



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS
MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

**O IMPACTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
E AS SUAS CONSEQUÊNCIAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
EM CONTEXTO FITNESS.**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Paula Marília Pelicano Tavares

Orientadora: Professora Doutora Vera Marisa Dias Pedragosa

Número da candidata: 20151111

Novembro de 2021

Lisboa

“Se não puder voar, corra. Se não puder correr, ande. Se não puder andar, rasteje,
mas continue em frente de qualquer jeito.”

Martin Luther King

Agradecimentos

Ao longo do desenvolvimento da presente dissertação mostraram-se essenciais e indispensáveis várias pessoas, sem as quais não seria possível concretizar mais um marco acadêmico, o de me tornar Mestre em Gestão de Empresas.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Vera Pedragosa, pela disponibilidade, pela orientação e pelas palavras de motivação.

Agradeço ao Professor Amâncio Santos, e ao Fitness Hut pela sua essencial colaboração na aplicação dos questionários.

Agradeço às minhas amigas, pelo seu apoio em todas as ocasiões, e por me incentivarem a continuar a cada dia.

Às minhas amigas Alice, Milene e Róssie, o meu muito obrigada!

E por último, mas não menos importante, agradeço aos meus pais, irmã e avós.

Ao meu pai, pelo apoio e por me ensinar a abraçar cada desafio com tenacidade e a ambicionar sempre mais.

À minha mãe, pelo seu amor incondicional, pelos seus conselhos e por me ajudar ao longo desta jornada a lidar com todas as angústias e incertezas.

À minha irmã pela sua presença e incentivo em todos os momentos.

Aos meus avós, que serão sempre o meu porto de abrigo, e as pessoas que mais me inspiram e apoiam.

Resumo

O objetivo do presente estudo é analisar o impacto das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) e suas consequências no desempenho organizacional das organizações de fitness, utilizando como principais práticas o recrutamento e seleção, formação profissional, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa.

A nível da metodologia foi aplicado um questionário na cadeia de ginásios Fitness Hut. Foi obtida uma amostra de 353 colaboradores das mais variadas áreas dentro do Fitness Hut, como diretores, instrutores, sales e administração, sendo que para tratar os dados foi utilizada a regressão linear múltipla. Relativamente aos resultados, estes sugerem que as PGRH têm um impacto positivo quando aplicadas em conjunto no desempenho global, financeiro e não financeiro da organização.

Este estudo configura-se importante para os gestores, pois é uma mais-valia na forma como os gestores das organizações de fitness (ginásios e *health clubs*) gerem e direcionam os seus recursos humanos, para melhorar os seus resultados de uma forma eficiente e eficaz. Permite ainda que sejam aplicadas as PGRH adequadas que possibilitem cativar os colaboradores e mantê-los na organização motivados, por forma a diminuir a rotatividade e promover um ambiente de laboral saudável, quer seja através da aposta na formação profissional, da melhoria das avaliações de desempenho, inclusão de planos de carreira ou sistemas de recompensa.

Palavras-Chave: Gestão; Recursos Humanos; Fitness; Práticas de Gestão de Recursos; Gestão de Pessoas.

Abstract

The aim of this study is to analyze the impact of human resource management practices (HRMP) and their consequences on the organizational performance of fitness organizations, using recruitment and selection, professional training, performance evaluation and reward systems as the main practices.

In terms of methodology, a questionnaire was applied in the Fitness Hut gym chain. A sample of 353 employees from the most varied areas within the Fitness Hut was obtained, such as directors, instructors, sales and administration, and multiple linear regression was used to treat the data. Regarding the results, these suggest that the HRMP have a positive impact when applied together on the global, financial and non-financial performance of the organization.

This study is important for managers, as it is an asset in the way managers of fitness organizations (gyms and health clubs) manage and direct their human resources, in order to efficiently improve their results. It also allows for the application of the appropriate HRMP that make it possible to captivate employees and keep them motivated in the organization, in order to reduce turnover and promote a healthy work environment, whether through investment in professional training, improvement of performance evaluations, inclusion of career plans or reward systems.

Keywords: Management; Human Resources; Fitness; Resource Management Practices; People Management.

Lista de Abreviaturas

PGRH - Práticas de Gestão de Recursos Humanos

GRH - Gestão de Recursos Humanos

PTED - Práticas de Trabalho de elevado Desempenho

PME's - Pequenas e Médias Empresas

IHRSA - International Health, Racquet & Sportsclub Association

RH - Recursos Humanos

COs - Capacidades Organizacionais

CDs - Capacidades Dinâmicas

DO - Desempenho Organizacional

RLM - Regressão Linear Múltipla

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract.....	4
Lista de Abreviaturas.....	5
Índice de Figuras	8
Índice de Quadros	9
Índice de Gráficos.....	10
Índice de Tabelas	11
Introdução	12
Capítulo I - Revisão da Literatura	16
1 Evolução do conceito da Gestão de Recursos Humanos	16
2 O Gestor de RH.....	19
2.1 O Gestor de RH e seu papel na Mudança Organizacional.....	21
3 Contextualização da indústria do Fitness	23
3.1 Conceito do Fitness.....	23
3.2 Evolução do conceito do Fitness.....	24
3.3 Evolução da Indústria Fitness a nível global	25
3.4 Evolução da Indústria Fitness em Portugal.....	27
4 Práticas de GRH e Desempenho Organizacional.....	29
4.1 Práticas de GRH.....	29
4.1.1 Práticas de gestão estratégica	30
4.1.2 Práticas de elevado desempenho	31
4.1.3 Análise e descrição de funções	32
4.1.4 Recrutamento e Seleção	33
4.1.5 Acolhimento e Integração	36
4.1.6 Avaliação de desempenho.....	36
4.1.7 Sistema de recompensas.....	39
4.1.8 Formação profissional	40
4.1.9 Gestão de carreiras	40

4.1.10 Comunicação interna.....	41
4.2 Desempenho Organizacional	42
4.3 Relação entre Práticas de GRH e Desempenho Organizacional.....	44
5 Práticas de GRH e Desempenho nas Organizações de Fitness	46
5.1 Práticas de GRH nas Organizações de Fitness	46
5.2 Relação entre Práticas de GRH e Desempenho nas Organizações de Fitness	48
6 Modelo conceptual e hipóteses	49
Capítulo II - Método	53
1 Caracterização da Amostra	53
2 Instrumento	55
3 Procedimento	56
4 Tratamento de dados	57
Capítulo III– Resultados e discussão.....	59
1 Resultados	59
1.1 Consistência interna.....	59
1.2 Regressão linear múltipla.....	61
1.2.1 RLM – Desempenho global.....	61
1.2.2 RLM - Desempenho financeiro	64
1.2.3 RLM - Desempenho não financeiro	68
1.3 Modelo estrutural	72
2 Discussão	73
2.1 Implicações para o gestor.....	75
Conclusões e Limitações ao estudo	77
Referências Bibliográficas.....	79
Anexos.....	86
ANEXO I – QUESTIONÁRIO	87

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos de GRH	18
Figura 2 - Papeis principais dos RH	20
Figura 3 - Modelo de Três Passos para a Mudança segundo Lewin	23
Figura 4 - Top 10 de países que correspondem a 71% da receita total	27
Figura 5 - Processo de ocupação de um cargo.....	33
Figura 6- Modelo de <i>Savaneviciene & Stankeviciute</i>	44
Figura 7- Modelo de <i>Becker, Huselid, Pickus & Spratt</i>	45
Figura 8 - Modelo de <i>Guest</i>	45
Figura 9 - Modelo de <i>Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg</i>	46
Figura 10- Modelo concetual.....	52
Figura 11 - Modelo estrutural.....	73

Índice de Quadros

Quadro 1 -GRH vs Gestão de Pessoal	19
Quadro 2- Fontes de recrutamento externo	35
Quadro 3- Principais componentes do sistema de recompensas	39

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Nº Clientes Ativos em 2012 e 2013	27
Gráfico 2 - Evolução da mensalidade média bruta.....	28
Gráfico 3 - Histograma de resíduos	64
Gráfico 4 - Gráfico de dispersão.....	64
Gráfico 5 - Histograma de resíduos	68
Gráfico 6 - Gráfico de dispersão.....	68
Gráfico 7 - Histograma de resíduos	71
Gráfico 8 - Gráfico de dispersão.....	72

Índice de Tabelas

Tabela 1- Género dos inquiridos	53
Tabela 2- Idade dos inquiridos	53
Tabela 3 - Tempo de trabalho no ginásio	54
Tabela 4- Tipo de cargo.....	54
Tabela 5- Tipo de prestação de serviço	55
Tabela 6 - Dimensões e itens do questionário	56
Tabela 7- Alfa de Cronbach - dimensão PGRH	59
Tabela 8 - Itens recrutamento e seleção.....	60
Tabela 9 - Alfa de Cronbach – dimensão DO	60
Tabela 10 - Itens desempenho financeiro	60
Tabela 11 -Resumo do modelo.....	62
Tabela 12 - ANOVA.....	62
Tabela 13 - Coeficientes	63
Tabela 14 - Estatística de resíduos	63
Tabela 15 - Resumo do modelo.....	65
Tabela 16 - ANOVA.....	66
Tabela 17- Coeficientes	67
Tabela 18 - Estatística de resíduos	67
Tabela 19 - Resumo do modelo.....	69
Tabela 20 - ANOVA.....	70
Tabela 21 - Coeficientes	71
Tabela 22 - Estatística de resíduos	71

Introdução

A rotina de vida moderna mostra-se cada vez mais stressante, agravada por uma alimentação inadequada e pela falta de regularidade nas práticas de atividade física, o que provoca uma deterioração da qualidade de vida da população.

E nesse contexto, e segundo Pedragosa (2006), as organizações de *fitness*, para além de procurarem satisfazer as necessidades de mercado, surgem igualmente como uma excelente oportunidade de negócio, tendo em atenção o lucro que permitem alcançar.

Temos assistido nas sociedades modernas a uma proliferação e desenvolvimento do número de ginásios/*health clubs* bem como do número de indivíduos que habitualmente pretendem realizar atividade desportiva. A grande divulgação dos benefícios de uma prática regular acabou por originar um aumento da procura do produto (atividade desportiva) e, conseqüentemente, surgiu a necessidade de aumentar a oferta (Pedragosa, 2006).

Os primeiros estudos sobre a aptidão física iniciaram-se no final da década de 1970 (Modeneze & Vilarta, 2010). Segundo ainda Grantham, Patton, York & Winick (1998), a explosão do *fitness* ocorreu nos EUA durante a última metade do século XX, o que provocou um crescimento acentuado nesta indústria.

Conforme a International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA, 2013), em 2012 a indústria do *fitness* valia 75 mil milhões de euros, com 150 mil instalações que possuíam mais de 132 milhões de membros. Os EUA mostram consecutivamente os melhores resultados, e uma tendência de crescimento, seguindo-se também com a mesma tendência a Europa e América Latina.

Posteriormente em 2018, esta tendência manteve-se, sendo avaliada a indústria de *fitness* em 87,2 mil milhões de euros, com mais de 201 mil instalações que possuíam mais de 174 milhões de membros (IHRSA, 2019).

Os EUA lideram em número de ginásios (60,9 mil milhões) e membros (38,5 mil milhões), estando em seguida o Brasil, com 34,5 milhões de ginásios e a Alemanha com 10,6 milhões de membros (IHRSA, 2019).

Já em Portugal, também se observa um forte crescimento nesta indústria.

Entre 2004 e 2012, ocorreu um aumento de 80% das receitas sendo que o valor máximo foi em 2010 (Gomes *et al.*, 2017), onde se verifica um decréscimo devido a fatores relacionados com

a situação geral económica do país. Mas rapidamente se observa novamente uma tendência de crescimento.

Podendo caraterizar, à data de 2018 o setor do *fitness* com um total 592,8 mil sócios, com um volume de negócios global de 264,17 milhões de euros. Mantendo-se em 2019 a tendência de crescimento, com um volume de faturação com um aumento de 10%, em relação a 2018. Mais de metade dos Clubes (54%) aumentou a faturação em mais de 2,5% e, 42% manteve o volume de negócios em relação ao ano anterior (IHRSA, 2019).

O aumento da procura destes serviços, cria também uma agitação no que diz respeito à concorrência e a necessidade das organizações de *fitness* prestarem um melhor serviço, tornando-se essencial a capacitação e motivação dos colaboradores na prestação de um serviço com qualidade.

E nesse contexto, face a importância do sector do *fitness* torna-se pertinente o estudo das PGRH respeitantes aos colaboradores e seu estado de motivação, com o objetivo de ajudar as empresas a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias e que vão de encontro aos objetivos da organização.

Dando um papel de destaque à importância de possuir recursos humanos competentes, motivados e capacitados para criar soluções rápidas e adequadas a um mercado complexo e dinâmico (Esteves, 2008).

E apesar do conhecimento sobre o modo como as políticas e PGRH exercem a sua influência ainda ser reduzido, a verdade é que a referência às “pessoas”, enquanto principal ativo estratégico das organizações, tem conquistado cada vez maior consenso no meio académico e empresarial, e dúvidas ainda emergem quanto à forma de maximizar o capital humano existente e ao seu impacto efetivo no desempenho organizacional (Monteiro, 2009).

O estudo das PGRH nas organizações de *fitness* poderá ser bastante elucidativo, no sentido de influenciar os comportamentos dos gestores deste tipo de organização, pois os gestores deste segmento são, muitas vezes, técnicos/dirigentes que não têm conhecimento suficiente em práticas de gestão adequadas, o que afeta diretamente o desempenho dos colaboradores e dos próprios desportistas (Mocsányi & Bastos, 2005).

Defende-se ainda que as PGRH podem influenciar diretamente o comportamento do colaborador a nível da produtividade, qualidade dos produtos e serviços prestados, eficiência,

nível de motivação, satisfação, comprometimento, taxa de turnover dos colaboradores, entre outros.

A qualidade do serviço prestado tem um efeito muito forte na satisfação do consumidor e nas intenções de compras futuras, por exemplo, é mais provável um consumidor satisfeito fazer parte de outros serviços oferecidos pela organização, tendo até mais disposição para pagar pelos benefícios que recebem e serem mais tolerantes a uma possível subida de preço (McAlexander, Kaldenberg & Koenig, 1994). Apenas é possível ter um consumidor satisfeito, quando se presta um serviço de excelência, algo que poderá estar relacionado com o atendimento prestado pelos colaboradores e/ou instrutores.

O objetivo geral desta dissertação é perceber qual o impacto das PGRH e suas consequências no desempenho organizacional em contexto *fitness*. E os objetivos específicos são identificar as PGRH aplicadas nas organizações de *fitness*, identificar as consequências da gestão de recursos humanos (GRH) no comportamento do colaborador, identificar as consequências das PGRH na motivação dos colaboradores, identificar as PGRH mais eficazes nas organizações de *fitness*, identificar a relação entre as PGRH e a satisfação dos colaboradores e identificar se existe uma relação positiva entre as PGRH e o desempenho organizacional em contexto de *fitness*.

A presente dissertação é constituída por introdução, três capítulos, conclusões e limitações, referências e anexos.

Na introdução, apresentamos o problema, ou seja, o ponto de partida para o desenvolvimento das questões de investigação. São exibidos também os objetivos gerais e específicos.

No capítulo um, temos a revisão da literatura dividida em seis subcapítulos. No primeiro e no segundo subcapítulo aborda-se a evolução e definição de GRH e do gestor de recursos humanos (RH). No subcapítulo três temos o enquadramento da indústria do *fitness* a nível global e nacional.

Seguindo para o subcapítulo quatro trata-se a nível geral das PGRH existentes mais aplicadas em contexto organizacional e ainda neste mesmo subcapítulo aborda-se a definição de desempenho organizacional e sua relação com as PGRH. E no subcapítulo cinco temos a análise das PGRH utilizadas no *fitness* e como isso afeta o desempenho da organização.

No subcapítulo seis, dá-se a apresentação do modelo conceptual e as hipóteses, identificado cada variável em estudo.

No capítulo dois, temos a apresentação do método, onde se caracteriza a amostra, o instrumento utilizado, os procedimentos e o tratamento de dados.

No último capítulo apresentamos os resultados e a discussão dos mesmos com base na revisão da literatura.

Temos ainda as conclusões e limitações ao estudo. E por último as referências citadas ao longo do estudo e os anexos.

Capítulo I - Revisão da Literatura

1 Evolução do conceito da Gestão de Recursos Humanos

Atualmente, a maior parte das empresas atribui grande valor e importância à GRH, e nesse sentido é importante perceber a evolução histórica deste conceito.

Segundo alguns autores a evolução do conceito divide-se em três grandes períodos: o da Administração, o da Gestão de Pessoal e o da Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2007).

Entre o final do século XIX e os anos 50/60, temos o período da Administração, onde se destacam três fases, designadas por Besseyre des Horts, em 1978, como Administração de Pessoal, Direção das Relações Sociais e direção das Relações Humanas (Neves, 2007).

Na fase da Administração de Pessoal, começam a surgir nas grandes organizações serviços especializados com o objetivo de tratar questões sociais, que eram consideradas o serviço de recrutamento e o serviço de treino (Neves, 2007).

A fase da Direção das Relações Sociais surge devido a discórdias entre capital e trabalho, havendo necessidade de capacitar os elementos da empresa para fazerem estas negociações, tornando-se indispensável a criação de uma função para fazer respeitar a disciplina da organização do trabalho e administração do pessoal (Neves, 2007).

E na terceira e última fase, já temos a criação de uma Direção de Relações Humanas constituída e dirigida por pessoal administrativo com formação jurídica que tinha como função garantir o cumprimento da lei, e é importante referir que esta fase ocorre na mesma altura em que se dava o desenvolvimento da legislação de natureza social (Neves, 2007).

Posto isto, e já no final da década 60 entramos no período da Gestão de Pessoal, que se estende até meados da década de 80 onde, segundo Serrano (2010), se vivencia uma perspetiva mais virada para a qualidade da GRH e a função pessoal dominada por preocupações humanistas, redescobrimiento de interlocutores sociais da empresa e apostas na motivação no trabalho. Sendo uma conspeção mais generalista, onde de facto existe a preocupação com a motivação e satisfação das pessoas na produtividade global da organização a partir da minimização de custos.

A Gestão de pessoal, passa a assumir a função da gestão de emprego, das remunerações, da formação, da higiene e segurança e dos regulamentos do trabalho (Neves, 2007).

A partir da década de 80, surge o período da Gestão de Recursos Humanos, marcado por grandes mudanças e evoluções, sendo inclusive o período que se prolonga até hoje.

Este período foi dotado de grandes avanços tecnológicos, grandes pressões a nível da competitividade, mudanças económicas, sociais, entre outras, o que fez com que as pessoas começassem a ser vistas como um recurso essencial no alcance de vantagem competitiva e como fator diferenciador (Neves, 2007).

Segundo Serra (2017), os RH passam a ser considerados opções estratégicas, participando na construção e desenvolvimento da estratégia global das empresas. São considerados um recurso/ investimento que é preciso potencializar, nomeadamente no domínio da execução do trabalho e da formação.

Esta alteração da visão dos RH, é marcada pela forma como se começou a ver os colaboradores, ou seja, estes passam a ser vistos como “pessoas”, sendo possível a perceção de que estas pessoas são dotadas de valores, crenças, atitudes aspirações e objetivos individuais, e as mesmas são essenciais para o sucesso da empresa (Sousa *et al*, 2012).

Rebelo (2013), afirma que os primeiros sinais das PGRH começaram a surgir com a Revolução Industrial, através do crescimento massificado e centralizado que levou a condições de trabalho degradantes e a adoção de métodos de produção pouco coordenados, e foi na sequência desse evento que as grandes empresas tipo familiar ou de produção artesanal sofreram grandes transformações, depois do surgimento da classe profissional encarregue de introduzir no mercado laboral políticas com a finalidade de proporcionar uma melhor dignidade e qualidade no ambiente laboral.

