

Mestrado em Economia e Gestão Internacional
Faculdade de Economia da Universidade do
Porto

O impacto das Práticas de Gestão de Recursos
Humanos e da Orientação Empreendedora no
desempenho das empresas Portuguesas

Marina Alexandra de Sousa Palminha

2009

Orientação: Prof. Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

Co-orientação: Prof. Doutora Catarina Judite Morais Delgado

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, não só pelo tempo disponibilizado, empenhamento, determinação e dedicação que demonstrou desde o início deste projecto, mas também pela motivação, apoio e orientações que me transmitiu, essências para a execução deste projecto.

À minha co-orientadora, Professora Doutora Catarina Delgado, pelo tempo disponibilizado, pelo apoio, pelos contributos e orientações que foram importantíssimos para a execução deste trabalho.

Ao Professor Doutor Vitorino Martins, por ter partilhado comigo o seu precioso tempo e pela ajuda que me deu numa fase importante deste projecto.

À minha mãe e irmã, não só pelo estímulo para iniciar o Mestrado, mas também por toda a preocupação, pelo interesse, pela força e incentivo. Pelos bons conselhos que me transmitiram. Sobretudo pelo apoio, por estarem ao meu lado em todos os momentos e pela compreensão e paciência que demonstraram nos dias de mau humor e nos momentos em que não estive tão disponível ou paciente.

Ao meu pai que desde sempre me incentivou a fazer o Mestrado. Pelas palavras de preocupação, motivação, de apoio, de incentivo que tão importantes foram em determinados momentos. Pelas sugestões, opiniões e críticas que me deu durante todo este período e especialmente por me ter proporcionado esta concretização.

Ao Pedro, pela ajuda que me deu desde o início, por estar ao meu lado nos bons e nos maus momentos, pela infinita paciência e compreensão que teve comigo nos momentos mais difíceis. Por me ter ajudado a relativizar a importância das coisas, pelas sugestões, pelas críticas, pela motivação e incentivo. Acima de tudo pelo respeito e carinho que demonstrou e por ter estado ao meu lado quando mais precisei.

Resumo

Este trabalho pretende analisar o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e da Orientação Empreendedora (OE) no desempenho das empresas portuguesas. Adicionalmente, esta investigação pretende colmatar a lacuna existente relativamente ao caso português. Os dados foram recolhidos através de um inquérito às empresas portuguesas, seleccionadas a partir da base de dados SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibérico). Os resultados sugerem que as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com a rentabilidade das vendas e com a rentabilidade do investimento; as práticas de GRH e a OE estão positivamente relacionadas. Relativamente à OE, os dados não permitiram aferir com rigor a sua relação com o desempenho económico-financeiro das empresas.

Palavras-chave: Práticas de GRH; Orientação Empreendedora; Desempenho económico-financeiro; Portugal

Abstract

This research aims to analyze the impact of Human Resource Management practices (HRM) and Corporate Entrepreneurship (CE) in the performance of Portuguese firms. This work aims to fill the gap for the Portuguese case. Data was collected through a survey to Portuguese companies that were selected from the SABI (*Sistema de Análise de Balanços Ibérico*) database. The results suggest: the HRM practices are positively related to return on sales and with return on investment; the HRM practices and CE are positively related. In what concerns to CE, data did not accurately assess its relationship with financial performance.

Keywords: HRM Practices; Corporate Entrepreneurship; Economical and financial performance; Portugal.

Índice de Conteúdos

Agradecimentos.....	Erro! Marcador não definido.
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice de Conteúdos.....	iv
Índice de Quadros.....	vi
Índice de Figuras.....	viii
Introdução.....	1
Capítulo 1. Síntese da literatura.....	3
1.1. Considerações iniciais.....	3
1.2. Práticas de GRH e desempenho da empresa.....	3
1.2. OE e o desempenho da empresa.....	9
1.3. Relação entre as práticas de GRH e a OE.....	13
Capítulo 2. Considerações metodológicas.....	21
2.1. Considerações iniciais.....	21
2.2. Questionário, amostra e recolha de dados.....	21
2.3. Técnicas de análise de dados.....	23
Capítulo 3. Aplicação empírica ao caso Português.....	25
3.1. Considerações iniciais.....	25
3.2. Caracterização da amostra.....	25
3.3. Validação das escalas.....	27
3.4. A relação entre as variáveis.....	30
3.4.1. Relação entre a GRH e desempenho económico-financeiro.....	32
3.4.2. Relação entre a OE e desempenho económico-financeiro.....	34

