabelecem áreas de justiça e colaboração.

A posição competitiva da Servimetro – Serviços de Metrologia no sector metrológico leva a empresa a estabelecer quatro áreas operacionais fundamentais no âmbito do seu novo programa. A primeira dimensão deste sistema centra-se na progressão na carreira através de planos de desenvolvimento individuais específicos, enquanto as sessões de formação contínua estão associadas a plataformas de formação e oportunidades de troca de posições. O sistema proporciona benefícios duplos através do desenvolvimento de competências técnicas, enquanto aumenta os níveis de empenhamento dos colaboradores e os resultados de retenção. O quadro de compensações e benefícios constitui a base do segundo eixo, que promove sistemas de remuneração que combinam os resultados de desempenho com os níveis de motivação dos trabalhadores. Os critérios transparentes de progressão salarial recebem a máxima ênfase durante esta fase através de incentivos de remuneração variável e benefícios ajustáveis,

assegurando simultaneamente uma informação clara sobre bônus acessível a todos os empregados. Esta estratégia aumenta a satisfação dos trabalhadores e a sua crença em práticas de recompensa equitativas.

O terceiro eixo inclui medidas de empenhamento, associadas a elementos do clima interno, tais como programas de reconhecimento, sistemas de feedback e apoio organizacional reforçado. A literatura demonstra que os trabalhadores necessitam de um local de trabalho orientado para a colaboração mútua, onde mantenham o acesso à tomada de decisões e obtenham um reconhecimento significativo. A responsabilidade social, juntamente com as normas éticas e a participação na RSE, impulsiona a identificação organizacional e a conduta cooperativa dos trabalhadores como elementos centrais do quarto eixo avançado. Através deste programa, as organizações criam um ecossistema integrado para manifestar os valores de justiça e consolidação, juntamente com a sustentabilidade.

Este programa inclui três fases distintas de implementação ao longo do seu processo de desenvolvimento. A Fase de Diagnóstico e Planeamento começa com o mapeamento dos processos atuais e, em seguida, passa para entrevistas a gestores e funcionários da linha da frente e análise de inquéritos de clima para a definição de objetivos concretos. As medições dos indicadores de desempenho orientarão as execuções da Fase de Acompanhamento que se alinham com os princípios definidos no Diagnóstico e Planeamento para ajustar regularmente os esforços de implementação. A Fase de Avaliação e Consolidação começará por considerar as avaliações de resultados em relação aos objetivos originais para escolher as práticas que criam o máximo impacto e identificar áreas para possíveis melhorias futuras do programa.

As fases de implementação foram planeadas através de três atividades sequenciais. Durante a Fase de Diagnóstico e Planeamento, a prioridade reside no mapeamento das práticas existentes, juntamente com entrevistas essenciais às partes interessadas e pesquisa climática que conduzam ao estabelecimento preciso de objetivos. Felizmente, a Fase de Execução e Acompanhamento apresenta a execução concreta de ações planeadas centradas no eixo, combinadas com verificações periódicas dos indicadores de desempenho e feedback de correção do curso. Os resultados da fase de avaliação e da etapa de priorização avaliarão o progresso em relação aos objetivos iniciais antes de finalizar as práticas de impacto escolhidas e determinar a forma como o programa se pode expandir.

O projeto tem potencial para melhorar o clima organizacional e o desempenho, embora se tornem evidentes vários constrangimentos. O ambiente empresarial da Servimetro – Serviços

de Metrologia serve como um exemplo útil para a indústria de serviços, mas pode não demonstrar todas as características únicas de empresas de diferentes sectores ou que operam em regiões distintas. Cada instituição mantém uma cultura organizacional única combinada com fatores históricos que moldam as respostas dos trabalhadores às modificações das práticas de recursos humanos. A monitorização longitudinal a longo prazo dos eixos do programa enfrenta desafios ao estudar os seus efeitos sustentados devido a períodos de acompanhamento limitados. O estudo propõe atualmente um plano de consolidação de 12 meses, mas um período de tempo mais longo poderia expor elementos adicionais que incluem o interesse continuado dos trabalhadores, juntamente com alterações na produtividade e efeitos de retenção dos trabalhadores. Os recursos necessários podem estar subdimensionados, uma vez que um programa que inclui formação, juntamente com remuneração variável e projetos de responsabilidade social, necessita de uma dotação orçamental substancial que pode entrar em conflito com as prioridades estratégicas da organização.