Resumidamente, podemos destacar algumas ideias centrais desta evolução do conceito da GRH. Conforme Serra (2017), até 1970, a GRH encontrava-se unicamente associada a um custo e a uma perspetiva mais operacional, sendo direcionada para recrutar as pessoas mais adequadas às exigências do trabalho tentando organizá-las de modo a tirar mais proveito do seu trabalho.

Depois durante a década de 70 a 80 começa a haver uma transição de conceitos e ideias, onde, segundo Serra (2017), a função de GRH é encarada como um investimento.

E a partir desta década, devido ao acréscimo da competição dos negócios e das alterações de natureza social, a GRH começa a ser encarada como um fator estratégico para as organizações alcançarem vantagem competitiva (Serra, 2017).

Guest (1990 *cit. in* Neves, 2007), apresenta uma perspectiva onde se admite uma complementaridade entre a gestão de pessoal e GRH, relatando que existem variáveis que culminam na sistematização deste conceito considerado que a GRH está dividida em quatro tipos: o tradicional/ conservador, radical/ conservadora, pluralista/ inovadora e unitária/ inovadora, conforme a *figura 1*.

Figura 1 - Tipos de GRH



Fonte: Adaptado de Guest (1990)

No entanto, é preciso realçar a crítica apontada ao modelo dos tipos de GRH, onde é exposto que este modelo e suas perspectivas se dividem basicamente em duas abordagens, uma considerada “*soft*” e outra considerada “*hard*” (Neves, 2007).

Na abordagem “*soft*” considera-se as pessoas um recurso raro e único com competências que levam à vantagem competitiva. Esta abordagem é normalmente designada de Gestão de Recursos Humanos (Neves, 2007).

Na abordagem “*hard*” considera-se as pessoas um recurso organizacional que deve, em virtude do seu custo, ser gerido estrategicamente em termos de eficiência e proveito económico. Esta abordagem é designada habitualmente de Gestão de Pessoas (Neves, 2007).

O *quadro 1* apresenta detalhadamente alguns aspetos que permitem diferenciar a GRH da Gestão de Pessoal, mencionadas e em concordância com a abordagem “*hard*” e “*soft*”.

Quadro 1 -GRH vs Gestão de Pessoal

Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoal
Natureza proativa e estratégica, em que as pessoas são ativos que devem ser geridos em função dos objetivos organizacionais de longo prazo.	Gestão operacional de pessoas.
Perspetiva integrada de gestão das pessoas com uma visão holística da organização.	Gestão das pessoas com base na utilização de técnicas não coerentes e globais
Atenção para com a individualidade de cada colaborador, trabalhando em e com todos comportamentos de empenhamento.	Tratamento estandardizado das pessoas, através da utilização de mecanismos de controlo.
Atividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores.	As pessoas estavam a cargo dos especialistas em RH, não existindo relacionamento entre as equipas de gestão do negócio.
Entendimento da organização como um todo.	Perspetiva seccionada das relações industriais.
Acesso do Gestor de RH à gestão de topo através da responsabilização dos chefes de linha pela gestão operacional das pessoas.	Os gestores de pessoas realizam tarefas puramente administrativas e operacionais, quase sem intervenção na restante atividade da empresa.

Fonte: Cunha et al (2010)

O autor Storey (1995 *cit. in* Neves, 2007), admite que a dificuldade na definição do conceito da GRH se deve ao seu significado, o conteúdo das práticas de gestão e a sua validade, mas independentemente desta constatação, qualquer que seja a teoria ou o modelo proposto deve respeitar o princípio da unificação (o modelo tem que descrever o fenómeno diferente), o princípio da estrutura dinâmica (modelo que permita compreender as mudanças que ocorreram), e o princípio da consistência (a informação deve estar consistente e deve permitir comparações com as diferentes realidades).

2 O Gestor de RH

O papel de um profissional de RH é muito mais do que gerir pessoas.

O gestor deve ser capaz de estimular a interligação, a cooperação e o desenvolvimento de um bom clima organizacional, para que os diversos funcionários se envolvam e trabalhem para o mesmo objetivo, para que a organização cresça e seja competitiva, ao mesmo tempo que deve promover, na medida do possível, o desenvolvimento pessoal (Cachissome, 2015).

Nunes (2015 *cit. in* Costa, 2017), defende que a GRH tem como missão estabelecer o sistema que rege as relações entre os seus colaboradores, definir a melhor adequação de cada um deles à função que irá realizar, e estabelecer a integração dos colaboradores.

Ou seja, tornando o gestor o responsável pela alocação eficiente dos colaboradores, conforme seus talentos e habilidades de modo a potenciar os objetivos da organização, promovendo sempre o bem-estar dos colaboradores.

O autor Cunha *et al.* (2015), admite a existência de sete características essenciais no gestor de RH, sendo as mesmas:

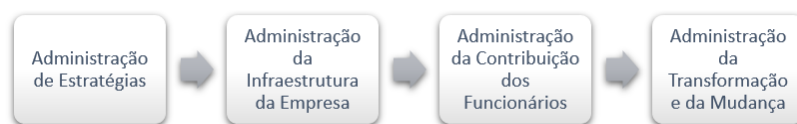
- Competência técnica;
- Assertividade nas ideias que transmite;
- Capacidade de apoiar os colaboradores, mas também ser exigente e rigoroso;
- Detenção de qualidades estratégicas que permitam liderar a organização;
- Capacidade de gerir as mais diversas áreas da sua organização;
- Capacidade de criar uma organização onde se releve o mérito;
- Capacidade de ser duro e macio consoante a ocasião.

Apesar da missão e dos objetivos da função dos RH estar em constante mudança devido à evolução da envolvente e das estruturas organizacionais, podemos perceber que uma das grandes preocupações desta área é encontrar técnicas e instrumentos que permitam manter os colaboradores motivados e satisfeitos no trabalho.

Alguns autores defendem que as intervenções dos gestores de RH são valorizadas a dois níveis, sendo o primeiro nível como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional, e o segundo nível como agente ativo na gestão da mudança. Em suma, o profissional de RH deve dar assistência aos colaboradores na preparação, arranque e manutenção nos processos de mudança necessários devidos a possíveis alterações estruturais organizacionais (Cachissome, 2015).

Mas as funções e tarefas dos GRH não se limitam ao referido nos parágrafos anteriores, os gestores de RH devem, segundo Ulrich (2000), perante a necessidade de serem estratégicos e operacionais enlaçar tarefas que vão desde a administração de processos à administração de pessoal, surgindo assim quatro principais funções principais inerentes a função de RH conforme ilustrado na *figura 2*.

Figura 2 - Papeis principais dos RH



Fonte: Adaptado de Ulrich (2000)

A primeira função, prende-se com a execução de estratégias de RH, visto como uma espécie de “diagnóstico organizacional”, onde as estratégias e PGRH devem ser ajustadas à estratégia da organização (Ulrich, 2000).

A segunda função relaciona-se com a edificação de uma infra-estrutura eficiente, que por sua vez está ligada à terceira função, onde se foca no envolvimento e capacidade dos funcionários, pois sem o envolvimento dos mesmos torna-se difícil a criação de uma estrutura organizacional eficiente (Ulrich, 2000).

E por último, temos a função da administração da transformação e da mudança, onde se pretende a criação de uma organização renovada, onde acima de tudo se pretende a conceção e implementação de iniciativas e redução do tempo do ciclo de todas as atividades organizacionais (Ulrich, 2000).

É também importante neste sentido referir que o Gestor de RH pode agir conforme duas realidades distintas nas suas funções, onde Costa (2017), identifica como atuação conforme um plano técnico ou conforme um plano comportamental.

No plano técnico o gestor demonstra preocupação com questões relacionadas à estruturação de funções, recrutamento e seleção, acolhimento de novos colaboradores, aferição de competências e desenvolvimento de pessoas, avaliação do desempenho, gestão de crises, despedimentos, saúde e segurança no trabalho, gestão de talentos, entre outras. Sendo este o plano mais comum adotado pelos gestores, tratando de competências associadas à função de RH (Costa, 2017).

Já no plano comportamental, sendo um plano associado a competências orientadas para a alta performance, o gestor demonstra preocupação com questões relacionadas à gestão de conflitos, assertividade, otimismo e proatividade, gestão do stress, adaptabilidade, liderança, motivação, gestão da comunicação, gestão de expectativas, tomada de decisão, criatividade e inovação, entre outras (Costa, 2017).

2.1 O Gestor de RH e seu papel na Mudança Organizacional

Devido às ações e funções imputadas ao profissional de RH, acredita-se que cabe ao mesmo ser alguém que proporciona e acompanha a mudança na organização. Segundo Ulrich (2000), podem identificar-se quatro fases executadas pelo gestor de RH na aplicação da mudança organizacional.

Numa primeira fase o gestor deve partir de um modelo já existente, perceber que meios e que pessoas mobilizar para o sucesso, e na segunda fase para onde mover essas pessoas e meios. Depois numa terceira fase deve traçar-se um novo plano para acompanhar essa mudança, definindo questões como a comunicação e a formação, por exemplo. E por último deve-se especificar o que se entende por mudança e como esta poderá implantar-se no meio organizacional (Ulrich, 2000).

É importante entender-se que as necessidades de mudanças nem sempre foram bem vistas, muito pelo contrário, conforme, Kirkbridge (1998 *cit. in* Costa, 2017), a mudança era encarada como algo prejudicial à organização, agitando a normalidade vivida na empresa.

Mas com o passar do tempo e evoluir do conceito da mudança organizacional, estas mudanças começaram a ser compreendidas como algo necessário à continuidade da empresa, levando a uma diferenciação e inovação da mesma (Costa, 2017).

Com o propósito de explicar o processo de mudança e como este poderá ser implantado com sucesso, apresenta-se o Modelo de Kurt Lewin, um psicólogo cuja sua área de estudo eram a mudança comportamental.

A teoria de Lewin sobre a Mudança Planeada, é uma unificação de quatro abordagens, sendo estas: a Teoria de Campo, a Dinâmica dos Grupos, a teoria da Pesquisa-Ação e o modelo de três passos para a Mudança (Silvério, 2014).

Com a Teoria de Campo, Lewin tenta perceber os comportamentos grupais, para perceber a complexidade do ambiente onde eles acontecem, constatando que o comportamento individual está condicionado ao ambiente onde o indivíduo está inserido, e que as mudanças nesse ambiente podem por isso afetar/provocar mudanças no comportamento individual, assim sendo no processo de mudança o gestor de RH deve focar no comportamento dos grupos e não no comportamento individual (Silvério, 2014).

Na teoria da Dinâmica de Grupos, o autor enfatiza que um indivíduo quando sozinho, é constrangido pelas pressões do grupo, por assim dizer, reforçando que a atenção deve ser no comportamento grupal (Silvério, 2014).

A teoria da Pesquisa-Ação de Lewin, já foca nas possíveis dúvidas e sentimentos experimentados pelos grupos no processo de mudança, admitindo o surgimento de questões como “qual é a situação presente?”, “quais são os perigos?”, ou “o que devemos fazer?” (Silvério, 2014).

Depois temos um contributo muito importante também, para a implementação da mudança, que se trata do modelo de três passos para a mudança, que deve atuar em simultâneo com as teorias descritas anteriormente, e é composta pelos seguintes passos: o descongelar, o mudar e o reagrupar, conforme a *figura 3*.

Figura 3 - Modelo de Três Passos para a Mudança segundo Lewin



Fonte: Adaptado de Stacey (1998)

Em suma, no primeiro passo é importante que os grupos percebam que os comportamentos antigos não levam aos resultados ambicionados.

No segundo passo, deve haver motivação para aprender, e é importante identificar e avaliar forças que possam influenciar o comportamento dos indivíduos.

E no último passo, é essencial garantir que não há regressões, garantido o sucesso dos novos comportamentos aprendidos.

3 Contextualização da indústria do Fitness

3.1 Conceito do Fitness

Para um melhor entendimento do que é o *fitness*, e que conceitos são associados ao mesmo, é necessário fazer algumas colocações.

Uma das definições importantes é da atividade física, sendo definida como qualquer movimento corporal realizado pela musculatura esquelética, que leve a um gasto energético acima do repouso (Carspersen *et al.*, 1985).

Segundo Pate *et al.* (1995), a atividade física é um componente essencial para um estilo de vida saudável devido a sua associação com diversos benefícios para a saúde física e mental.

Biddle & Mutrie (2001 *cit. in* Pedragosa, 2012), dividem a atividade física em duas categorias: atividade física espontânea e atividade física organizada. A primeira refere-se aos hábitos de

vida diária como subir as escadas, levar os filhos a passear, passatempos/profissões fisicamente ativas. E a segunda categoria refere-se à atividade que é praticada em ginásios, health clubs, clubes desportivos, entre outros.

É importante entender também o que difere entre as denominações ginásio e health club. Conforme a International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) (2007 *cit. in* Pedragosa, 2012), o que diferencia estes conceitos é o tipo de serviços ofertados e suas dimensões. Os ginásios têm geralmente uma área total que varia entre 900 m^2 a 2.500 m^2 com área para pesos livres e cardiovascular, estúdios para as aulas de grupo e balneários. E os *health clubs* têm áreas que variam entre os 3.000 m^2 e os 9.000 m^2 onde existe espaço de ginásio, piscina, spa, polidesportivos, campos de ténis, entre outros.

A legislação portuguesa apresenta a seguinte definição de ginásio:

- “Salas de desporto abertas ao público dotadas de equipamento para o treino da força, nomeadamente para a prática do culturismo, da musculação ou de atividades afins, bem como as destinadas ao desenvolvimento, manutenção ou recuperação da condição física, designadamente para a prática da ginástica, manutenção, aeróbica ou atividades semelhantes, ainda que integrem ou estejam integradas em infraestruturas vocacionadas para a prática de outras modalidades”. (alínea a, do nº1 do artigo 2º do Decreto-Lei nº 385/99, de 28 de setembro, 1999).

Em suma podemos designar o *health club* como um espaço para a prática de atividade física que considera também áreas e serviços não desportivos (centros de estética, gabinetes médicos, zonas de relaxamento, solários, restaurantes, serviços de massagens).

3.2 Evolução do conceito do Fitness

Cada vez mais se intensifica o crescente interesse das pessoas pela prática de exercício físico, motivada por diversos fatores como estética e saúde e/ou bem-estar.

Segundo Modeneze & Vilarta (2010), os primeiros estudos sobre a aptidão física iniciaram-se no final da década de 1970, devido à propagação dos resultados positivos que a mesma traz.

Pode dizer-se que tudo se iniciou pela ginástica aeróbica, mesmo tendo sido criticada na altura devido ao alto número de lesões a que estava associada (sendo essas lesões provocadas por posturas incorretas e falta de conhecimento teórico dos professores). A partir de 1980, passa a

destacar-se o treino de força em máquinas de musculação própria, sendo possível já perceber um constante crescimento da indústria do fitness (Falcão, 2019).

Arnold Schwarzenegger e Jane Fonda foram impulsionadores da força de treino e da ginástica aeróbica respetivamente (Pedragosa, 2012).

Por esta altura surgem também várias instituições e organizações relacionadas ao fitness, que ajudam a credibilizar a atividade do fitness como a Health & Fitness Association (IDEA), American Fitness & Aerobics Association (AFAA), American Council on Exercise (ACE), American College of Sports Medicine (ACSM), International Health, Racquet & Sportclub Association (IHRSA), entre outras (Pedragosa, 2012).

Nos anos 90, dá-se uma explosão internacional na indústria do *fitness*, aumentando exponencialmente o número de ginásios e *health clubs*.

Conforme estudo realizado por Santos & Correia (2011 *cit. in* Pedragosa, 2012), destacam-se dois períodos na indústria do *fitness* em Portugal: o período inicial e o período moderno. O período inicial vai até 1998, e resume a época em que o fitness era um setor focado na componente técnica e para o público masculino. Já no período moderno há mudança de conceitos devido à entrada da cadeia Holmes Place no mercado do *fitness* português, passando de uma cultura de *bodybuilding* até ao treino focado na individualidade.

Acrescenta-se ainda que o primeiro clube *Holmes Place* em Portugal nasce na Quinta da Fonte em Oeiras, trazendo um conceito completo de treino e bem-estar nunca antes visto em Portugal.

A partir do século XXI surgem ainda vários nichos de mercado como ginásios para mulheres (como a cadeia nacional de franchising *Vivafit*), estúdios para treino personalizado, ginásios *low-cost* (como o *Fitness Hut*, sendo o primeiro *low-cost* em Portugal), entre outros (Pedragosa, 2012).

3.3 Evolução da Indústria Fitness a nível global

Segundo a IHRSA (2013), em 2012 a indústria do fitness valia 75 mil milhões de euros, com 150 mil instalações desde *health clubs* a outras organizações, que possuíam mais de 132 milhões de membros.

O foco vai para os Estados Unidos da América, como sendo o país com os melhores resultados em três anos consecutivos. Na América latina e na Europa também se verificou uma tendência

de grande crescimento. A receita total da indústria nos EUA chegou aproximadamente aos 21,8 mil milhões de euros, comparada com 2011, mais de 50 milhões de membros faziam parte dos 30.500 clubes dos EUA, levando a um aumento da receita de 8,1% (IHRSA, 2013).

Podemos constatar que países como o Peru, Uruguai, Índia, China, Austrália e Nova Zelândia, são exemplos de países, que têm melhorado a nível da indústria do fitness. Destacando que a indústria *fitness* na Austrália em 2012 gerou cerca de 1,4 milhões de euros, estimando-se daí para frente um crescimento exponencial (IHRSA, 2013).

A Ásia- Pacífico entre 2012 e 2013, possuía 17 milhões de membros dispersos em mais de 21 mil centros de fitness, com uma receita de 11 mil milhões de euros (IHRSA, 2013).

Partindo para o relatório da IHRSA de 2016, os resultados levam a crer que a indústria continua a crescer a nível global, com uma receita total de 81 mil milhões de euros, com 187 mil clubes e 151 milhões de membros em todo o mundo em 2015. A receita total da indústria no EUA aumentou de 24,2 mil milhões de euros, em 2014, para 25,8 mil milhões, em 2015. Estima-se ainda que o número de clubes aumentou de 34,4 mil para 36,1 mil.

Na Europa e na América, apesar dos desafios económicos, a indústria continua a crescer (IHRSA, 2016).

Entre 2015 e 2016, os 10 principais países que correspondem a 71% da receita total são os Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, Japão, França, Canadá, Austrália, Brasil, Itália e Espanha, sendo que se compararmos com o ano 2011 em vez da Austrália estaria a Coreia do Sul na lista dos 10 países (IHRSA, 2016).

Já no relatório da IHRSA de 2018, a receita global da indústria do fitness em 2017 alcançou 87,2 mil milhões de euros em 2017 com mais de 201 mil clubes e 174 milhões de membros.

Na *figura 4*, podemos observar as ligeiras alterações nos 10 principais países a que corresponde uma receita de 71% da receita total. Mantendo-se como líder o EUA.

Figura 4 - Top 10 de países que correspondem a 71% da receita total



Fonte: IHRSA (2018)

Podemos concluir que este crescimento da indústria se deve ao aumento dos consumidores, que se deve a uma consciencialização das pessoas para os benefícios do exercício/atividade física.

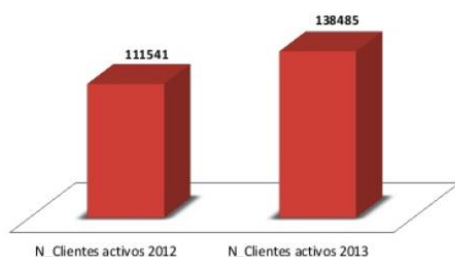
3.4 Evolução da Indústria Fitness em Portugal

O crescimento da indústria do fitness em Portugal é notório. Começou a haver um aumento das receitas nesta indústria, em consequência do aumento do número de ginásios.