3.4.3. Relação entre a OE e as práticas de GRH	36
3.4.4. Variáveis de controlo	38
3.5. Discussão dos resultados	41
Conclusão, contributos para a gestão e limitações da investigação	48
Referências.....	51
Anexos	60
Anexo A – Questionário implementado e Medidas.....	61
Anexo B - Análise de dados	73
Anexo C – Análise de pressupostos das regressões lineares	79

Índice de Quadros

Quadro 1-Sistematização dos principais contributos sobre o impacto das práticas de GRH no desempenho da empresa	4
Quadro 2-Sistematização dos principais contributos sobre o impacto da OE no desempenho da empresa	10
Quadro 3- Sistematização dos principais contributos sobre a relação entre as práticas de GRH da OE	14
Quadro 4: Sistematização das medidas em estudo	23
Quadro 5: Componentes da GRH com respectivos itens, <i>loadings</i> e Coeficiente de alfa Cronbach	29
Quadro 6: Síntese dos resultados das regressões múltiplas (Quadro ANOVA).....	31
Quadro 7: Teste de Spearman (Variáveis dependentes: ROA e ROS 2006).....	33
Quadro 8: Análise de regressão múltipla (Variáveis dependentes: ROA e ROS 2006)	34
Quadro 9: Teste de Spearman (Variáveis dependentes: ROA E ROS 2006)	35
Quadro 10: Análise de regressão múltipla (Variáveis dependentes: ROA E ROS 2006)	35
Quadro 11: Matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis de GRH e variáveis da OE.....	36
Quadro 12: Análise de regressão múltipla (Variáveis dependentes: inovação, proactividade e aceitação de risco)	37
Quadro 13: Teste Kruskal-Wallis – agrupamento por dimensão da empresa	38
Quadro 14: Teste Kruskal-Wallis – agrupamento por número de empregados no departamento de RH	39
Quadro 15: Teste Kruskal-Wallis – agrupamento por número de países para onde a empresa exporta	40

Quadro 16- Escala da orientação empreendedora.....	69
Quadro 17- Avaliação do desempenho económico da empresa	70
Quadro 18: Questionário sobre políticas/práticas de GRH.....	70
Quadro 19: Coeficiente alfa de Cronbach das escalas da OE	74
Quadro 20: Teste de esfericidade de Bartlett e estatística de Kaiser-Meyer-Okin	74
Quadro 21: Análise factorial da GRH – Matriz das componentes	75

Índice de Figuras

Figura 1: Esquema conceptual.....	20
Figura 2: Distribuição da amostra por tipo de empresa.....	25
Figura 3: Distribuição da amostra por número de países para onde a empresa exporta.....	26
Figura 5: Distribuição da amostra por Volume de Negócios e Activo Total de 2005/2006 em milhares de euros	27
Figura 5: Distribuição da amostra pelo Resultado Líquido de 2005/2006 em milhares de euros	27

Introdução

O mundo empresarial contemporâneo é caracterizado por um ambiente altamente competitivo, globalizado e em constante mudança, o que representa para as empresas a necessidade de se adaptarem e responderem aos desafios com uma postura empreendedora e aberta para perceberem novas oportunidades (Hayton, 2005). Neste contexto, surge o conceito de Orientação Empreendedora – OE - (Miller, 1983), que abrange a aprendizagem organizacional, a criatividade e o empenho individual (Hayton, 2005), mas também pode ser considerado como conjunto de capacidades organizacionais para inovar, renovar e arriscar (Zahra, 1995). Todavia, se por um lado a acção empreendedora pode ser despoletada a «partir da iniciativa de alguns indivíduos na empresa, por outro, estas mesmas pessoas precisam de sentir apoio por parte das estruturas formais, sistemas e regras da organização (Kuratko et al, 2005). É neste sentido que os sistemas de GRH desempenham um papel fundamental, pois são um importante mecanismo pelo qual as empresas determinam nos seus colaboradores quais os comportamentos e recompensas esperados (Rousseau, 1995). Esta autora considera que isto deve-se à sua capacidade de criar contractos psicológicos e culturas organizacionais que exercem uma forte influência nos colaboradores.