Os futuros investigadores devem utilizar métodos longitudinais para acompanhar o desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos, uma vez que estas têm impacto nos indicadores de desempenho ao longo de vários ciclos económicos. A amostra da investigação deve abranger várias organizações de diferentes sectores e culturas, a fim de alargar as conclusões sobre os fatores específicos do contexto e melhorar a capacidade de generalização. A investigação sobre mediadores e moderadores, incluindo a justiça organizacional e a identificação dos colaboradores e a cultura de inovação, geraria provas mais abrangentes relativamente ao impacto específico de cada variável no desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos, bem como no aumento dos níveis de desempenho.

A iniciativa na Servimetro – Serviços de Metrologia incorpora práticas modernas de gestão de recursos humanos, seguindo a análise da literatura que demonstra a ligação entre programas de carreira e sistemas de compensação e métodos de envolvimento dos trabalhadores e padrões de responsabilidade social. Esta aplicação criaria um ambiente que corresponderia à estratégia empresarial que apoia tanto os resultados de desempenho do pessoal como da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al Adresi, A., & Darun, M. R. (2017). Determining relationship between strategic human resource management practices and organizational commitment. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 184797901773166. <https://doi.org/10.1177/1847979017731669>
- Alsakarne, A., Shatnawi, H. A., Alhyasat, W. B. A. K., Zowid, F., Alrababah, R. A. M., & Eneizan, B. (2024). The effectiveness of human resource management practices on increasing organizational performance and the mediating effect of employee engagement. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(2), 1141–1154. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.11.019>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Berwanger, O., Suzumura, E. A., Buehler, A. M., & Oliveira, J. B. (2007). Como avaliar criticamente revisões sistemáticas e metanálises? *Revista Brasileira de Terapia Intensiva*, 19(4), 475–480. <https://doi.org/10.1590/s0103-507x2007000400012>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Brito, R., & Oliveira, L. (2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *BBR, Braz. Bus. Rev.*, 13(3).
- Child, J., Faulkner, D., Tallman, S., & Hsieh, L. (2019). Human resource management. In *Cooperative Strategy* (pp. 286–311). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198814634.003.0013>
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human Resource Management Practices and Organizational Performance in Public Sector Organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 1-17.
- Gilliland, D. C. (2013). *Organizational Behavior (Organizational Behavior)*. Prentice Hall.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

- Harrell-Cook, G., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459. <https://doi.org/10.2307/259189>
- Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- Iqbal, A. (2019). The strategic human resource management approaches and organisational performance. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2), 181–193. <https://doi.org/10.1108/jamr-11-2017-0104>
- Jalloh, A. A. A., & Jalloh, A. U. (2016). The effects of motivation on employee performance: A strategic human resource management approach. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 5(12), 81-95.
- Kariithi, J. W., & Ogutu, D. M. O. (2016). Impact Of Strategic Human Resource Management Practices On Organizational Performance (A Case Study Of Safaricom). *Human Resource and Leadership Journal*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.47941/hrlj.23>
- Khuong, M. N., Mai, T. P., & Phuong, N. T. M. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. *Management Science Letters*, 2673–2682. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.025>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2007). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. Center for Creative Leadership.
- Lawrence, P., & Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 956. <https://doi.org/10.2307/2393627>
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543. <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>

- McWhirter, J. (2012). The Sage handbook of visual research methods. *International Journal of Research & Method in Education*, 35(3), 325–326. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2012.724905>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *BMJ*, 339(jul21 1), b2535. <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2015). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Ngwenya, L., & Aigbavboa, C. (2016). Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices. In *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education* (pp. 727–737). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42070-7_67
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Patvardhan, S., Gioia, D. A., Maitlis, S., Obstfeld, D., Ravasi, D., & Sutcliffe, K. M. (2018). Exploring Prospective Sensemaking in Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 10946. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.10946symposium>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Rousseau, D. M., & Greller, M. M. (1994). Human resource practices: Administrative contract makers. *Human Resource Management*, 33(3), 385–401. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330308>
- Sabiu, M. S., Ringim, K. J., Mei, T. S., & Joarder, M. H. R. (2019). Relationship between human resource management practices, ethical climates and organizational

- performance, the missing link. *PSU Research Review*, 3(1), 50–69. <https://doi.org/10.1108/prr-12-2016-0022>
- Shen, J., & Benson, J. (2014). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, XX(X), 1–24. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Thuo, R., Senaji, T., & Kirimi, E. (2018). Influence of strategic human resource management (SHRM) practices on employee productivity: A case of the energy sector in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 430-451.
- Ulrich, D., Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429–462. <https://doi.org/10.1177/0018726705055032>
- Wilderom, C. P. M., Peterson, M. F., & Ashkanasy, N. M. (2012). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. SAGE Publications, Incorporated.