Segundo Gomes *et al.*, (2017), entre 2004 e 2012, ocorreu um aumento de 80% das receitas sendo que o valor máximo foi em 2010.

No entanto em 2010, Portugal sofre uma crise, que se inicia em 2010 e vai até meados de 2013, devido a este acontecimento, as receitas sofrem um decréscimo, devido à perda de poder de compra dos consumidores. Passando esta fase, e conforme o *gráfico 1*, em 2013 observa-se um crescimento de 24% e em 2014 novamente um novo aumento de 19%.

Gráfico 1 - N° Clientes Ativos em 2012 e 2013



Fonte: Barómetro Fitness (AGAP, 2013)

Com base no Barómetro do fitness da AGAP de 2015, o mercado português do fitness cresceu 13%, tendo um total de 730 mil pessoas (7,1 % da população total) e um aumento do número de ginásios para 1.365, dando uma média de 537 sócios por clube no final deste mesmo ano. O número de clientes ativos cresceu de 258.525 membros para 336.211 membros entre finais de 2015 para 2016 (Pedragosa & Cardadeiro, 2016).

Ainda segundo o Barómetro do fitness da AGAP, em 2015 as receitas líquidas de adesão rondam os 260 milhões de euros sendo que o valor total de mercado foi de 286 milhões de euros (Pedragosa & Cardadeiro, 2016).

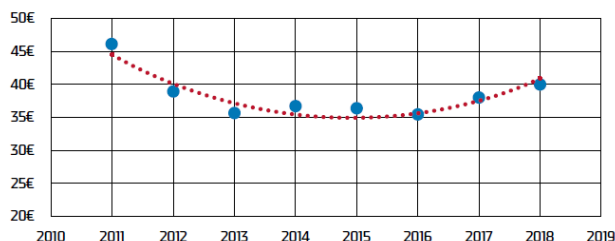
Em 2016, número de membros subiu 30%, aumentando cerca de 14% as aberturas de centros fitness. Assim, o volume de mercado valia 214 milhões de euros relativos a 530 mil associados (Pedragosa & Cardadeiro, 2017).

Importa referir ainda que a mensalidade bruta média em 2015 era de 36,30€ e em 2016 houve um decréscimo desta mensalidade, passando a 35,48 euros, sendo que, era esperado para 2017 um crescimento de 2,5% a nível das receitas (Pedragosa & Cardadeiro, 2017).

Em 2017, segundo o Barómetro da AGAP, o número de membros aumentou para aproximadamente, 535 mil e as receitas cresceram para 220 milhões de euros, aumentando desta forma 1,1% da taxa de penetração (Pedragosa & Cardadeiro, 2018).

Já em 2018, a mensalidade bruta média sofre um aumento para 39,96 €, devido ao crescimento significativo na faturação dos Clubes (60% dos quais reportou crescimentos superiores a 2,5%) conforme o gráfico abaixo (Pedragosa & Cardadeiro, 2019).

Gráfico 2 - Evolução da mensalidade média bruta



Fonte: Barómetro Fitness (AGAP, 2018)

Segundo o Barómetro do fitness da AGAP, em 2018 estimou-se um total 592,8 mil sócios, com um volume de negócios global de 264,17 milhões de euros. Houve uma entrada de 340.352 novos sócios e 279.285 cancelamentos, o que resulta em um crescimento de cerca de 17% de 2017 para 2018 (Pedragosa & Cardadeiro, 2019).

Relativamente ao ano de 2019, nota-se um aumento do número de sócios em 16% comparado com 2018 (mais de 67.300 sócios em termos líquidos) (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

O volume de negócios também cresceu cerca de 10%, resultando numa faturação de 289 milhões de euros. Mais de metade dos clubes (54%) faturou mais de 2,5% e 42% manteve o mesmo volume de negócios em relação ao ano anterior (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

Segundo o Barómetro do *fitness* da AGAP, em 2019 a mensalidade média diminuiu contrariando a tendência vivida desde 2016, passando para 37,71€ (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

Em suma podemos concluir, que toda esta evolução, leva a que um número cada vez maior de gestores e empreendedores olhem para esta área como uma fonte bastante rentável em que vale a pena investir em Portugal.

4 Práticas de GRH e Desempenho Organizacional

4.1 Práticas de GRH

O conceito das PGRH sofreram várias alterações com o passar dos anos, e conforme as necessidades das organizações.

As PGRH são utilizadas para auxiliar as organizações a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias e que vão de encontro aos objetivos da organização.

Ao longo deste subcapítulo serão descritas as seguintes PGRH: Práticas de gestão estratégica, Práticas de elevado desempenho, Análise e descrição de funções, Recrutamento e seleção, Acolhimento e integração, Avaliação de desempenho, Sistema de recompensas, Formação profissional, Gestão de carreiras e Comunicação interna.

Algumas destas práticas mencionadas hoje em dia, como recrutamento e seleção e formação surgiram na década de 40 e na década de 50 respetivamente (Ulrich, 2000).

4.1.1 Práticas de gestão estratégica

Tratam-se de práticas que relevam a relação entre as práticas de gestão e a estratégia da organização, sendo que, segundo Alcázer *et al.* (2005), existem quatro perspectivas: Universal, Contingencial, Configuracional e Contextual.

4.1.1.1 Perspetiva Universal

Esta perspetiva aceita existe uma relação entre o sistema de PGRH e o desempenho organizacional (DO), podendo os efeitos desse sistema ser mensurado através de indicadores financeiros (Delery & Doty, 1996).

Entende-se que este sistema, é formado por um conjunto de boas práticas que têm o objetivo de diminuir o turnover, aumentar a produtividade e melhoria a nível financeiro da organização (Huselid, 1995).

De acordo com Alcázer *et al.* (2005), esta perspetiva inicialmente focava-se na análise do impacto das PGRH orientadas para reforçar o trabalho da organização, a remuneração, e a formação.

4.1.1.2 Perspetiva Contingencial

Na presente perspetiva parte-se de dois pressupostos, sendo o primeiro que a relação entre as PGRH e o DO é medida por diferentes fatores de contingência como a dimensão da empresa, a tecnologia, a intensidade de capital, a taxa de sindicalização, o sector de atividade, a localização, entre outros (Marques, 2010).

E o segundo pressuposto assume um conjunto de relações complexas entre as variáveis de GRH, e os indicadores de desempenho, entre as variáveis de GRH e os fatores de contingência, e entre o desempenho e os fatores de contingência (Marques, 2010).

Esta perspetiva defende a existência de um conjunto de PGRH que têm melhores resultados em qualquer circunstância, ou seja, a sua influência no DO é sempre condicionada por variáveis que são contingentes com tais práticas (Esteves, 2008).

Conforme Alcázar *et al.* (2005), e em contexto destes dois pressupostos temos as teorias comportamentais onde temos a formulação de um conjunto alargado de proposições respeitante à junção da estratégia de GRH e a estratégia da empresa e temos também uma perspetiva

baseada nos recursos da empresa, o foco é o ajustamento estratégico, sendo necessário considerar uma ligação recíproca entre o fator humano e as decisões estratégicas corporativas (Esteves, 2008).

4.1.1.3 Perspetiva Configuracional

Na perspetiva Configuracional, o sistema de PGRH é formado por ajustes que devem ser consistentes com a estratégia empresarial (Delery & Doty, 1996).

Conforme Esteves (2008), esta perspetiva parte do pressuposto de que o DO depende da proximidade das PGRH com as configurações que são consideradas “ideais”, sendo por isso a perspetiva mais complexa.

Importa referir que esta perspetiva tem algumas particularidades como o facto de seguir o princípio da abordagem holística para identificar as configurações ideais que permitam maximizar a eficácia e integrar o princípio da equifinalidade, ou seja, admite que podem existir múltiplas configurações ideais (Marques, 2010).

4.1.1.4 Perspetiva Contextual

Esta perspetiva procura identificar um conjunto de variáveis, na relação entre as PGRH e os resultados organizacionais, que consistem em fatores não considerados nas perspetivas anteriores como pressões institucionais, culturais e sociais, incluindo a dos vários *stakeholders* e que influenciam a autonomia da gestão das empresas e a escolha de estratégias (Esteves, 2008).

4.1.2 Práticas de elevado desempenho

As práticas de trabalho de elevado desempenho (PTED) surgem para articular as PGRH com a estratégia organizacional, sendo o seu objetivo desenvolver e/ou influenciar os comportamentos dos trabalhadores de modo a contribuir para os objetivos estratégicos da empresa (Mota & Cordeiro, 2015).

Segundo Becker, Huselid & Ulrich (2001), o modelo *High-Performance Work System*, consiste em acolher um sistema de práticas que foca na seleção, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores mais qualificados, com foco no desempenho da organização.

Aceita-se, segundo esta perspectiva que, devido à importância que estes profissionais têm no desenvolvimento das empresas pressupõe-se que alguns postos de trabalho sejam preferencialmente ocupados por indivíduos cada vez mais qualificados (Cordeiro, 2008).

Huselid (1995), verificou que estas práticas resultam numa diminuição no *turnover* dos trabalhadores e numa elevada produtividade, através do seu impacto nas suas motivações e aptidões.

Esta relação positiva é corroborada por Pfeffer (1998), que afirma que as PTED contribuem para o aumento do DO, já que trabalhadores comprometidos com a organização e com uma maior autonomia no desempenho das suas tarefas têm uma performance superior.

4.1.3 Análise e descrição de funções

A análise de funções tem como principal objetivo a descrição, tão exata e exhaustiva quanto possível, das várias componentes de uma função, como por exemplo sumário de tarefas, objetivos, responsabilidades, informações sobre as condições de trabalho e sua relação com outras funções (Sousa *et al.*, 2012).

É importante referir que quando a análise de funções é desenvolvida com vista ao recrutamento e seleção, segundo Ribeiro (2000), o tipo de informação que se vai procurar para que se consiga escolher a pessoa correta para a função foca-se principalmente nos aspetos abaixo:

- Aptidões e competências exigidas;
- Características de ordem personalística;
- Experiência profissional necessária;
- Formação necessária;
- Grau de obrigatoriedade de deslocações (raio e frequência);
- Conhecimentos de língua;
- Carteiras profissionais necessárias;
- Carta de condução;
- Conhecimentos de informática.

Apesar das vantagens do recrutamento interno, é possível também identificar uma desvantagem como sendo a existência de um sentimento de desmotivação e possível frustração por parte dos colaboradores que não foram escolhidos para a vaga (Sousa *et al.*, 2012).

Temos três fontes de recrutamento interno: a reconversão, a transferência e a promoção. A reconversão é quando se recorre a aquisição de novas competências para desempenhar outras funções na organização, a transferência é quando se recorre a uma mobilidade horizontal que ajuda o colaborador e abraçar novos desafios e a promoção é o preenchimento de um lugar de mais responsabilidade pelo colaborador interno à organização (Sousa *et al.*, 2012).

No recrutamento externo a empresa recorre a uma solução exterior à empresa, procurando indivíduos que sejam ou desempregados, ou membros de outras empresas (Cunha *et al.*, 2015).

As vantagens deste tipo de recrutamento externo são o enriquecimento das pessoas na organização, com novas formas de pensar e encarar problemas, aproveitamento de investimentos em formações adquiridas em outras empresas, maior visibilidade da empresa no mercado de trabalho. No entanto, também podemos evidenciar desvantagens como a demora no preenchimento da vaga, custos mais elevados, existências de um risco maior por não se conhecer quem se está a contratar, desmotivante para os colaboradores que já estão na organização e possibilidade de afetar a política salarial o que pode trazer riscos de incompatibilidade cultural entre a empresa e o candidato (Sousa *et al.*, 2012).

Segundo Sousa et al. (2012), as principais fontes de recrutamento externo são: recrutamento académico, centros de emprego, empresas especializadas em recrutamento, *head-hunting*, anúncios, candidaturas espontâneas, anteriores processos de recrutamento e seleção, recrutamento on-line e informal conforme exposto no *quadro 2*.

Quadro 2- Fontes de recrutamento externo

Recrutamento académico	As empresas vão às escolas recrutar candidatos finalistas com elevado potencial. Este recrutamento pode acontecer, também, por via de parcerias que as empresas estabelecem com as escolas.
Centros de emprego	São uma fonte de recrutamento privilegiada para determinadas profissões.
Empresas especializadas	Recorre-se a empresas especializadas em recrutamento.
<i>Head-hunting</i>	Esta fonte permite a identificação do melhor candidato potencial ao lugar e a mobilização de recursos para a sua contratação.
Anúncios	Geralmente faz-se a apresentação da organização, nos termos que se adequem melhor à sua <i>corporate image</i> , a indicação do lugar a preencher, os critérios mais relevantes para a contratação, o que a organização tem para oferecer e uma forma de contacto.
Candidaturas espontâneas	Esta fonte de recrutamento passa pelo arquivamento das candidaturas que chegam a organização e pela sua utilização em caso de necessidade.
Anteriores processos de recrutamento e seleção	Podem existir arquivos de currículo de candidatos que a empresa guarda de processos anteriores.
Recrutamento on-line	Conjunto de instrumentos que permitem a prospeção, receção e realização de triagens de candidatos on-line.
Informal	Esta fonte é extremamente utilizada, sendo conhecida como a “cunha”. Esta fonte aproveita de forma eficiente, as redes de contactos disponíveis na organização.

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2012)

Relativamente à seleção, pode dizer-se que este é um processo de comparação entre os requisitos da função e as características oferecidas pelos candidatos. Após a seleção é possível que os candidatos sejam chamados para uma entrevista (Sousa et al., 2012).

Nesta fase poderá ser aplicado aos entrevistados alguns testes para estudar/identificar possíveis pontos fracos incompatíveis com a função, e possíveis pontos fortes essenciais sendo esses métodos a análise curricular, testes psicológicos, testes de personalidade, testes de aptidão, testes de competências específicas, testes de simulação, entrevistas e *Assessment Centers* (Sousa et al., 2012).

Os *Assessment Centres*, também conhecidos por “centros de avaliação”, basicamente permitem calcular o nível de adaptação a determinada função.

4.1.5 Acolhimento e Integração

A presente fase inicia-se após a entrada do colaborador na organização.

Este processo consiste em disponibilizar as melhores condições para que o novo membro se sinta parte integrante da organização. Devendo esta fase ser cuidadosamente e previamente planeada e preparada, pois caso não o seja, pode contribuir para a desmotivação do funcionário e comprometer a retenção de colaboradores (Sousa *et al.*, 2012).

Deve haver a partilha de informação entre todas as partes envolvidas, e importa referir que a integração do colaborador poderá incluir a preparação do espaço físico e do respetivo material de apoio, a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas, o fornecimento, à equipa de trabalho do novo trabalhador, de todas as informações que esclareçam receios ou dúvidas que a sua admissão possa suscitar (Sousa *et al.*, 2012).

As organizações podem recorrer a alguns instrumentos para melhor integrar os recentes membros, como por exemplo: uso do manual de acolhimento, *turn around* pela empresa e/ ou formação de acolhimento e integração (Sousa *et al.*, 2012).

O uso do manual de acolhimento ou de outros tipos de livro que fornecem informações adequadas e indispensáveis é importante para que o colaborador consiga ter acesso a um vasto conjunto de informações de diversas temáticas. O *turn around* é um instrumento que serve para o colaborador ter um primeiro contacto com a entidade máxima da organização e com outros departamentos e por último a formação de acolhimento e integração é uma formação que aponta a explicação de quais os valores fundamentais de uma organização, visando mais a componente comportamental, no entanto este instrumento é o menos utilizado, pois para além de ter custos, não se comprova que de facto que os resultados sejam significativos, de modo a compensar a relação custo/benefício (Sousa *et al.*, 2012).

4.1.6 Avaliação de desempenho

Segundo Fernandes e Caetano (2000), a avaliação de desempenho permite analisar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização.

A avaliação de desempenho torna-se importante para se validar as técnicas de recrutamento que estão a ser utilizadas, medir o contributo de um colaborador ou departamento no atingimento dos objetivos estratégicos, gerir o sistema de remunerações, identificar potencial e identificar necessidades de formação (Sousa *et al.*, 2012).

Este processo é acompanhado pela descrição de funções sendo que os critérios de avaliação devem ser quantificáveis, exequíveis e previamente decididos como serão alcançados os objetivos. O avaliado deve saber exatamente quando será avaliado e sobre quais áreas (Sousa *et al.*, 2012).

A avaliação pode ser feita levada a cabo por vários níveis hierárquicos, sendo os principais: a avaliação pela chefia direta, a autoavaliação, a avaliação pelos colegas, a avaliação pelos subordinados e a avaliação 360 graus (Sousa *et al.*, 2012).

A avaliação pela chefia direta poderá ser acompanhada pelo gestor de RH, no entanto se este for o único meio de avaliação poderá significar que existem níveis baixos de fidelidade e de validade (Sousa *et al.*, 2012).

A autoavaliação ajuda o colaborador a definir os seus pontos fortes e fracos. Já a avaliação pelos colegas, é feita pelos que trabalham diretamente com o avaliado, mas esta avaliação pode ser subjetiva, uma vez que possíveis atritos pré-existentes poderão comprometer esta avaliação (Sousa *et al.*, 2012).

Releva-se ainda que, a avaliação pelos subordinados é pouco utilizada pois pode retirar poder às chefias. E por último na avaliação 360 graus, também conhecida como avaliação por múltiplas fontes, como o próprio nome indica o colaborador é avaliado pelo círculo de pessoas que afetam e são afetadas pelo seu trabalho (Sousa *et al.*, 2012).

A avaliação de desempenho serve-se de vários métodos, que podem diferir de empresa para empresa. Conforme Sousa *et al.* (2012), os métodos mais utilizados são:

- Escala gráfica – serve-se de uma avaliação feita com base em fatores previamente definidos, que vão constar num formulário onde os fatores previamente definidos vão formar duas linhas (vertical e horizontal), onde a horizontal mede o desempenho do colaborador e a vertical mede o grau de variação dos respetivos fatores;
- Escala de escolha forçada – uso de frases descritivas de vários tipos de desempenho individual;
- Pesquisa de campo – aplicação de uma entrevista aos administradores dos departamentos sobre seus colaboradores e depois elabora-se um relatório. Geralmente esta entrevista é feita pelas chefias e por um especialista em avaliação de desempenho;
- Incidentes críticos – a chefia direta atenta e regista aspetos positivos e negativos no desempenho de cada colaborador do seu departamento;

- Comparação aos pares – avaliação feita dois a dois, onde se escolherá o que melhor desempenho apresenta;
- Frases descritivas – o avaliador sinaliza as frases que caracterizam o desempenho do colaborador e as que indicam o oposto do seu desempenho.
- Auto-avaliação – o colaborador analisa o seu próprio desempenho;
- Avaliação por objetivos – o gestor e o colaborador estabelecem objetivos para um período de tempo delimitado;
- Avaliação por competências – o colaborador identifica os seus pontos fortes e fracos, competências e necessidades e depois a chefia e gestores de RH devem auxiliá-lo a relacionar o seu desempenho com as necessidades da empresa.

É importante relevar que o processo da avaliação de desempenho é bastante complexo e apesar de todas as recomendações feitas quer por investigadores quer pelos gestores RH, ainda é encarado com algum receio pelos avaliadores e avaliados. Neste contexto existem também vários problemas inerentes ao processo da avaliação de desempenho (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

Entre os principais problemas referidos acima, temos os erros cometidos pelos avaliadores, denominados os erros de avaliação.