Adicionalmente, a literatura (e.g., Hayton 2005) refere que as políticas/práticas de GRH são um importante passo para o sucesso organizacional, o que justifica que cada vez mais as empresas tenham necessidade de concentrarem os seus esforços quer no desenvolvimento das melhores práticas de GRH, quer no desenvolvimento de sistemas GRH mais eficazes (Kaya 2006). Um sistema eficaz de GRH inclui actividades, funções e processos que são focalizados para atrair, desenvolver e manter os recursos humanos na empresa (Lado e Wilson, 1994).

Kaya (2006) realizou um estudo sobre o impacto das práticas de GRH e da OE no desempenho das empresas turcas, onde concluiu que as práticas de GRH desempenham um papel mediador entre a OE e a *performance* da empresa. Contudo, pelo nosso melhor conhecimento as investigações sobre o impacto das práticas de GRH e da OE no desempenho económico-financeiro das empresas em Portugal são escassas. Cabral-Cardoso (2004) considera que por vezes a GRH em Portugal é

encarada num contexto em que a empresa é vista como uma entidade abstracta e distante, com a qual os empregados não se identificam, impedindo desta forma o desenvolvimento de um compromisso afectivo com a empresa. Assim, a GRH em Portugal emerge como uma realidade dinâmica, ainda num processo de construção (Cabral-Cardoso, 2004). Examinado o desenvolvimento da função de RH em Portugal, Cunha e Marques (1995) concluem que esta tem evoluído de um papel meramente burocrático e administrativo para uma abordagem mais centrada nas pessoas. Nas últimas décadas registaram-se mudanças em todos os sectores da sociedade portuguesa (Cabral-Cardoso, 2004). Contudo, numa perspectiva macro Portugal ainda apresenta a segunda taxa mais baixa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e também níveis reduzidos de capital humano, gastos em I&D e desempenho inovador (Conceição e Heitor, 2000).

Assim, é objectivo do presente estudo contribuir para a literatura empírica da área reunindo evidência sobre o caso português, ao examinar o impacto da OE e das práticas de GRH no desempenho das empresas portuguesas. O presente documento estrutura-se como se segue. Na secção seguinte, efectua-se uma breve revisão da literatura sobre as práticas de GRH, OE e desempenho da empresa. Depois descreveremos a metodologia adoptada, recolha de dados e caracterização da amostra. Posteriormente expomos os resultados das análises executadas, seguindo-se da sua discussão. Por fim, apresentamos as conclusões, contributos para a gestão e limitações desta investigação.

Capítulo 1. Síntese da literatura

1.1. Considerações iniciais

Neste capítulo apresentamos uma revisão da literatura que versa sobre a relação da GRH e desempenho das empresas, da OE e desempenho das empresas e por fim da relação GRH e OE. Pretende-se assim demonstrar que investigações na área se têm desenvolvido, demonstrando à luz das mesmas o contributo deste trabalho.

1.2. Práticas de GRH e desempenho da empresa

Uma das discussões teóricas sobre a gestão estratégica dos recursos humanos (GERH) advém da literatura da economia e da gestão estratégica e diz respeito à perspectiva baseada nos recursos da empresa (Wright e McMahan, 1992). Esta perspectiva sustenta que as empresas podem desenvolver vantagem competitiva apenas criando valor pelo domínio de recursos escassos, raros e difíceis de imitar (Barney 1991). Embora existam as tradicionais fontes de vantagem competitiva, como recursos naturais, tecnologias e economias de escala, a perspectiva baseada nos recursos defende que estas são cada vez mais fáceis de imitar (Huselid e Becker, 1996). Como tal, os Recursos Humanos (RH) por serem únicos e inimitáveis tornam-se activos importantes para a empresa obter, desenvolver e manter vantagem competitiva (Beardwell et al., 2004), o que torna a gestão do capital humano numa determinante decisiva no desempenho da empresa.