Os mais frequentes são o erro de complacência, erro de severidade, erro de tendência central, efeito *halo/horn* e o efeito de contemporaneidade. E depois temos os erros que são menos frequentes e mais facilmente corrigíveis como o erro de “primeira impressão”, erro de semelhança ou de projeção pessoal, erro de fadiga/rotina, e a incompreensão do significado dos fatores (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

O erro de complacência é quando o avaliador é muito benevolente e classifica os seus avaliados acima do ponto médio da escala de avaliação, o erro de severidade acontece quando os avaliadores são demasiado exigentes, o erro de tendência central o avaliador evitar classificações nos extremos da escala de avaliação, usando preferencialmente as pontuações no meio da escala, o efeito *halo/horn* ocorre quando o avaliador tende a dar a mesma classificação em todos os itens da avaliação, o efeito de contemporaneidade acontece quando a avaliação é feita com base nas ações mais recentes do avaliado, ignorando o seu desempenho total no decurso do período de avaliação, o erro de “primeira impressão” é quando a primeira impressão do avaliado afeta mais a avaliação do que o próprio desempenho do colaborador, o erro de semelhança ou de projeção pessoal traduz-se quando o avaliador tem tendência a avaliar o

subordinado à sua semelhança ou à semelhança de alguém que conhece, o erro da fadiga é a tendência do avaliador não dar muita atenção ao processo de avaliação, muitas vezes por ter muitas pessoas para avaliar e o erro da incompressão do significado dos fatores está relacionado a uma apreciação errada das qualidades do avaliado, porque o avaliador não compreende os parâmetros da avaliação (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

Camara *et al.* (2001), defende que o sistema de avaliação deve ser visto como uma ferramenta para reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliador com os valores, cultura e objetivos da empresa.

4.1.7 Sistema de recompensas

O sistema de recompensas pode ser visto como um conjunto de princípios utilizados como forma de recompensar o colaborador (Sousa *et al.*, 2012).

O sistema de recompensas deve garantir a equidade interna, de modo a quando um colaborador comparar o rácio entre as recompensas que recebe da organização e os inputs que oferece à mesma, com o rácio do seu alvo de comparação perceçione uma igualdade entre os dois rácios (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2014).

Quadro 3- Principais componentes do sistema de recompensas

Remuneração Total	Recompensas extrínsecas	✓ Salário ✓ Incentivos ✓ Benefícios ✓ Símbolos de estatuto
	Recompensas intrínsecas	✓ Recompensas de carácter temporal ✓ Autonomia e responsabilidade ✓ Feedback positivo ✓ Desenvolvimento pessoal ✓ Realização de eventos ✓ Atribuições de menções honrosas

Fonte: Sotomayor, Rodrigues & Duarte (2014)

Conforme Sotomayor, Rodrigues & Duarte (2014), o sistema de recompensas é constituído pelas recompensas extrínsecas ou monetárias e recompensas intrínsecas ou não monetárias, conforme o *quadro 3*.

4.1.8 Formação profissional

A formação tem como principal papel dotar o colaborador com as competências necessárias para desempenhar as suas funções corretamente.

É importante que os conhecimentos aprendidos melhorem o desempenho dos colaboradores, e consequentemente o desempenho da organização (Cunha *et al.*, 2015).

Segundo Peretti (2001), uma política de formação deve: permitir a adaptação do pessoal às mudanças estruturais e às condições laborais, permitir a determinação e admissão de inovação e alterações associadas ao trabalho e contribuir para a realização dos objetivos estratégicos da empresa.

É importante ainda deixar clarificado que depois de se constatar uma necessidade de formação, o responsável da formação deve elaborar o plano de formação (orçamento, preparação e realização). O responsável deve ainda fazer a ponte entre os responsáveis pelos serviços de formação e a organização (Peretti, 2001).

A formação deve ser considerada um investimento e não uma despesa, e nesse sentido acredita-se que a formação pode contribuir para o compromisso dos colaboradores com a organização e para o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade (Serra, 2017).

4.1.9 Gestão de carreiras

A gestão de carreiras pode ser considerada como um plano feito a nível individual, que permite a evolução e desenvolvimento dos colaboradores, em concordância com as necessidades de RH da empresa e as expectativas do próprio. Para que seja possível um alinhamento com os objetivos da organização (Garcia, 2016).

Não obstante, é necessário perceber o que é, e como se define efetivamente a carreira, que segundo Peretti (2001), é uma sucessão de afetações e postos de trabalho e a gestão de carreiras visa acompanhar o passado, o presente e o futuro das afetações de um trabalhador na empresa.

O desenvolvimento de carreiras é um processo de avaliação, alinhamento e conciliação entre as necessidades, oportunidades e mudanças organizacionais e individuais utilizando várias abordagens e metodologias. Sendo possível identificar as seguintes metodologias (Sousa *et al.*, 2012):

- Planos de sucessão;

- Aconselhamento e *coaching*;
- *Mentoring*;
- Centros de avaliação e Centros de desenvolvimento;
- Plano de desenvolvimento pessoal;
- *Outplacement*.

O plano de sucessão funciona como uma substituição planeada de colaboradores na organização, tendo em atenção a descrição das funções do cargo em questão e compatibilização do potencial do colaborador. Já o *mentoring*, é uma prática onde um colaborador menos experiente é acompanhado por um mais experiente e que não seja o superior hierárquico do colaborador. E o *outplacement* é um serviço que a organização presta ao colaborador quando este decide sair da empresa, sendo que esse serviço pode consistir em ações como: ajuda no enriquecimento de um curriculum vitae, preparação para uma entrevista, aconselhamento, restauração da autoestima, preparo de um projeto profissional e/ou identificação de possíveis oportunidades de trabalho (Sousa *et al.*, 2012).

A movimentação na carreira dentro organização pode fazer-se de três formas, no sentido horizontal, no sentido vertical ou internamente. No sentido horizontal é quando existe por exemplo a rotação de posto ou alteração ao nível da função do trabalho e processos. No sentido vertical é por exemplo quando existe progressão e promoção na carreira a nível hierárquico e por último o movimento na carreira interno relaciona-se aos processos informais para aquisição de influência e poder (Sousa *et al.*, 2012).

4.1.10 Comunicação interna

A comunicação interna é considerada um instrumento de GRH bastante significativo, pois segundo Camara *et al.*, (2001), é através deste que é possível atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações, independentemente do contexto e da forma que é aplicada (ascendente, descendente ou horizontal).

A comunicação dentro de uma organização pode assumir quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação.

A comunicação é feita na função de controle quando um funcionário recebe orientação formal sobre a estrutura organizacional, hierarquia, comportamento e/ ou ética. Depois temos a comunicação na forma motivacional, que é quando se esclarece as funções do funcionário, dá

feedback e informa a qualidade do desempenho do grupo, e a comunicação na forma de expressão emocional é quando membros do grupo de trabalho revelam suas frustrações e sentimentos de satisfação/insatisfação. E por último a informação prende-se com o processo de tomada de decisão, facilitando-o, ao transmitir dados para identificação e avaliação das opções existentes (Bohlander *et al.*, 2003).

Importa ainda referir os vários canais dos quais a empresa se pode servir para transmitir informação, como por exemplo: Internet, e-mails, Intranet, newsletters, murais, boletins, panfletos e outdoors, entre outros. A empresa disponibiliza ainda espaços para ouvir pedidos e sugestões dos funcionários (Borges, 2009).

4.2 Desempenho Organizacional

Segundo Richard *et al.* (2009), o DO trata-se de um conceito multidimensional, que procura medir o sucesso da empresa em alcançar os objetivos definidos.

Podemos definir três tipos de resultados que a organização pode obter (Paauwe & Boselie, 2005):

- Resultados financeiros- onde se inclui os lucros, vendas, ações e posicionamento da empresa no mercado;
- Resultados operacionais- respeita a questões relacionadas à produtividade, qualidade dos produtos e serviços e eficiência;
- Resultados humanos- onde se inclui o estudo do nível de motivação, satisfação, *commitment* e taxa de turnover dos colaboradores.

Importa referir que os resultados que mais se prioriza, são os resultados financeiros. Sendo os mais estudados pelos investigadores da área, pois acredita-se que estes podem ter maior expressão de entre os demais resultados (Paauwe e Boselie, 2005).

Segundo Porter (1985 *cit. in* Brito & Oliveira, 2016), a heterogeneidade do DO pode ser explicado pelo posicionamento da empresa, pelo desenvolvimento de recursos valiosos, raros e imitáveis ou pelo desenvolvimento de rotinas e capacidades.

Segundo Arraya (2021), e no contexto do estudo realizado pelo autor, propõe-se a existência de um sistema de capacidades distintivas que vai afetar diretamente o DO, levando a um desempenho superior.

Ou seja, é importante para que a organização seja bem-sucedida explorar eficazmente e eficientemente as suas capacidades (Leinwand & Mainardi, 2011).

Essas capacidades podem ser divididas em três categorias: capacidades organizacionais (COs), capacidades dinâmicas (CDs) e capacidades distintivas.

As COs podem ser definidas como conjuntos específicos de conhecimentos, habilidades, processos e rotinas, que são desenvolvidos no sistema de gestão de operações da organização, com o objetivo de fortalecer, organizar, coordenar combinar e configurar os recursos que são usados habitualmente para atender as necessidades do mercado-alvo (Teece, 2017). Já as capacidades dinâmicas CDs são estáticas, ou seja, não conseguem mudar por si só, têm de ser influenciadas por outras capacidades (Dangol & Kos, 2014). Estas capacidades gerem a forma como os recursos e as COs podem ser desenvolvidas, recriadas, combinadas e reorquestradas dentro da organização, e caso necessário eliminadas (Schoemaker, Heaton, & Teece, 2018). E por último, a capacidade distintiva pode ser definida como aquilo que há de diferenciador na organização, como uma espécie de personalidade diferenciadora da organização (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2001).

Importa referir que não basta apenas ter uma capacidade diferenciadora, sendo que, como o próprio nome indica o objetivo é criar um sistema de capacidades distintivas para um melhor desempenho. Conforme Leinwand & Mainardi (2011), são necessárias de três a seis capacidades distintivas.

Segundo o autor Arraya (2021), o DO é a base da preservação da continuidade da organização ao ajudá-la a melhorar a sua rentabilidade e crescer (Dubihlela & Dhurup, 2015). O DO é ainda constituído por um conjunto de indicadores financeiros e não financeiros.

Os indicadores financeiros baseiam-se na demonstração de resultados e/ ou componentes do balanço, de onde é possível extrair informação do crescimento das vendas e oferta, horários mais frequentados, segmentos de clientes, entre outros. E os indicadores não financeiros são aqueles utilizados para avaliar as atividades que uma organização considera importantes para a realização dos seus objetivos estratégicos, sendo os indicadores mais comuns aqueles que se relacionam com a satisfação dos clientes, dos colaboradores, operações, qualidade, entre outros.

Conclui-se que o sistema de capacidades distintivas (SCD) influencia positivamente no DO global. O SCD é uma fonte de vantagem competitiva, no sentido de concretizar ou superar as expectativas dos clientes, o que as torna melhor sucedidas, facilitando o crescimento e, consequentemente, o desempenho superior (Arraya, 2021).

Relativamente aos indicadores não financeiros, estes também são influenciados positivamente pelo SCD. Temos de ter em conta fatores essenciais como a importância do capital humano pois é essencial o esforço, dedicação e gosto pelo trabalho por parte do colaborador, a lealdade do cliente e a maneira como a imagem e marca da empresa é vista (Arraya, 2021).

Conclui-se também que existe uma forte influência positiva do SCD no desempenho financeiro, e refere-se à informação de gestão, originária dos sistemas de informação financeira, favorecendo o desenvolvimento permitindo ser mais eficiente e obter um melhor desempenho competitivo (Rangel-Magdaleno, 2018).

4.3 Relação entre Práticas de GRH e Desempenho Organizacional

Atualmente revela-se objeto de estudo a relação entre as PGRH e o desempenho da organização.

A respeito deste assunto é importante fazer algumas constatações, sendo uma delas que segundo alguns autores as PGRH têm relação com a melhoria do desempenho organizacional.

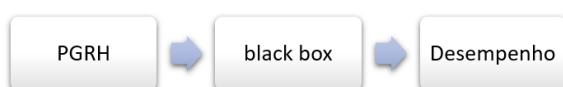
Demonstrando-se assim que a seleção, formação e os sistemas de compensação podem estar relacionadas positivamente às perceções de desempenho organizacional (Delaney & Huselid, 1996).

Segundo Huselid (1995), focando nas PTED, admite-se que estas permitem a aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências, resultando em colaboradores motivados, baixo nível de turnover, maior produtividade, levando a uma melhoria no desempenho organizacional.

Podemos evidenciar no âmbito desta temática duas abordagens, que diferem entre si, devido à perspetiva que os autores defendem, ou seja, há quem defenda que a relação entre as PGRH e o DO é direta, e por outro lado quem defenda que é indireta, existindo variáveis pelo meio que são essenciais no processo (Cardoso, 2012).

Surgindo então, o conceito de *black box*, que se trata de procedimentos que tornam algo sem estrutura em algo proveitoso (Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Figura 6- Modelo de Savaneviciene & Stankeviciute



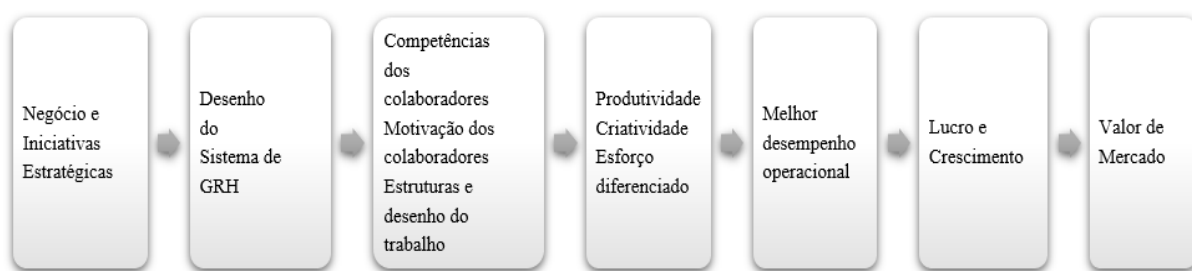
Fonte: Savaneviciene & Stankeviciute (2010)

Os autores partem de um modelo inicial, apresentado na *figura 6*.

Existem ainda diversos modelos conceituais, que explicam a ligação indireta entre as PGRH.

O modelo de *Becker, Huselid, Pickus e Spratt* em 1997 (*cit. in Paauwe & Boselie, 2005*), tem efeito na competência e motivação dos colaboradores, o que afeta o nível de produtividade e criatividade, que por sua vez leva a melhoria do desempenho operacional. Todos estes fatores contribuem para a maximização do lucro, fazendo com que a empresa aumente o seu valor de mercado conforme ilustrado na *figura 7*.

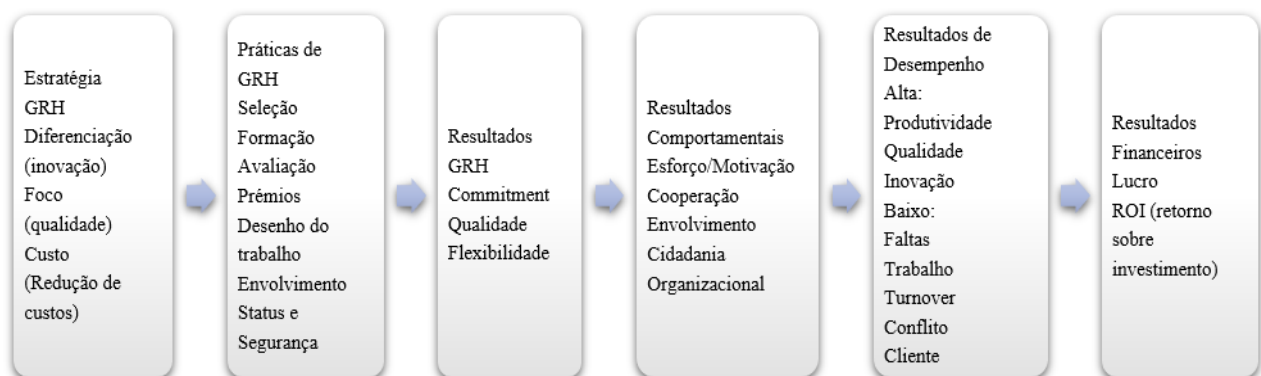
Figura 7- Modelo de Becker, Huselid, Pickus & Spratt



Fonte: Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997 (cit. in Paauwe & Boselie, 2005)

De seguida temos o Modelo de Guest (1997 *cit. in Paauwe & Boselie, 2005*), conforme a *figura 8*, que prioriza o desempenho individual, admitindo que este depende da elevada motivação, existência de capacidades e competências necessárias. Iniciando-se com a estratégia de diferenciação, foco, e redução de custos, aliado a determinadas PGRH, que afetam positivamente o empenho, qualidade e flexibilidade. E por sua vez, se observa melhorias nos resultados comportamentais, resultados de desempenho e por fim dá-se a maximização dos resultados financeiros da empresa.

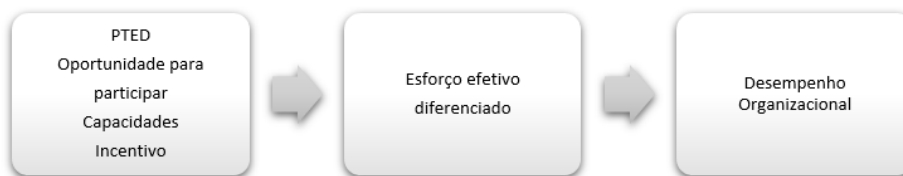
Figura 8 - Modelo de Guest



Fonte: Guest, 1997 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005)

Por último e segundo a figura abaixo Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg em 2000 (cit. in Paauwe & Boselie, 2005), sugerem um novo modelo, a teoria AMO (*Ability, Motivation e Opportunity*), que tem por base, como o próprio nome indica, três variáveis distintas: *abilities*, *motivation e opportunity*, e apoia-se nas PTED, admitindo que existem determinadas capacidades, motivação, e oportunidades ideais que afetam o esforço discriminado impactando o DO.

Figura 9 - Modelo de Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg



Fonte: Bailey, Berg & Kalleberg, 2000 (cit. por Paauwe & Boselie, 2005)

A teoria afirma que as PGRH afetam o DO através das capacidades da força de trabalho, conforme referido acima, e chamam a atenção para o papel do gestor de RH, que deve fazer o colaborador acreditar que têm a capacidade de se comprometerem, incentivando-o (Gerhart, 2005).

5 Práticas de GRH e Desempenho nas Organizações de Fitness

5.1 Práticas de GRH nas Organizações de Fitness

Apesar de serem poucos os estudos sobre as PGRH aplicadas especificamente nos centros de *fitness*, é notável a ideia de que devido à evolução do conceito e história do *fitness* torna-se crucial o seu estudo.

Khandekar & Sharma (2006), defendem que as melhores PGRH no *fitness* são aquelas que ajudam a equipa a encarar positivamente o processo de aprendizagem, sendo possível culminar no alcance da vantagem competitiva. Até porque, especialmente nesta área, atrair e reter talentos torna-se fundamental face às condições atuais do mercado, para oferecer um bom atendimento ao consumidor (Mocsányi & Bastos, 2005).

O cenário que se vive, passa pela existência de um alto nível de rotatividade nesta área, pois geralmente grande parte dos profissionais não é atraído pelo amor ao trabalho, mas sim pela necessidade financeira e na primeira oportunidade largam esse cargo. A verdade é que não há

fidelidade, nem por parte das organizações nem por parte dos colaboradores, pairando um sentimento de insatisfação (Mocsányi & Bastos, 2005).

Muitas vezes o profissional sente-se menosprezado, mal remunerado e desmotivado.

É comum haver uma deficiência na descrição dos cargos, sendo de extrema importância a existência da análise e descrição da função, para que seja possível a constituição de uma equipa com as pessoas certas para as funções necessárias, relevando que a seleção de trabalhadores adequados, com habilidades e atitudes que se assemelham ao que a organização procura é crucial na integração de novos conhecimentos (Grandori & Soda, 1995).

É relevante ainda, inferir que para a organização obter sucesso, os seus dirigentes devem delinear políticas de GRH claras, para que haja uma mudança de paradigmas e o colaborador passe a ser tratado como um parceiro com algo a acrescentar (Mocsányi & Bastos, 2005).

Segundo Cabrera & Cabrera (2005), o recrutamento e a seleção aliados à análise e descrição de funções ajudam a garantir que os colaboradores têm as habilidades e atitudes necessárias para a atividade, orientando os processos seletivos para a identificação de pessoas que contribuem para o conhecimento e aprendizagem da organização através de seus saberes ou valores.

São também consideradas PGRH importantes nos centros de fitness a avaliação de desempenho, comunicação, formação profissional e os sistemas de remuneração (Gupta & Singhal, 1993).

O setor do *fitness* é composto maioritariamente por PME's, segundo estudo realizado por García, Pereira & Carvalho (2014), o perfil de uma organização de fitness resume-se a 30 colaboradores, com número de clientes entre 1.000 e 3.000 e com menos de 5.000 m^2 .

Nos centros de fitness devido ao facto de se tratarem de PME's, as PGRH podem ser precárias existindo a possibilidade de não existir um departamento específico de GRH. Outra condição prende-se à existência de falta de descrição nas decisões de remuneração ou promoção, menor capacidade de reter e seleccionar o pessoal e/ou menor possibilidade de oferecer incentivos salariais (Reid *et al.*, 2000).

A comunicação entre os funcionários é bastante positiva, pois favorece a transferência e criação de conhecimento devido à simplicidade a nível hierárquico (existindo apenas de dois a três níveis hierárquicos), resultando numa comunicação mais rápida e direta (Rubio & Aragón, 2008).

Em termos de formação profissional, existem constantes ações formativas para que os colaboradores adquiram conhecimento, mas prioriza-se a linguagem e comunicação como forma de fonte de aprendizagem (Kang, Morris & Snell, 2007).

As avaliações de desempenho devem ser orientadas para estimular o funcionário, no entanto, neste sector, esta prática não é muito expressiva. Havendo, segundo García, Pereira & Carvalho (2014), a necessidade de avaliar os dirigentes que ocupam cargos de responsabilidade, os colaboradores e os clientes, para que se consiga obter feedback relativo ao cumprimento de objetivos, competências de atendimento e apoio ao cliente.

Relativamente aos sistemas de remuneração, muitas vezes são aplicados aos colaboradores que partilham o seu conhecimento, com o objetivo de incentivar a partilha de informação, influenciando o comprometimento. No entanto, como referido anteriormente, esta prática é de pouca relevância, pois muitas vezes a empresa não tem condições para suportar este tipo de incentivo (Theriou & Chatzoglou, 2008).

Revela-se pertinente mencionar um erro crasso muitas vezes cometido pelos profissionais de RH/ dirigentes destes centros de fitness, que é a desvalorização da saúde dos funcionários, ou seja, devido à procura de aulas consecutivas e a uma distribuição mal feita/analizada por parte dos dirigentes, existe um desgaste físico que é prejudicial à saúde do colaborador e faz com que a sua performance seja também afetada (Mocsányi & Bastos, 2005). É necessário que se torne uma prioridade a saúde dos colaboradores, para que estes possam oferecer um serviço de excelência.

5.2 Relação entre Práticas de GRH e Desempenho nas Organizações de Fitness

Nos tempos que correm, a empresa cada vez tem mais a necessidade de se destacar das demais, e as PGRH ajudam a empresa no atingimento dessa meta.

Mas as PGRH só fazem sentido se tiverem impacto nos objetivos da empresa, assim sendo Yahya & Goh (2002), afirmam que estas práticas de GRH são prioridade nas empresas devido à relação que existe com a gestão do conhecimento, cuja finalidade deve ser ajudar os funcionários a criar e/ ou partilhar conhecimento, estabelecendo circuitos de aprendizagem, facilitando assim a contínua criação e transferência de conhecimento.

O valor da criação de conhecimento através da PGRH, traz uma melhoria nos resultados a nível organizacional e financeiro. Isto porque um sistema de PGRH ideal vai recorrer à relevância

das habilidades dos colaboradores, levando assim ao atingimento de vantagem competitiva (Huselid, 1995).

Há autores que defendem que os resultados organizacionais estariam relacionados à diminuição da rotatividade de pessoal e aumento de produtividade, e os resultados financeiros relacionados ao menor custo de rotatividade e aumento da receita devido à produtividade, alcançando assim elevados benefícios económicos (García, Pereira & Carvalho, 2014).

Segundo García, Pereira & Carvalho (2014), existem PGRH que demonstram efetivamente relação com o desempenho da empresa, nomeadamente a formação, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, comunicação e recrutamento e seleção. Destacando que a que mais influencia o resultado organizacional é a comunicação e a que menos influencia é a avaliação de desempenho.

O estudo realizado por estes autores também realça que as avaliações de desempenho realizadas pelo gestor de RH no setor do fitness não são suficientes para influenciar o desempenho organizacional, embora sejam necessárias devido ao impacto nos resultados organizacionais e financeiros que poderão proporcionar, mantendo simultaneamente a satisfação e motivação dos colaboradores (Huselid, 1995).

Em suma as organizações de fitness devem atentar à questão do nível de rotatividade, uma vez que estas organizações geralmente são PME's e devido a isso, apresentam maior dificuldade/capacidade em reter talentos, o que segundo o exposto afeta o desempenho da empresa. Outro quesito essencial é a comunicação, sendo um dos pontos fortes das PME's por serem de menor dimensão, facilmente promovem o diálogo e a troca de informação, e uma vez que esta prática se revela uma das mais influentes no desempenho organizacional deve ser levada em conta.

A gestão de recursos humanos na deve optar por práticas eficientes e perpetuadoras de conhecimento, pois a partir do bom funcionamento do sistema de GRH, haverá o comprometimento dos seus colaboradores e, em última instância, melhoria do desempenho organizacional (García, Pereira & Carvalho, 2014).

6 Modelo conceptual e hipóteses

Com base na teoria apresentada ao longo da presente dissertação, pretende-se elucidar qual o impacto a nível financeiro, não financeiro e global que as PGRH têm nas organizações de fitness. No decorrer do estudo teórico podemos observar duas variáveis (PGRH + DO).

De acordo com a literatura, as PGRH devem potenciar as qualidades dos colaboradores e usá-las como benefícios para a organização (Gupta & Singhal, 1993 *cit. in* García, Pereira & Carvalho, 2014).

Segundo o autor, para o sucesso organizacional releva-se PGRH como recrutamento e seleção, formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna (García, Pereira & Carvalho, 2014).

A seleção de trabalhadores adequados, com habilidades e atitudes que se assemelham aos que a empresa procura, são identificadas como cruciais na capacidade de criar uma equipa de trabalho competente e na integração de novos conhecimentos (García, Pereira & Carvalho, 2014). Sendo o recrutamento e seleção essencial para garantir que os processos seletivos são direcionados para aquilo que a empresa realmente precisa.

Igualmente se demonstra importante os sistemas de recompensa, pois motivam e auxiliam os colaboradores no alcance de objetivos, gerando rentabilidade para a empresa (García, Pereira & Carvalho, 2014).

Conforme descrito por Gupta & Singhal (1993), a formação de pessoas e a comunicação interna agem em concordância, uma vez que quando há investimento em formação de pessoas, essa ação aliada ao fluxo de funcionários e interação entre os mesmos, cria relações de troca de conhecimento.

Por último a avaliação de desempenho deverá avaliar o desempenho individual ou grupal, no intuito de unir o indivíduo, à inovação e rentabilidade da empresa, o que resulta na melhoria de resultados organizacionais, por meio do avanço do trabalho de cada um Gupta & Singhal (1993).

Uma vez que a literatura nos aponta na direção das PGRH referidas acima e as interliga ao DO, surge a necessidade de aprofundar o que se entende por DO e o que o mesmo implica.

Segundo Kaplan & Norton (2008), o DO pode ser definido como um conjunto de indicadores financeiros, não financeiros e globais, que permite na sua totalidade à empresa avaliar/mensurar se os objetivos foram alcançados.

No seguimento deste estudo e após identificação do problema e das questões de investigação, tendo em conta a literatura apresentada sugerem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1a: O recrutamento e seleção tem impacto no DO global.

H1b: O recrutamento e seleção tem impacto no DO financeiro.

H1c: O recrutamento e seleção tem impacto no DO não financeiro.

H2a: A Formação profissional tem impacto no DO global.

H2b: A Formação profissional tem impacto no DO financeiro.

H2c: A Formação profissional tem impacto no DO não financeiro.

H3a: A Avaliação de desempenho tem impacto no DO global.

H3b: A Avaliação de desempenho tem impacto no DO financeiro.

H3c: A Avaliação de desempenho tem impacto no DO não financeiro.

H4a: Os Sistemas de recompensa têm impacto no DO global.

H4b: Os Sistemas de recompensa têm impacto no DO financeiro.

H4c: Os Sistemas de recompensa têm impacto no DO não financeiro.

H5a: A Comunicação interna tem impacto no DO global.

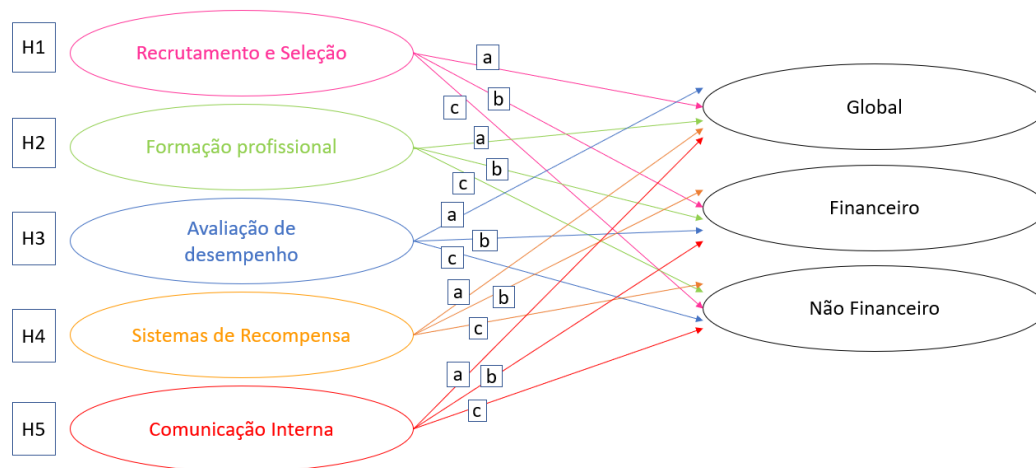
H5b: A Comunicação interna tem impacto no DO financeiro.

H5c: A Comunicação interna tem impacto no DO não financeiro.

Relembrando que será considerado como hipótese uma possível resposta, que será testada para que se verifique se a afirmação é efetivamente verdadeira ou não, para o problema de investigação (Coutinho, 2013).

A estratégia de investigação é hipotético-dedutiva, partindo de várias hipóteses e procedendo a uma dedução, ou seja, prevê-se a utilização de hipóteses como fator decisivo para responder ao problema a investigar conforme se pode observar na *figura 10*.

Figura 10- Modelo conceitual



Fonte: Elaborado pela autora

O modelo exposto apresenta oito dimensões, sendo cinco da dimensão PGRH e três da dimensão DO.

Capítulo II - Método

1 Caracterização da Amostra

Em primeiro lugar cabe esclarecer que a presente amostra foi recolhida nos Ginásios *Fitness Hut*.

O *Fitness Hut* foi o primeiro ginásio com o conceito *low cost* a abrir em Portugal no ano de 2011. Seguindo-se nesses próximos 2 anos seguintes a abertura de mais 8 clubes. Sendo que à data de hoje esta cadeia já conta com 44 ginásios abertos, 150 mil sócios e cerca de 1000 colaboradores.

Focando na amostra deste estudo em particular, informa-se que dos 1000 colaboradores, apenas 35% aproximadamente respondeu ao questionário, perfazendo um total de 354 colaboradores da cadeia de ginásios *Fitness Hut*.

No entanto foram considerados válidos 353 dos 354 questionários respondidos. Relativamente ao perfil dos colaboradores podemos constatar que existe uma amostra bem representativa do género masculino e feminino, sendo que 50,1% são homens e 49,9% são mulheres conforme *Tabela 1*.

Tabela 1- Género dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulativa
Válido	Feminino	176	49,9	49,9	49,9
	Masculino	177	50,1	50,1	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

As idades dos inquiridos podem resumir-se na *tabela 2*, onde a maior parte apresenta idade entre 31-40 anos (45%) seguida da idade entre 21-30 anos (35,7%). Depois temos uma pequena percentagem (16,4%) de colaboradores com idade entre 41-50. Com idade entre 51-60 temos 2,3% e com mais de 60 anos temos 0,3%. Acrescenta-se ainda que existe também apenas 1 inquirido com menos de 20 anos (0,3%).

Tabela 2- Idade dos inquiridos

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulativa
Válido	>20	1	0,3	0,3	0,3
	21-30	126	35,7	35,7	36,0
	31-40	159	45,0	45,0	81,0
	41-50	58	16,4	16,4	97,5
	51-60	8	2,3	2,3	99,7
	61 ou mais	1	0,3	0,3	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Relativamente ao tempo de trabalho dos inquiridos no *Fitness Hut* conforme a *tabela 3*, podemos observar que a maioria trabalha no ginásio entre 1 a 4 anos (42,8%), seguindo o período de 5 a 10 anos (25,5%). Depois com percentagens similares, temos o intervalo de mais de 10 anos (16,7%) e menos de 1 ano (15%).

Tabela 3 - Tempo de trabalho no ginásio

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulativa
Válido	Menos de 1 Ano	53	15,0	15,0	15,0
	1 - 4 Anos	151	42,8	42,8	57,8
	5-10 anos	90	25,5	25,5	83,3
	Mais de 10 anos	59	16,7	16,7	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

No que diz respeito ao tipo de cargo ocupado podem distinguir-se 4 funções gerais: diretores, Instrutores, Sales e Administração, segundo a *tabela* abaixo.

Tabela 4- Tipo de cargo

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulativa
Válido	Diretores	34	9,6	9,6	9,6
	Instrutores	227	64,3	64,3	73,9
	Sales	37	10,5	10,5	84,4
	Administração	55	15,6	15,6	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Com a percentagem mais alta temos a categoria de instrutor (64,3%) e diz respeito ao *gym service, group trainer, personal trainer*, entre outros. De seguida temos a categoria dos sales (10,5%), que diz respeito aos comerciais e com uma percentagem similar de 9,6% segue-se a categoria de diretor. Existe ainda o cargo administração que abrange as secretárias administrativas, tesouraria, fornecedores, entre outros com 15,6%.

Apenas 15% dos inquiridos ocupam um cargo de chefia, sendo os outros 85% cargos de não chefia.

No que diz respeito ao tipo de prestação de serviço, podem identificar-se duas posições. Os contratados (aqueles que fazem parte dos quadros do ginásio) e os prestadores de serviço. Sendo que 62,6% são prestadores de serviço e os outros 37,4% são contratados, conforme a *tabela 5*.

Tabela 5- Tipo de prestação de serviço

		Frequência	Percentagem	Percentagem Valida	Percentagem Acumulativa
Válido	Contratado	132	37,4	37,4	37,4
	Prestador de serviço	221	62,6	62,6	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

2 Instrumento

O questionário aplicado foi desenvolvido com base na revisão da literatura.

Antes da sua aplicação, o questionário foi revisto por uma docente especialista da área da gestão do desporto, e numa segunda fase foi abordado e apresentado a um especialista da área do fitness onde se realizaria o presente questionário. Foram também realizados testes a nível de tempo do preenchimento do questionário.

O questionário é constituído por 36 questões divididas em 3 grupos. O grupo 1 é composto por 6 perguntas relativas ao perfil do inquirido como género, idade, tempo de trabalho no ginásio, cargo que ocupa, se faz parte da chefia ou não e o tipo de prestação de serviço. Para o grupo 2 e 3, foi escolhida a escala de Likert de 7 pontos, sendo 1 ponto- Discordo Totalmente e 7 pontos - Concordo Totalmente. Utilizou-se esta escala por ser uma das formas mais confiáveis de medir opiniões, percepções e comportamentos.

No grupo 2, constituído por 19 questões, temos as questões que se relacionam com as PGRH, para entender como esta dimensão é percecionada pelos colaboradores. As dimensões das PGRH são as seguintes: Recrutamento e seleção, Formação profissional, Avaliação de desempenho, Sistemas de recompensa e Comunicação interna.

No grupo 3, constituído por 11 questões, temos as questões que se relacionam com o DO, para entender como esta dimensão é percecionada pelos colaboradores. As dimensões do DO são as seguintes: desempenho global, desempenho não-financeiro e desempenho financeiro. Na *tabela* abaixo é possível visualizar as dimensões e os itens para as PGRH e DO.

Tabela 6 - Dimensões e itens do questionário

Dimensões	Itens do questionário
Recrutamento e seleção	Ao passar por dificuldades financeiras, os últimos gastos a cortar seriam os gastos com o pessoal; nos processos de recrutamento e seleção, são escolhidos os colaboradores que trabalham em equipa; a escolha de novos colaboradores é feita com base apenas na sua experiência profissional; a escolha de novos colaboradores é feita com base no seu potencial de aprendizagem, e não apenas na sua experiência profissional.
Formação profissional	O ginásio investe na formação profissional dos colaboradores; os colaboradores recebem incentivos para participarem nas ações de formação; o ginásio oferece por cada posto de trabalho formação ao colaborador; o orçamento do plano de formações é revisto regularmente; é oferecido aos colaboradores a oportunidade de desempenhar funções em outros postos de trabalho que não o seu.
Avaliação de desempenho	Os colaboradores recebem regularmente feedback sobre o que estão a fazer bem e mal na sua função; é disponibilizado feedback sobre o comportamento e atitude do colaborador no desempenho das suas funções; é disponibilizado feedback sobre o desenvolvimento pessoal do colaborador.
Sistemas de recompensa	São oferecidos incentivos com base nos resultados do departamento/ grupo de trabalho; são oferecidos incentivos com base nos resultados globais do ginásio; os colaboradores são recompensados por contribuírem com ideias e melhorias.
Comunicação interna	Os colaboradores têm facilidade em comunicar com o seu superior; os colaboradores recebem informações sobre a organização (decisões organizacionais, objetivos, estratégias, missão, visão, valores, entre outros); os colaboradores têm acesso a canais de comunicação que lhes permitam entrar em contacto com alguém responsável, em caso de conflito com o seu superior direto; os colaboradores têm sistemas internos (revistas, intranet, caixa de sugestões, e-mail) para comunicar internamente.
Desempenho global	O desempenho global do ginásio melhorou; as medidas adotadas pelo seu ginásio estão de acordo com as suas expectativas; o esforço dos colaboradores em prole do bem do ginásio está de acordo com as expectativas; a satisfação do cliente tem aumentado.
Desempenho não-financeiro	A satisfação dos colaboradores tem aumentado; a imagem do ginásio foi reforçada nos últimos anos; considera o seu ginásio bem-sucedido no mercado.
Desempenho financeiro	A rentabilidade financeira aumentou; as vendas aumentaram; os custos diminuíram.

Fonte: Elaborado pela autora

3 Procedimento

A recolha de dados foi feita através do questionário. A escala para medir o impacto das PGRH foi adaptada de García, J., Pereira, E. & Carvalho, J. (2014), La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional, e traduzida para português e a escala usada para medir o DO foi adaptada de Arraya, M. (2021), O sistema de capacidades distintivas no desempenho organizacional das academias e ginásios de *fitness* portuguesas. Após isso, verificamos a consistência de ambas as dimensões.

Dando seguimento à dita recolha de dados e após uma reunião com o diretor de operações do ginásio *Fitness Hut* (local onde foi realizado o estudo), acordou-se que seria enviado um e-mail institucional onde constou um link no qual se convidou os colaboradores a responderem ao inquérito.

Esta recolha de dados foi feita durante um mês, entre 19 de maio de 2021 e 18 de junho de 2021. Após essa data a plataforma não aceitou mais a receção de questionários preenchidos.

Importa referir que apenas 1 questionário foi retirado da amostra por não preencher os requisitos necessários, pois tratava-se de um questionário onde o inquirido optou por não participar no estudo e respondeu às questões com o número um (número da escala), ou seja, mais de um terço das respostas consecutivas apresentavam o mesmo número da escala (Dolnicar & Grun, 2012). O questionário foi feito através da plataforma “Google Formulários”.

4 Tratamento de dados

O tratamento dos dados recolhidos foi realizado com o programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 28.0.

Relativamente ao tamanho da amostra existe a preocupação de perceber se a mesma seria compatível com os objetivos do estudo. No entanto segundo Hinkin's (1995), para se obter um tamanho de amostra aceitável deve medir-se da seguinte forma: para cada item do questionário deve obter-se 4 respostas ou então para cada item deve obter-se 10 respostas. Sendo ambas as medidas válidas, podendo ser visto como um intervalo de número de respostas necessárias mínimas e máximas.

Para o presente questionário, uma vez que temos 30 itens, se aplicarmos a lógica do autor referido acima o tamanho de amostra deveria ser uma entre 120 a 300 pessoas, algo que se verifica, concluindo assim que a amostra superou o recomendado e como tal considera-se fidedigna para a análise.

A nível da estatística descritiva, ou seja, no estudo descritivo a caracterização é feita através de tabelas de frequência. E a nível da estatística inferencial, ou seja, no estudo preditivo temos a análise da consistência interna para verificação da fiabilidade do questionário, através do coeficiente do alfa de Cronbach e das correlações de Pearson. Considera-se que, o alfa de Cronbach sendo uma medida do grau de consistência interna do grupo de variáveis (medindo a inter-correlação entre as mesmas), é esperado que o mesmo seja superior a 0,6 para que o grau de fiabilidade seja aceitável (Pestana & Gageiro, 2014).

Posteriormente recorreremos à regressão linear múltipla, uma vez que existe mais do que uma variável explicativa para o modelo apresentado. Para as três variáveis independentes (desempenho global, desempenho não financeiro e desempenho financeiro) procedemos à regressão linear múltipla a partir das variáveis previsoras.

Será testado o pressuposto da multicolinearidade, ou seja, verificação da existência de associação linear entre as variáveis exógenas (Pestana & Gageiro, 2014). É um pressuposto relevante pois é constatado pelo autor que, em caso de elevada colinearidade, ou seja, quando o nível dessa associação é alto podem ocorrer os seguintes fatores (Pestana & Gageiro, 2014):

- Diminuição da precisão com que se estimam os parâmetros do modelo (por exemplo aumento de erros de cálculo decorrentes de arredondamentos ou aumento das variâncias dos estimadores dos coeficientes);
- Grandes oscilações nas estimativas para os parâmetros do modelo quando se inclui ou exclui variáveis com elevada correlação entre si;
- Aumento do R^2 poderá ser mínimo, mesmo que a variável adicional seja importante na explicação de determinada variável, pois a variância explicada por ambas é semelhante;
- Entre outros.

Relativamente ao ajustamento do modelo calculado pelo coeficiente de determinação, representado pelo R^2 (variância explicada), pretende-se avaliar qual percentagem de variação que uma variável pode ser explicada por outra, ou seja, averiguar quanto é que o modelo melhora/piora a nível percentual se adicionarmos variáveis previsoras.

Segue-se a análise do Derbi-Watson para verificação da independência de resíduos, sendo considerado aceitável entre 1,5 e 2,5 (Pestana & Gageiro, 2014).

No seguimento da análise de dados, pretende-se ainda testar a relevância de cada variável previsora no modelo com significado estatístico a ser assumido a um nível .05. ($p < 0,05$).

Prevê-se também a testagem da normalidade de resíduos para garantir que os resíduos tenham uma distribuição normal. Depois segue-se a testagem da homocedasticidade que pode ser observada graficamente por pontos dispersos aleatoriamente de forma retangular, caso exista, e caso não exista é possível observar pontos dispersos de forma triangular.

E por último verificar a ausência de outliers, que em análise gráfica é feita com base no intervalo de valores “erro valor” e “erro resíduo” sendo que estes devem estar entre -3 e 3 respetivamente, e se isto se verificar então podemos afirmar que não existem outliers. Segundo Pestana & Gageiro (2014), os outliers definem-se como observações aberrantes em amostras e classificam-se como severos ou moderados conforme o seu nível de afastamento das outras observações.

Capítulo III– Resultados e discussão

1 Resultados

1.1 Consistência interna

Com o objetivo de medir o grau de inter-correlação entre as variáveis procede-se à análise da consistência interna para os itens da dimensão PGRH e DO através do SPSS.

Apresenta-se na *tabela* abaixo os valores de alfa obtidos.

Tabela 7- Alfa de Cronbach - dimensão PGRH

Dimensão	Alfa de Cronbach	N de itens
Recrutamento e seleção	0,383	4
Formação profissional	0,829	5
Avaliação de desempenho	0,937	3
Sistema de recompensa	0,890	3
Comunicação interna	0,769	4

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Para a formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e comunicação interna o alfa de Cronbach apresentado está acima de 0,7, apresentado valores de 0,829; 0,937; 0,890 e 0,769 respetivamente.

Acrescenta-se ainda que a consistência interna destas variáveis é considerada boa.

No entanto, conforme Pestana & Gageiro (2014), a consistência interna é inadmissível se for inferior a 0,6, o que nos remete para a dimensão recrutamento e seleção que apresenta um alfa de 0,383. Uma vez que este alfa não é aceitável, deve tentar aumentar-se este valor, através da possibilidade de exclusão de algum dos 4 itens que constitui a dimensão em causa. Podemos observar na *tabela 8* as possíveis variações do valor de alfa caso exista exclusão de algum item. Após avaliação dessas opções podemos considerar retirar o item “escolha_de_novos_colaboradores_é_feita_com_base_apenas_na_sua_experiência_profissional” e o alfa aumentaria para 0,532 mas ainda assim, não seria possível alcançar um valor superior a 0,6. Assim sendo e no seguimento deste raciocínio excluimos a variável recrutamento e seleção, para que se mantenha a escala consistente.

Tabela 8 - Itens recrutamento e seleção

Itens Recrutamento e seleção	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Ao passar por dificuldades financeiras os últimos gastos a cortar seriam os gastos com o pessoal	13,75	8,578	0,275	0,077	0,230
recrutamento e seleção são escolhidos colaboradores que trabalham em equipa	13,28	9,908	0,375	0,247	0,137
escolha de novos colaboradores é feita com base apenas na sua experiência profissional	15,56	14,059	-0,031	0,054	0,532
escolha de novos colaboradores é feita com base no seu potencial de aprendizagem e não ape	13,31	11,139	0,251	0,262	0,274

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Conforme a *tabela 9*, na dimensão DO, para o desempenho global e desempenho não financeiro o alfa de cronbach apresentado está acima de 0,7, apresentado valores de 0,871 e 0,833 respetivamente, o que configura uma boa consistência.

Tabela 9 - Alfa de Cronbach – dimensão DO

Dimensão	Alfa de Cronbach	N de itens
Desempenho global	0,871	4
Desempenho não financeiro	0,833	4
Desempenho financeiro	0,643	3

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

No entanto devemos atentar ao alfa do desempenho financeiro, que apresenta o valor de 0,643. O procedimento será estudar a possibilidade de elevar este alfa, a partir da exclusão de algum item a partir da análise da *tabela* abaixo.

Tabela 10 - Itens desempenho financeiro

Itens desempenho financeiro	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
A rentabilidade financeira aumentou	8,85	5,658	0,578	0,338	0,363
As vendas aumentaram	8,30	7,085	0,406	0,223	0,607
Os custos diminuíram	8,69	6,358	0,389	0,191	0,640

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Conforme se pode observar se retirássemos os itens “As_vendas_aumentaram” ou “Os_custos_diminuíram” teríamos um alfa de 0,607 e 0,640 respetivamente. No entanto, como os valores acima continuam a ser inferiores ao nosso alfa inicial (de 0,643), iremos manter/aceitar o alfa de 0,643 por considerar que está bastante próximo de 0,7. Segundo Pestana & Gageiro (2014), quando o alfa está entre 0,6 e 0,7, existe uma correlação fraca, mas admissível.

1.2 Regressão linear múltipla

O modelo de regressão linear múltipla (RLM) é uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que possibilita a análise da relação de uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2014). No caso, serão apresentados os resultados da RLM das três variáveis dependentes em estudo (desempenho global, desempenho financeiro e desempenho não financeiro).

1.2.1 RLM – Desempenho global

Primeiramente cabe apresentar as quatro hipóteses em teste para o desempenho global, sendo a hipótese H2a, H3a, H4a e H5a.

- H2a: A Formação profissional tem impacto no DO global.
- H3a: A Avaliação de desempenho tem impacto no DO global.
- H4a: Os Sistemas de recompensa têm impacto no DO global.
- H5a: A Comunicação interna tem impacto no DO global.

Acrescentando que a hipótese abaixo, H1a (recrutamento e seleção) foi excluída devido ao seu alfa ser inadmissível (inferior a 0,6)

- H1a: O recrutamento e seleção tem impacto no DO global.

Para a variável desempenho global, primeiramente estudamos a correlação de Pearson, onde as variáveis formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna apresentam valores de 0,591; 0,605; 0,513 e 0,626, concluindo-se que existe uma correlação moderada entre as variáveis, pois os valores estão acima de 0,5, o que permite afirmar que existe colinearidade.

Na *tabela 11*, iremos analisar o valor do R^2 , que é o valor que nos indica a % de variação do desempenho global que é explicada pelas hipóteses em teste apresentadas (modelo 1, 2, 3 e 4, correspondentes à H2a, H3a, H4a e H5a).

O modelo 1 explica 34,9% da variação do desempenho global, o modelo 2 explica 43,2% da variação do desempenho global, o modelo 3 explica 43,9% da variação do desempenho global e o modelo 4 explica 50,1% da variação do desempenho global. Concluindo-se que a H5a (modelo 4) é a hipótese que melhor explica a variação do desempenho global.

Nos valores da estatística da mudança, é possível estudar quanto construir este modelo melhorou os resultados em termos de previsão.

Podemos observar que o nosso R^2 da mudança é mais elevado na H2a (modelo 1), ou seja, ao incluir a formação profissional como preditor melhorou a capacidade de prever o desempenho global em 34,9%, sendo essa melhoria significativa pois o Sig da mudança é menor que 0,05.

Tabela 11 -Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,591 ^a	0,349	0,347	1,07192	0,349	188,267	1	351	0,000	
2	,657 ^b	0,432	0,429	1,00293	0,083	50,956	1	350	0,000	
3	,662 ^c	0,439	0,434	0,99830	0,007	4,253	1	349	0,040	
4	,708 ^d	0,501	0,495	0,94293	0,062	43,187	1	348	0,000	2,002

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

É importante também atentar aos valores do R^2 ajustado, que nos permite comparar as H2a, H3a, H4a e H5a (modelo 1,2,3 e 4) para testar qual deles explica melhor os resultados. A H5a apresenta o valor de 49,5%, explicando melhor os resultados.

Ainda em contexto de análise dos dados da Tabela 11, podemos estudar a independência dos resíduos através do valor do Durbin-Watson que é de 2,002, o que se enquadra no intervalo de valores aceitáveis (entre 1,5 e 2,5).

Segue-se a análise da *tabela 12*, que nos permite comparar a H2a, H3a, H4a e H5a (modelos 1,2,3 e 4) com um modelo sem preditor.

Tabela 12 - ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	216,322	1	216,322	188,267	<,001 ^b
	Resíduo	403,306	351	1,149		
	Total	619,628	352			
2	Regressão	267,577	2	133,789	133,009	<,001 ^c
	Resíduo	352,051	350	1,006		
	Total	619,628	352			
3	Regressão	271,816	3	90,605	90,915	<,001 ^d
	Resíduo	347,812	349	0,997		
	Total	619,628	352			
4	Regressão	310,214	4	77,554	87,225	<,001 ^e
	Resíduo	309,414	348	0,889		
	Total	619,628	352			

b. Preditores: Formação_Profissional

c. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho

d. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho, sistemas_recompensa

e. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho, sistemas_recompensa, Comunicação_interna

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Assim sendo apresentam-se duas hipóteses gerais:

- H_0 : O ajuste do modelo (1,2,3 ou 4) = O ajuste do modelo sem preditor
- H_1 : O ajuste do modelo (1,2,3 ou 4) $\neq$ O ajuste do modelo sem preditor

Podemos observar um valor de Sig. < 0,01 (inferior a 0,05) em todos os modelos, o que significa que incluir os previsores presentes nos modelos 1,2,3 e 4 melhorou a nossa capacidade de prever o desempenho global.

Com o objetivo de averiguar qual o peso que cada variável independente tem no modelo e se são relevantes para o mesmo iremos analisar a tabela abaixo.

Para a H3a (modelo 2) através da análise dos coeficientes padronizados Beta podemos afirmar que o peso da formação profissional e avaliação de desempenho são variáveis com similar peso para prever o desempenho global com valores de Beta de 34,1% e 38,1% respetivamente.

Para a H4a (modelo 3), a avaliação de desempenho é o predictor mais forte para prever o desempenho global do que a formação profissional e o sistema de recompensas, com valores de Beta de 36,2%; 26,8% e 12,0% respetivamente.

E na H5a (modelo 4) a comunicação interna é um predictor mais forte que a formação profissional, a avaliação de desempenho e sistema de recompensas tendo um valor de Beta de 33,6%.

Tabela 13 - Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro				Tolerância	VIF
1	(Constante)	2,859	0,159		17,933	0,000		
	Formação_Profissional	0,516	0,038	0,591	13,721	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	2,306	0,168		13,711	0,000		
	Formação_Profissional	0,297	0,047	0,341	6,382	0,000	0,569	1,756
	Avaliação_desempenho	0,292	0,041	0,381	7,138	0,000	0,569	1,756
3	(Constante)	2,355	0,169		13,928	0,000		
	Formação_Profissional	0,234	0,056	0,268	4,189	0,000	0,394	2,538
	Avaliação_desempenho	0,278	0,041	0,362	6,718	0,000	0,553	1,808
	sistemas_recompensa	0,086	0,042	0,120	2,062	0,040	0,477	2,099
4	(Constante)	1,480	0,208		7,120	0,000		
	Formação_Profissional	0,124	0,055	0,142	2,244	0,025	0,358	2,793
	Avaliação_desempenho	0,197	0,041	0,257	4,814	0,000	0,503	1,987
	sistemas_recompensa	0,071	0,039	0,100	1,812	0,071	0,475	2,105
	Comunicação_interna	0,326	0,050	0,336	6,572	0,000	0,550	1,817

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Ainda na tabela 13, devemos atentar às estatísticas de colinearidade, para avaliar o nível de correlação (multicolinearidade) entre as variáveis independentes, afirmando que, em nenhum dos modelos o valor tolerância é inferior a 0,1, não existindo multicolinearidade.

Tabela 14 - Estatística de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,2234	6,5087	4,9023	0,93877	353
Resíduo	-3,12243	2,92234	0,00000	0,93756	353
Erro Valor previsto	-2,854	1,711	0,000	1,000	353
Erro Resíduo	-3,311	3,099	0,000	0,994	353

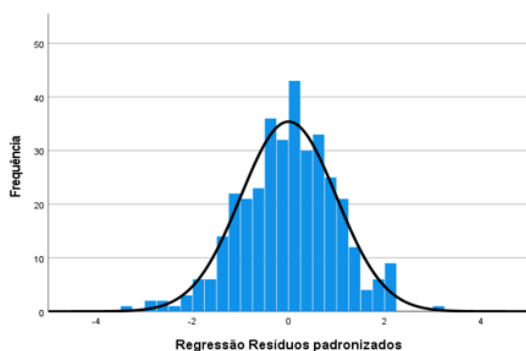
Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Para verificar a existência de *outliers*, conforme se apresenta na *tabela 14*, observamos o “valor previsto” e o “resíduo”, com valores de 2,223 e -3,122. Estando esses valores entre -3 e 3, confirmando-se que não existem *outliers* pelos valores observados estarem dentro do intervalo aceitável.

Por último procedeu-se à verificação da normalidade dos resíduos e da existência de homocedasticidade, com base nos *gráficos 3 e 4*.

Relativamente à normalidade dos resíduos, segundo Pestana & Gageiro (2014), a distribuição normal é uma distribuição em forma de sino, unimodal, simétrica em relação a um eixo vertical situado na média com dois pontos de inflexão. É possível observar que o *gráfico 3* atende ao requisito mencionado pelos autores, concluindo que os resíduos têm uma distribuição normal.

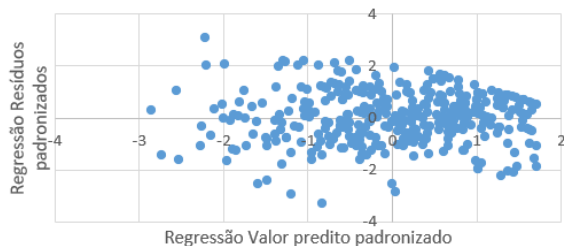
Gráfico 3 - Histograma de resíduos



Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

No *gráfico 4*, as observações estão distribuídas de forma aleatória á volta da linha horizontal zero, notando-se uma forma retangular, o que nos leva a afirmar que existe homocedasticidade.

Gráfico 4 - Gráfico de dispersão



Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Resumidamente considera-se a H5a, a que melhor explica o desempenho global.

1.2.2 RLM - Desempenho financeiro

Para o desempenho financeiro cabe apresentar as quatro hipóteses em teste, sendo a hipótese H2b, H3b, H4b e H5b.

- H2b: A Formação profissional tem impacto no DO financeiro.
- H3b: A Avaliação de desempenho tem impacto no DO financeiro.
- H4b: Os Sistemas de recompensa têm impacto no DO financeiro.
- H5b: A Comunicação interna tem impacto no DO financeiro.

Acrescentando que a hipótese abaixo, H1b (recrutamento e seleção) foi excluída devido ao seu alfa ser inadmissível (inferior a 0,6).

- H1b: O recrutamento e seleção têm impacto no DO financeiro.

Para a variável desempenho financeiro, relativamente à correlação Pearson, as variáveis formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna apresentam valores de 0,407; 0,378; 0,380 e 0,472. Através da interpretação desses valores de correlação podemos concluir que existe ausência de colinearidade, pois as variáveis independentes apresentam uma correlação moderada, e não alta (acima de 0,8).

Na *tabela 15*, podemos extrair várias informações que nos permitem fazer comparações entre os vários modelos.

Tabela 15 - Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,407 ^a	0,166	0,164	1,06295	0,166	69,840	1	351	0,000	
2	,433 ^b	0,188	0,183	1,05061	0,022	9,295	1	350	0,002	
3	,445 ^c	0,198	0,192	1,04504	0,011	4,740	1	349	0,030	
4	,506 ^d	0,256	0,247	1,00845	0,057	26,789	1	348	0,000	2,130

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

O valor do R^2 , é o valor que nos indica a % de variação do desempenho financeiro que é explicada pelas hipóteses em teste apresentadas H2b, H3b, H4b e H5b (modelo 1, 2, 3 e 4).

O modelo 1 explica 16,6% da variação do desempenho financeiro, o modelo 2 explica 18,8% da variação do desempenho financeiro, o modelo 3 explica 19,2% da variação do desempenho financeiro e o modelo 4 explica 25,6% da variação do desempenho financeiro. Concluindo que a H5b (modelo 4) é a hipótese que melhor explica a variação do desempenho financeiro.

Nos valores da estatística da mudança, iremos analisar o quanto construir este modelo melhorou os resultados em termos de previsão.

Na H2b (modelo 1), ao analisar o R^2 da mudança podemos observar que incluir a formação profissional como preditor melhorou a capacidade de prever o desempenho financeiro em

16,6%, sendo o valor mais elevado. E podemos ainda acrescentar que essa melhoria é significativa pois o Sig. da mudança é inferior a 0,05.

Relativamente aos valores do R^2 ajustado, que nos permite comparar as H2b, H3b, H4b e H5b (modelo 1,2,3 e 4) para testar qual deles explica melhor os resultados, vemos que o valor mais alto é 24,7%. Concluindo que a H5a é a melhor previsora.

Ainda analisando a *tabela 15*, temos um valor de Durbin-Watson 2,13, o que confirma a independência dos resíduos, pois o valor está compreendido entre 1,5 e 2,5.

Relativamente à *tabela 16*, a mesma permite a comparação da H2a, H3a, H4a e H5a (modelos 1,2,3 e 4) com um modelo sem previsor. Resultando assim em duas hipóteses gerais:

- H_0 : O ajuste do modelo (1,2,3 ou 4) = O ajuste do modelo sem previsor
- H_1 : O ajuste do modelo (1,2,3 ou 4) $\neq$ O ajuste do modelo sem previsor

Podemos observar um Sig. $<0,001$ em todos os modelos, logo se o Sig. é inferior a 0,05 significa que incluir os previsores dos modelos 1,2,3 e 4 melhorou a nossa capacidade de prever o desempenho financeiro.

Tabela 16 - ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	78,910	1	78,910	69,840	$<,001^b$
	Resíduo	396,584	351	1,130		
	Total	475,494	352			
2	Regressão	89,170	2	44,585	40,393	$<,001^c$
	Resíduo	386,324	350	1,104		
	Total	475,494	352			
3	Regressão	94,347	3	31,449	28,796	$<,001^d$
	Resíduo	381,148	349	1,092		
	Total	475,494	352			
4	Regressão	121,590	4	30,398	29,890	$<,001^e$
	Resíduo	353,904	348	1,017		
	Total	475,494	352			

b. Preditores: Formação_Profissional

c. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho

d. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho, sistemas_recompensa

e. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho, sistemas_recompensa, Comunicação_interna

Fonte: *Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0*

Na *tabela 17*, é possível averiguar qual o peso que cada variável independente tem na hipótese e se é relevante para o mesmo.

Na H3b (modelo 2), através da análise dos coeficientes padronizados que a formação profissional é um previsor mais forte para prever o desempenho financeiro pois apresenta um valor de Beta de 28,0% enquanto a avaliação apresenta um Beta de 19,5%.

Tabela 17- Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados Beta	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro				Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,071	0,158		19,424	0,000		
	Formação_Profissional	0,311	0,037	0,407	8,357	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	2,823	0,176		16,029	0,000		
	Formação_Profissional	0,214	0,049	0,280	4,380	0,000	0,569	1,756
	Avaliação_desempenho	0,131	0,043	0,195	3,049	0,002	0,569	1,756
3	(Constante)	2,878	0,177		16,260	0,000		
	Formação_Profissional	0,143	0,058	0,187	2,454	0,015	0,394	2,538
	Avaliação_desempenho	0,115	0,043	0,171	2,652	0,008	0,553	1,808
	sistemas_recompensa	0,095	0,044	0,151	2,177	0,030	0,477	2,099
4	(Constante)	2,141	0,222		9,630	0,000		
	Formação_Profissional	0,051	0,059	0,067	0,862	0,389	0,358	2,793
	Avaliação_desempenho	0,047	0,044	0,070	1,069	0,286	0,503	1,987
	sistemas_recompensa	0,083	0,042	0,132	1,963	0,050	0,475	2,105
	Comunicação_interna	0,275	0,053	0,323	5,176	0,000	0,550	1,817

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Na H4b (modelo 3), temos valores de Beta de 18,7%; 17,1% e 15,1%, respectivos à formação profissional, avaliação de desempenho e sistemas de recompensa, logo podemos concluir que todas as variáveis têm um peso semelhante na previsão do desempenho financeiro. E por último na H5b (modelo 4), destaca-se a comunicação interna como preditor mais forte do que a formação profissional, a avaliação de desempenho e sistema de recompensas tendo um valor de Beta de 32,3%.

Ainda em análise à tabela acima, devemos atentar às estatísticas de colinearidade, para avaliar o nível de correlação (multicolinearidade) entre as variáveis independentes. Concluindo que, como em nenhum dos modelos o valor tolerância é inferior a 0,1, não existe multicolinearidade.

Com base na *tabela 18*, e para verificar a existência de *outliers*, observamos o “valor previsto” e o “resíduo”, com valores de -4,264 e 2,606. O que significa que esses valores não estão enquadrados no intervalo de -3 e 3, afirmando que existem *outliers*, ou seja, observações aberrantes que se afastam das demais observações.

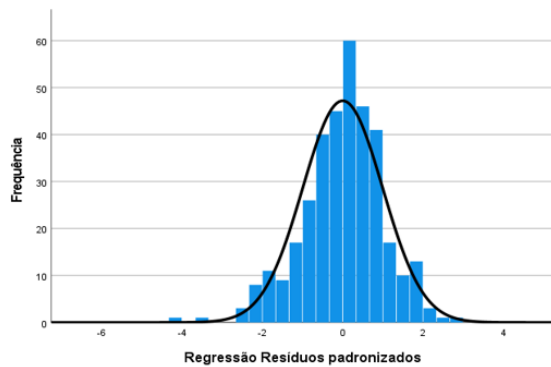
Tabela 18 - Estatística de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,6063	5,3254	4,3050	0,58773	353
Resíduo	-4,26424	2,80461	0,00000	1,00270	353
Erro Valor previsto	-2,890	1,736	0,000	1,000	353
Erro Resíduo	-4,229	2,781	0,000	0,994	353

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Por último procedeu-se à verificação da normalidade dos resíduos e da existência de homocedasticidade, com base nos gráficos 5 e 6.

Gráfico 5 - Histograma de resíduos



Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Com base no gráfico 5, observa-se que os resíduos têm uma distribuição normal, pois vemos uma distribuição em forma de sino, unimodal, simétrica em relação a um eixo vertical situado na média com dois pontos de inflexão.

Reforça-se ainda, que no gráfico 5 podemos ver a existência de *outliers* pois é notório que a distribuição dos resíduos tem início no valor 4 e fim no valor 3 aproximadamente.

Gráfico 6 - Gráfico de dispersão



Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Afirma-se que existe homocedasticidade, pois os pontos dispõem-se de forma retangular sendo que as observações estão distribuídas de forma aleatória á volta da linha horizontal, conforme podemos observar no gráfico, conforme o gráfico 6.

Resumindo considera-se a H5a, a que melhor explica o desempenho financeiro.

1.2.3 RLM - Desempenho não financeiro

Para o desempenho não financeiro cabe apresentar as quatro hipóteses em teste, sendo a hipótese H2c, H3c, H4c e H5c.

- H2c: A Formação profissional tem impacto no DO não financeiro.

- H3c: A Avaliação de desempenho tem impacto no DO não financeiro.
- H4c: Os Sistemas de recompensa têm impacto no DO não financeiro.
- H5c: A Comunicação interna tem impacto no DO não financeiro.

Acrescentando que a hipótese abaixo, H1c (recrutamento e seleção) foi excluída devido ao seu alfa ser inadmissível (inferior a 0,6).

- H1c: O Recrutamento e seleção tem impacto no DO não financeiro.

Para a variável desempenho não financeiro, procedemos ao estudo da correlação de Pearson, onde as variáveis formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna apresentam valores de 0,578; 0,583; 0,529 e 0,652, apresentando uma correlação moderada entre as variáveis, pois os valores estão acima de 0,5, o que permite afirmar que existe ausência de colinearidade.

Na *tabela 19*, iremos analisar o valor do R^2 , que é o valor que nos indica a % de variação do desempenho não financeiro que é explicada pelas hipóteses em teste apresentadas H2c, H3c, H4c e H5c (modelo 1, 2, 3 e 4).

Tabela 19 - Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin- Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,578 ^a	0,334	0,332	1,02752	0,334	175,918	1	351	0,000	
2	,638 ^b	0,406	0,403	0,97127	0,073	42,833	1	350	0,000	
3	,649 ^c	0,421	0,416	0,96041	0,015	8,955	1	349	0,003	
4	,714 ^d	0,510	0,505	0,88461	0,089	63,372	1	348	0,000	2,040

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

O modelo 1 explica 33,4% da variação do desempenho não financeiro, o modelo 2 explica 40,6% da variação do desempenho não financeiro, o modelo 3 explica 42,1% da variação do desempenho não financeiro e o modelo 4 explica 51,0% da variação do desempenho não financeiro. Concluindo que a H5c está a explicar melhor a variação do desempenho não financeiro.

Nos valores da estatística da mudança, iremos analisar o quanto construir este modelo melhorou os resultados em termos de previsão.

Na H2c (modelo 1), ao analisar o R^2 da mudança podemos observar que incluir a formação profissional como previsor melhorou a capacidade de prever o desempenho não financeiro em 33,4%, sendo o valor mais alto. Afirma-se ainda que essa melhoria é significativa pois o Sig. da mudança é inferior a 0,05.

Relativamente aos valores do R^2 ajustado, que nos permite comparar as H2c, H3c, H4c e H5c (modelo 1,2,3 e 4) para testar qual deles explica melhor os resultados, vemos que o valor mais alto é 50,5%. Concluindo que a H5c é a mais aceitável.

Para estudar a independência dos resíduos, analisamos o valor do Durbin-Watson que é de 2,040, o que se enquadra no intervalo de valores aceitáveis (entre 1,5 e 2,5).

Tabela 20 - ANOVA

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	185,733	1	185,733	175,918	<,001 ^b
	Resíduo	370,583	351	1,056		
	Total	556,316	352			
2	Regressão	226,140	2	113,070	119,859	<,001 ^c
	Resíduo	330,176	350	0,943		
	Total	556,316	352			
3	Regressão	234,400	3	78,133	84,707	<,001 ^d
	Resíduo	321,916	349	0,922		
	Total	556,316	352			
4	Regressão	283,991	4	70,998	90,727	<,001 ^e
	Resíduo	272,325	348	0,783		
	Total	556,316	352			

b. Preditores: Formação_Profissional

c. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho

d. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho, sistemas_recompensa

e. Preditores: Formação_Profissional, Avaliação_desempenho, sistemas_recompensa, Comunicação_interna

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

A partir da análise da *tabela 20*, podemos comparar a H2c, H3c, H4c e H5c (modelos 1,2,3 e 4) com um modelo sem previsor. Resultando assim em duas hipóteses gerais:

- H_0 : O ajuste do modelo (1,2,3 ou 4) = O ajuste do modelo sem previsor
- H_1 : O ajuste do modelo (1,2,3 ou 4) $\neq$ O ajuste do modelo sem previsor

Como temos um Sig. <0,001 em todos os modelos, significa que os previsores dos modelos 1,2,3 e 4 melhoraram a nossa capacidade de prever o desempenho não financeiro.

Seguindo para a análise da tabela dos coeficientes (*tabela 21*), vamos estudar o peso que cada variável independente tem no modelo e sua relevância para o mesmo.

Ao avaliar os coeficientes padronizadas podemos afirmar que na H3c (modelo 2), tanto a formação profissional, como a avaliação de desempenho são previsores com igual peso do desempenho não financeiro com um Beta de 34,3% e 35,7% respetivamente.

Na H4c (modelo 3), a avaliação de desempenho é o previsor mais forte para prever o desempenho não financeiro com Beta de 32,9%. Depois temos a formação profissional e o sistema de recompensas com igual peso com um valor de Beta de 23,6% e 17,7%.

Na H5c (modelo 4), a comunicação interna é o previsor mais forte para prever o desempenho não financeiro com um valor de Beta de 40,2%.

Tabela 21 - Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,043	0,153		19,911	0,000		
	Formação_Profissional	0,478	0,036	0,578	13,263	0,000	1,000	1,000
2	(Constante)	2,552	0,163		15,669	0,000		
	Formação_Profissional	0,284	0,045	0,343	6,294	0,000	0,569	1,756
	Avaliação_desempenho	0,260	0,040	0,357	6,545	0,000	0,569	1,756
3	(Constante)	2,621	0,163		16,110	0,000		
	Formação_Profissional	0,195	0,054	0,236	3,634	0,000	0,394	2,538
	Avaliação_desempenho	0,239	0,040	0,329	6,015	0,000	0,553	1,808
	sistemas_recompensa	0,120	0,040	0,177	2,992	0,003	0,477	2,099
4	(Constante)	1,627	0,195		8,340	0,000		
	Formação_Profissional	0,070	0,052	0,085	1,358	0,175	0,358	2,793
	Avaliação_desempenho	0,148	0,038	0,203	3,843	0,000	0,503	1,987
	sistemas_recompensa	0,103	0,037	0,152	2,798	0,005	0,475	2,105
	Comunicação_interna	0,370	0,047	0,402	7,961	0,000	0,550	1,817

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Podemos ainda testar a multicolinearidade, através do valor de tolerância, que é sempre superior a 0,1, não existindo multicolinearidade.

Tabela 22 - Estatística de resíduos

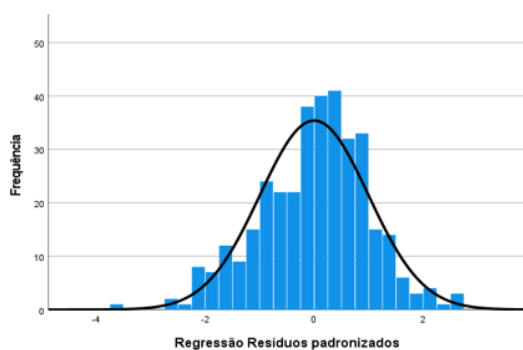
	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,3323	6,4682	4,9363	0,89822	353
Resíduo	-3,22202	2,42048	0,00000	0,87957	353
Erro Valor previsto	-2,899	1,706	0,000	1,000	353
Erro Resíduo	-3,642	2,736	0,000	0,994	353

Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Analisamos a Tabela 22, para verificar a existência de outliers. Observamos o “valor previsto” e o “resíduo”, com valores de -3,222 e 2,332. O que significa que esses valores estão enquadrados no intervalo de -3 e 3, não existindo outliers.

Através da observação do gráfico 7, concluímos que os resíduos têm uma distribuição normal, pois vemos uma distribuição em forma de sino, unimodal, simétrica em relação a um eixo vertical situado na média com dois pontos de inflexão.

Gráfico 7 - Histograma de resíduos



Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Relativamente à dispersão dos resíduos, conforme o gráfico 8, os pontos dispõem-se de forma retangular sendo que as observações estão distribuídas de forma aleatória á volta da linha horizontal.

Gráfico 8 - Gráfico de dispersão



Fonte: Statistical Package for the Social Sciences, versão 28.0

Resumindo considera-se a H5a, a que melhor explica o desempenho não financeiro.

1.3 Modelo estrutural

Resumidamente, na análise de consistência foi retirada a H1 (H1a, H1b e H1c) pois a consistência da dimensão recrutamento e seleção era inadmissível (alfa menor que 0,6), logo rejeitada.

Após confirmação de uma escala com boa consistência, procedemos à verificação das restantes hipóteses, conforme se apresenta abaixo:

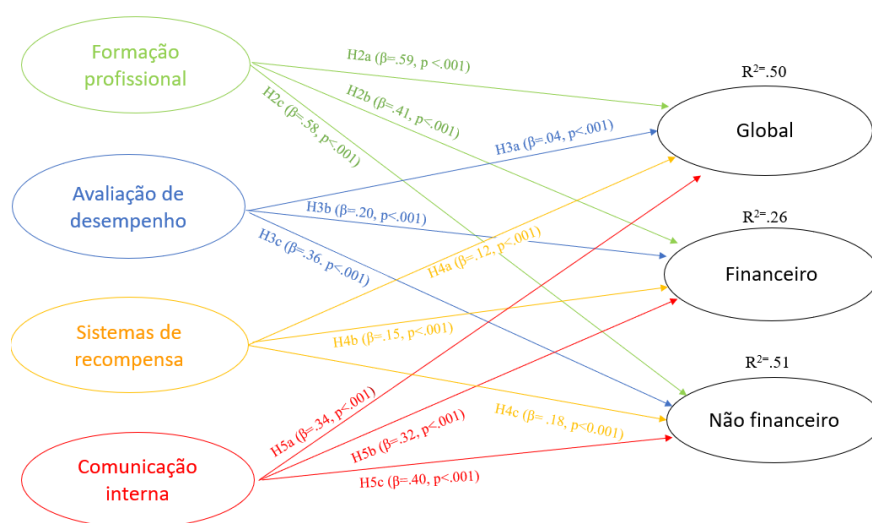
- Desempenho global – H2a, H3a, H4a e H5a
- Desempenho financeiro - H2b, H3b, H4b e H5b
- Desempenho não financeiro - H2c, H3c, H4c e H5c

Ao analisar o nível de significância, conseguimos afirmar que o mesmo é menor 0,05 em todas as hipóteses (Sig. <.05), considerando todas as hipóteses aceitáveis.

Todos as hipóteses (H2, H3, H4 e H5) melhoram a nossa capacidade de prever o desempenho global, financeiro e não financeiro. Afirmando assim que as hipóteses H2, H3, H4 e H5 são suportadas, ou seja, têm impacto positivo, e como tal a H2a + H3a +H4a+H5a explica em 50,0% o desempenho global, a H2b, H3b, H4b e H5b explica em 26,0% o desempenho financeiro e a H2c, H3c, H4c e H5c explica em 51,0% o desempenho não financeiro conforme ilustrado na *figura 11*.

Conclui-se que a formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e comunicação interna demonstram ter impacto positivo no desempenho global ($\beta=.34$, $p<.001$); desempenho financeiro ($\beta=.32$, $p<.001$) e desempenho não financeiro ($\beta=.40$, $p<.001$).

Figura 11 - Modelo estrutural



Fonte: Elaborado pela autora

2 Discussão

O presente estudo tinha o objetivo de investigar o impacto das PGRH e suas consequências no desempenho das organizações de *Fitness*.

Segundo Garcia, Pereira & Carvalho (2014), a nível do perfil das organizações de fitness, o mesmo caracteriza-se por PME's, com máximo de 30 colaboradores, com nº de clientes entre 1.000 e 3.000 e com menos de 5.000 m². Ao compararmos este perfil com a empresa estudada (*Fitness Hut*), afirma-se que esta é considerada uma grande empresa devido ao seu volume de negócios superior a 50 milhões de euros, com 1000 colaboradores, e com cerca de 150 mil clientes, contrariando o típico perfil. O único aspeto que se confirma é o tamanho dos clubes que geralmente têm cerca de 1.800 m².

Relativamente às hipóteses estudadas (H2, H3, H4 e H5), todas foram aceites por serem significativas. Afirmando que a formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensa e comunicação interna têm impacto positivo no desempenho global, desempenho financeiro e desempenho não financeiro. Estes resultados estão de acordo com a revisão da literatura apresentada por García, Pereira & Carvalho (2014).

Acrescenta-se que a H1, nem sequer foi testada, pois não passou no teste de consistência interna, acreditando-se que seria passível de interferir com a boa consistência da escala, o que poderia afetar os resultados.

Segundo Richard *et al.* (2009), o DO pode ser definido por três tipos de resultados: resultados financeiros, resultados operacionais e resultados humanos, mas refere que o mais afetado é o desempenho financeiro. Algo contrariado pelos resultados obtidos, pois observa-se que as PGRH têm impacto no desempenho global, financeiro e não financeiro.

Conforme os autores García, Pereira & Carvalho (2014), sugere-se que existem PGRH que demonstram efetivamente relação com o desempenho da empresa, nomeadamente a formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, comunicação interna e recrutamento e seleção. Destacando que a que mais influencia o desempenho organizacional (desempenho global, financeiro e não financeiro) é a comunicação interna e a que menos influencia é a avaliação de desempenho. Com base nos resultados obtidos podemos afirmar que a comunicação interna é, de facto, a que mais influencia no desempenho organizacional, sendo o previsor mais forte para prever o desempenho organizacional (desempenho global, financeiro, não financeiro).

Relativamente à afirmação do autor onde se admite que a avaliação de desempenho é a que menos impacto tem no desempenho organizacional não se verifica, pois demonstra-se que a formação profissional, é a que pior explicam os resultados, sendo a que menor impacto tem (preditor mais fraco). É importante esclarecer que não se verifica o impacto do recrutamento e seleção no desempenho organizacional.

As PGRH devem ser utilizadas para auxiliar a organização para melhorar a sua capacidade de atrair e reter talentos. Mas também ajudar os colaboradores a crescer a nível profissional. Segundo Kang, Morris & Snell (2007), a formação deve favorecer a aprendizagem novos conhecimentos, mas para que isto ser possível a comunicação assume um papel essencial na transmissão de conhecimento.

Conforme Theriou & Chatzoglou (2008), referem anteriormente na revisão da literatura, os sistemas de recompensa enquanto PGRH não apresentam grande expressividade nas organizações de fitness, algo que se confirma, mesmo tratando-se de uma empresa cuja estrutura permite suportar um sistema de recompensa. É importante que estas práticas sejam utilizadas para reter os colaboradores na organização, aumentar a sua motivação e fortalecer a cultura organizacional.

Resumidamente as dimensões formação profissional, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa e comunicação interna apresentam uma relação positiva com o desempenho organizacional, sendo a comunicação interna que apresenta maior influência no desempenho.

Demonstrando-se um ponto fraco a formação profissional e a avaliação de desempenho. Os dados sugerem ser necessário perceber se de facto a avaliação de desempenho está a ser utilizada com a finalidade de medir o contributo do colaborador, gerir sistemas de recompensa, identificar as potencialidades do colaborador bem como as suas necessidades de formação, pois se a avaliação é feita de modo a controlar/ constranger o colaborador, teremos colaboradores desmotivados sem vontade de partilhar ideias e melhorar.

É importante também incluir nos resultados a caracterização atual da área do fitness. Segundo Mocsányi & Bastos (2005), existe um alto nível de rotatividade nesta área, pois geralmente grande parte dos profissionais não é atraído pelo amor ao trabalho, mas sim pela necessidade financeira. Para analisar esta questão atentou-se ao tempo de trabalho que os colaboradores apresentam no *Fitness Hut*, pois pode ser um indicador do nível de rotatividade, onde se constata que 43% dos respondentes do questionário está na organização entre 1 - 4 anos, considerado pouco tempo.

2.1 Implicações para o gestor

Este estudo tem implicações importantes principalmente para os gestores da área do fitness.

A investigação sugere que os gestores não devem negligenciar o impacto e importância das PGRH, uma vez que estas são essências para a melhoria do desempenho organizacional, todavia existem práticas específicas que potenciam esta melhoria.

A um nível mais prático e focado em PGRH específicas, considera-se que a organização deve preocupar-se em implementar um sistema de avaliação sólido e justo, uma vez que este sistema serve para determinar possíveis recompensas e identificar possíveis necessidades de formação. Desta forma seria possível também adequar o sistema de recompensas, de modo a diminuir a rotatividade e aumentar a motivação dos colaboradores, assim como incentiva-los a fomentar uma cultura organizacional de partilha de ideias e conhecimentos. Salientado o facto de estarmos a tratar de uma empresa com estrutura financeira para sustentar este tipo de sistema.

Para combater ainda a rotatividade e melhorar o índice de produtividade, sugere-se a criação de um plano de carreira, uma vez que se o colaborador entender que pode crescer dentro da empresa, tentará melhorar o seu desempenho e estará mais motivado.

Apostar na formação é necessário, deve aumentar-se o orçamento para a mesma, para habilitar os colaboradores não só a prestar um serviço de excelência, mas para valorizar também a

empresa. É importante validar que o capital humano deve ser considerado o principal património de uma organização.

O gestor deve ainda fomentar uma cultura de respeito e trabalho em equipa, livre de conflitos. Poderá fazer isso através de dinâmicas de grupo para discussão problemas e sugestões de melhoria e/ou promoção de eventos de convívio entre colaboradores.

Este estudo pode ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias, para alcançar aquilo que toda a organização pretende, um desempenho superior.

Conclusões e Limitações ao estudo

O presente estudo serviu para investigar o impacto das PGRH e suas consequências no desempenho organizacional em contexto *fitness*. Nessa mesma linha de investigação foi importante iniciar com o estudo do que é a gestão de recursos humanos e sua evolução.

Ficou claro nesse aspeto, que inicialmente que a GRH encontrava-se associada a um custo e a uma perspetiva mais operacional, algo que só foi mudado depois de 1970, passando a haver um redireccionamento para o recrutamento de pessoas adequadas às exigências do trabalho, tentando organizá-las de modo a tirar mais proveito do seu trabalho (Serra, 2017).

O que nos remete também para o papel do gestor de RH, que deve ser muito mais do que gerir pessoas. Promovendo a interligação, a cooperação e o desenvolvimento de um bom clima organizacional.

O ponto de partida foi a GRH, no entanto ao falar da mesma, nesse contexto surgem as PGRH, abordadas ao longo da revisão da literatura e que se configuram bastante importantes para ajudar as organizações a melhorar a sua capacidade de atrair e manter as pessoas com as competências necessárias, de acordo com os objetivos da organização.

Foi feita uma breve caracterização do setor do fitness a nível nacional e global, estudando ainda os principais termos associados ao mesmo. Estudou-se o fenómeno do impacto das PGRH no setor do fitness, precisamente no ginásio *Fitness Hut*. Entendeu-se que esta área demonstra bastante potencial, pois cada vez mais a atividade física toma um lugar de peso na vida das pessoas, havendo a consciencialização de que atividade física é um componente essencial para um estilo de vida saudável devido a sua associação com diversos benefícios para a saúde física e mental (Pate *et al.*, 1995).

Na vertente prática concluiu-se que existem determinadas PGRH como a formação profissional, avaliação de desempenho, sistema de recompensas e comunicação interna realmente têm impacto positivo no desempenho financeiro, não financeiro e global da organização.

Conclui-se ainda a importância do DO como um conjunto de indicadores financeiros, não financeiros e globais, que ajudam a organização a verificar se os objetivos foram alcançados (Kaplan & Norton, 2008).

Os resultados desta investigação devem ter em conta algumas limitações, enunciadas de seguida.

A primeira limitação prende-se com o facto da amostra em estudo apenas ter sido recolhida em um ginásio, algo que limita a diversificação da amostra, podendo afetar os resultados obtidos.

A segunda limitação tem haver com o facto da amostra analisada ser de um País da Europa específico, algo que afeta os resultados, pois o mais provável é existirem alterações nos comportamentos e no perfil dos praticantes de atividade física consoante o País.

A terceira limitação prende-se ao número reduzido de estudos na área do fitness, tornando-se difícil comparar os resultados obtidos.

Considera-se ainda para futuras investigações que seria interessante averiguar para além da perceção dos colaboradores sobre as PGRH na organização onde estão inseridos, investigar também o peso que os mesmos atribuem a cada prática.

Sugere-se também a análise do impacto das PGRH em amostras composta por ginásios considerados PME's.

Referências Bibliográficas

- Alcázar, Fernandez & Gardey, (2005). *Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role play by human resources in firm success. Management Review*, 16(2), 213-241.
- Arraya, M. (2021), O sistema de capacidades distintivas no desempenho organizacional das academias e ginásios de fitness Portuguesas. *Revista Internacional de Gestão Desportiva*, 11(1), 1-16.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”:* *interligando pessoas, estratégia e performance*, Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A. & Rosa, M. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Borges, R. (2009). Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos, *Brazilian Business Review*, 6(3), 299-311.
- Brito, R. & Oliveira, L. (2016). A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional, *Brazilian Business Review*, 13(3), 94-115.
- Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5): 720-735.
- Cachissome, A. (2015). *O Papel do Gestor de Recursos Humanos nas Organizações: Estudo de Caso Sobre a Percepção dos Gestores e dos Funcionários em duas Empresas de Construção Civil*, Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator 2001: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional*. ISPA, Lisboa.
- Casperson, C., Powell, k. & Christenson, G. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. *Public Health Reports*, 100, 126-131.
- Chase, R., Aquilano, N., & Jacobs, F. (2001). *Operations Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Cordeiro, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: os quadros superiores do setor automóvel*, ISCTE, Lisboa.

- Costa, N. (2017). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Setor Hoteleiro*. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia.
- Coutinho, C. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática (2ª ed.)*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Cunha. R. C., (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Dangol, R. & Kos, A. (2014). Knightian uncertainty and risk: a basis for untangling dynamic capabilities from operational capabilities. *Journal Strategy and Management*, 7(4), 337–353.
- Decreto-Lei n.º 385/99 de 28 de Setembro. Diário da República n.º 227/1999, I-A Série, No 385/99. Acedido a 19 Mar. 2021. Disponível em <https://dre.pt/>.
- Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. & Doty, D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dolnicar, S. & Grun, B. (2012). “Translating” between survey answer formats. *Journal of Business*, 66(2013), 1298-1306.
- Dubihlela, J. & Dhurup, M. (2015). Determinants of, and barriers to, market orientation and the relationship with business performance among SMEs. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1667–1678.
- Esteves, T. (2008), *Práticas de GRH e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: estudo de caso no setor bancário português*, ISCTE, Lisboa.
- Falcão, A. (2019). *A Gestão do Ginásio Solinca Health & Fitness Clube de Gaia*. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto.
- Fernandes, A. & Caetano, A. (2000). Avaliação de desempenho. In A. Caetano & J. Vala (1.ª Ed.), *Gestão de Recursos Humano: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 359-387). Lisboa: RH Editora.

- Garcia, A. (2016). *Gestão de Recursos Humanos na Indústria do Turismo em Portugal: Tendências Futuras do Capital Humano: um estudo exploratório em unidades hoteleiras no Distrito de Coimbra*. Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- García, J., Pereira, E. & Herculano Carvalho, J. (2014), La gestión de los recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento organizacional. *Intangible Capital*, 10(5), 985-1002.
- Gerhart, B. (2005). Human Resources and Business Performance: Findings, Unanswered Questions, and an Alternative Approach. *Management Revue*, 16(2), 174-185.
- Gomes R., Gustavo N., Melo R., Pedragosa V. (2017). PORTUGAL: A growing sport market in a dominant state model. In: A. Laine & H. Vehmas (Eds), *The private sport sector in Europe: Sports economics, management and policy*, vol 14 (pp. 269-285).
- Grandori, A. & Soda, G. (1995). *Inter-firm network: antecedents, mechanisms and forms*, *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Grantham, W., Patton, R., York, T. & Winick, M. (1998). *Health Fitness Management: A Comprehensive Resource for Managing and Operating Programs and Facilities*. United States of America: Human Kinectics.
- Gupta, A. & Singhal, A. (1993). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management*, 36(3), 41-48.
- Hinkin, T.R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- IHRSA (2013). The IHRSA Global Report. USA: International health Racquet & Sport Club Association.
- IHRSA (2016). The IHRSA Global Report. USA: International health Racquet & Sport Club Association.
- IHRSA (2018). The IHRSA Global Report. USA: International health Racquet & Sport Club Association.

- IHRSA (2019). The IHRSA Global Report. USA: International health Racquet & Sport Club Association.
- Kang, S., Morris, S. & Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Massachusetts.
- Khandekar, A. & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: understanding Indian scenario in present global context. *Education for Training*, 48(8/9), 682-692.
- Leinwand, P. & Mainardi, C. (2011). The Essential Advantage: How to Win with Capabilities-Driven Strategy. *Harvard Business Review Press*, Boston, Massachusetts.
- Marques, A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos – Um Estudo Multi-Caso*. ISEG, Lisboa.
- McAlexander, J. H., Kaldenberg, D. O., & Koenig, H. (1994). Service Quality Measurement. *Jornal of Health Care Marketing*, 14(3), 34-40.
- Mocsányi, V. & Bastos, F. (2005). Gestão de Pessoas na Administração Esportiva: Considerações sobre os Principais Processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55-69.
- Modeneze, D. & Vilarta, R. (2010). *A Evolução das Abordagens Conceituais sobre a Prática da Atividade Física Relacionada à Saúde e Qualidade de Vida*, 141-150.
- Monteiro, L. (2009), *O Impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano no Desempenho das 500 Maiores e Melhores Empresas em Portugal*, Universidade do Minho, Braga.
- Mota, M. & Cordeiro, C. (2015). Práticas de Gestão de Recursos Humanos: estudo de caso no setor segurador. *Jornal Europeu de Gestão Aplicada aos Negócios*, 1(1), 93-114.
- Neves, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas. In Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH, 1-101.

- Paauwe, J., & Boselie, J. (2005). HRM and performance: what's next. *Cornell University ILR School*, 1-50.
- Pate, R., Pratt, M., Blair, S., Haskell, W., Macera, C., Bouchard, C. & Wilmore, J. (1995). Physical activity and public health: a recommendation from the Centers for Disease Control and Prevention and the American College of Sports Medicine. *Jama*, 273(5), 402-407.
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2016). Barómetro do fitness em Portugal 2015. Lisboa: Edições: AGAP.
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2017). Barómetro do fitness em Portugal 2016. Lisboa: Edições AGAP.
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2018). Barómetro do fitness em Portugal 2017. Lisboa: Edições: AGAP.
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2019). Barómetro do fitness em Portugal 2018. Lisboa: Edições: AGAP.
- Pedragosa, V. & Cardadeiro, E. (2020). Barómetro do fitness em Portugal 2019. Lisboa: Edições: AGAP.
- Pedragosa, V. (2006). *O Processo de Fidelização no Health Club Bioritmo*, Universidade Lusíada de Lisboa, Lisboa.
- Pedragosa, V. (2012). *Satisfação e fidelização em ginásios e health clubs: estudo das expetativas, das emoções e da qualidade*. Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS* (6ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. (2001). *Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J., (1998), Seven Practices of Successful Organizations, *California Management Review*, 40(2), 96-123.
- Rangel Magdaleno, J. (2018). El impacto de la innovación y las finanzas en la competitividad de las PYMEs manufactureras. *Small Business International Review*, 2(2), 38-53.
- Rebelo, A. (2013). *O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*. Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto.

- Reid, R., Morrow, T., Nelly, B. & Adams, J. (2000). Human Resource Management Practices in SME's: A Comparative Analysis of Family and Non-Family Business. *IBAR*, 21(2), 157-171.
- Ribeiro, R. (2000). Recrutamento e seleção. In A. Caetano & J. Vala (1.^a Ed.), *Gestão de Recursos Humano: Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 267-324). Lisboa: RH Editora.
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las pymes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 103-126.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics*, 21(4), 426-434.
- Schoemaker, P., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Serrano, M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte teórico, Evolução da Função e Modelos*, SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Silvério, D. (2014), *Gestão da Mudança e Alinhamento Estratégico: O Caso da Empresa “My Change”*, ISEG, Lisboa.
- Sotomayor, A., Rodrigues, J. & Duarte, M (2014). *Princípios de gestão das organizações* (2^aed.). Lisboa: Rei dos livros.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (10^a ed.). Lisboa: Lidel
- Teece, D., (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, 41(3), 693–720.

- Theriou, G. & Chatzoglou, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Ulrich, D. (2000), *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*, São Paulo: Editora Futura.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

Anexos

Anexo 1: Questionário do Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e suas consequências no Desempenho Organizacional.



UAL - Universidade Autónoma de Lisboa

Dissertação Mestrado Gestão de Empresas

Questionário

Caro colaborador,

Este questionário foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Empresas da Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), com o título de dissertação: *O Impacto das Práticas de Gestão de Recursos Humanos e as suas consequências no Desempenho Organizacional em contexto Fitness*.

O objetivo é medir como as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) se relacionam com o desempenho organizacional em ginásios.

O questionário está dividido em 3 seções e levará entre 5 a 7 minutos a responder.

O anonimato das suas respostas está garantido e a informação será utilizada apenas para fins de investigação.

MUITO AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO!

1. Concorda em participar neste estudo?

Sim ☐

Não ☐

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

Seção I – Dados do colaborador

Gênero:

Feminino ☐

Masculino ☐

Outro ☐

Idade:

> 20 ☐

21-30 ☐

31-39 ☐

40-49 ☐

50 ou mais ☐

Há quanto tempo trabalha no ginásio:

Menos de 1 Ano ☐

1 - 4 Anos ☐

5-10 anos ☐

Mais 10 anos ☐

Cargo que ocupa:

Diretores

☐

Instrutores (Gym service, group trainer, personal trainer, etc.)

☐

Sales (Comerciais)

☐

Administração (secretárias administrativas, tesouraria, fornecedores, etc.)

☐

Cargo de chefia:

Sim ☐

Não ☐

Tipo de prestação de serviço:

Contratado ☐

Prestador de serviço ☐

Seção II – PGRH no seu ginásio

Qual a sua percepção em relação às seguintes questões?

As afirmações seguintes dizem respeito às práticas de GRH, disponibilizada pelo seu ginásio: Discordo Totalmente (1 ponto) – Concordo Totalmente (7 pontos).

	1	2	3	4	5	6	7
Ao passar por dificuldades financeiras, os últimos gastos a cortar seriam os gastos com o pessoal.							
Nos processos de recrutamento e seleção, são escolhidos os colaboradores que trabalham em equipa.							
A escolha de novos colaboradores é feita com base apenas na sua experiência profissional.							
A escolha de novos colaboradores é feita com base no seu potencial de aprendizagem, e não apenas na sua experiência profissional.							
O ginásio investe na formação profissional dos colaboradores.							
Os colaboradores recebem incentivos para participarem nas ações de formação.							
O ginásio oferece por cada posto de trabalho formação ao colaborador.							
O orçamento do plano de formações é revisto regularmente.							
É oferecido aos colaboradores a oportunidade de desempenhar funções em outros postos de trabalho que não o seu.							
Os colaboradores recebem regularmente feedback sobre o que estão a fazer bem e mal na sua função.							

É disponibilizado feedback sobre o comportamento e atitude do colaborador no desempenho das suas funções.							
É disponibilizado feedback sobre o desenvolvimento pessoal do colaborador.							
São oferecidos incentivos com base nos resultados do departamento/grupo de trabalho.							
São oferecidos incentivos com base nos resultados globais do ginásio.							
Os colaboradores são recompensados por contribuírem com ideias e melhorias.							
Os colaboradores têm facilidade em comunicar com o seu superior.							
Os colaboradores recebem informações sobre a organização (decisões organizacionais, objetivos, estratégias, missão, visão, valores, entre outros).							
Os colaboradores têm acesso a canais de comunicação que lhes permitam entrar em contacto com alguém responsável, em caso de conflito com o seu superior direto.							
Os colaboradores têm sistemas internos (revistas, intranet, caixa de sugestões, e-mail) para comunicar internamente.							

Seção III – Desempenho organizacional.

Qual a sua perceção em relação às seguintes questões?

As afirmações seguintes dizem respeito ao desempenho organizacional do ginásio: Discordo Totalmente (1 ponto) – Concordo Totalmente (7 pontos).

	1	2	3	4	5	6	7
O desempenho global do ginásio melhorou.							
As medidas adotadas pelo seu ginásio estão de acordo com as suas expectativas.							
O esforço dos colaboradores em prole do bem do ginásio está de acordo com as expectativas.							
A satisfação do cliente tem aumentado.							
A lealdade do cliente melhorou.							
A satisfação dos colaboradores tem aumentado.							

A imagem do ginásio foi reforçada nos últimos anos.							
Considera o seu ginásio bem-sucedido no mercado.							
A rentabilidade financeira aumentou.							
As vendas aumentaram.							
Os custos diminuíram.							