A investigação sobre o impacto das práticas de Gestão de Recursos Humanos no desempenho da empresa tornou-se especialmente abundante nas últimas décadas, sobressaindo um corpo de evidências empíricas e teóricas. Alguns trabalhos feitos nesta área centraram-se no efeito de práticas de GRH isoladas, tais como, a formação (e.g. Bartel, 1994) e a partilha de informação (e.g. Kleiner e Bouillon, 1988). Contudo, outros estudaram o efeito de conjuntos de práticas ou sistemas de GRH, como se resume no quadro 1.

Quadro 1: Sistematização dos principais contributos sobre o impacto das práticas de GRH no desempenho da empresa

Autor	Práticas de GRH	Medida de desempenho	Impacto no desempenho da empresa
Arthur (1994)	Descentralização Participação Formação Competências Supervisão Benefícios Bónus Renumeração Formalização dos processos	Produtividade dos trabalhadores <i>Turnover</i> dos trabalhadores Desperdícios	Indústrias com elevado sistema de compromisso obtêm elevada produtividade, baixos níveis de <i>turnover</i> e baixos níveis de desperdícios do que os sistemas que incidem mais no controlo
Huselid (1995)	Compensação e incentivos Técnicas de selecção de pessoal Participação dos colaboradores	<i>Turnover</i> dos trabalhadores Produtividade dos trabalhadores	Baixo <i>turnover</i> , boa produtividade e aumento do desempenho organizacional,
Igniowski, Shaw e Prennushi (1995)	Incentivos de pagamento Recrutamento e selecção Equipas de trabalho Segurança na carreira Flexibilidade nas competências Formação em competências alargadas Comunicação Relações de trabalho	Produtividade dos trabalhadores	Níveis elevados de produtividade
MacDuffie (1995)	Contratação selectiva Sistemas de compensação Formação	Produtividade dos trabalhadores Qualidade do produto Medidas de produção organizacionais	Práticas de GRH inovadoras não afectam o desempenho individualmente, mas sim como elementos interligados de um sistema de GRH internamente consistente
Delaney e Huselid (1996)	Contratação selectiva Formação Incentivos e compensação	Qualidade dos produtos Desenvolvimento de novos produtos, programas e serviços Capacidade para atrair colaboradores essenciais Capacidade para reter colaboradores essenciais Satisfação dos clientes Relação entre a gestão e os colaboradores Relação entre os colaboradores	Impacto positivo nas medidas de desempenho operacional e desempenho no mercado
Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996)	Recrutamento Formação Avaliação de desempenho	Qualidade do produto Moral dos funcionários Hora de entrega dos	Melhoria de todos os indicadores de desempenho

	Compensação	produtos Produtividade dos funcionários Utilização dos equipamentos Tempo de entrega Minimização dos desperdícios	
Pfeffer (1998)	Segurança de carreira Contratação selectiva de novo pessoal Equipas auto-geridas Descentralização do processo de decisão como princípios básicos da estrutura organizacional, Sistemas de compensação, Formação extensiva, Redução de distinções de <i>status</i> Partilha de informação do desempenho financeiro		Práticas de GHR devem estar alinhadas umas com as outras e te consistência interna se pretenderem ter um efeito no desempenho da empresa
Guthrie (2001)	Promoções internas Recompensas com base nas aptidões Partilha de lucros <i>Employee stock ownership</i> Programas de participação dos funcionários Trabalho em equipa <i>Cross-training</i> Formação com base nas necessidades futuras	<i>Turnover</i> Produtividade	<i>Turnover</i> dos funcionários está associado com a diminuição da produtividade quando o uso de práticas e trabalho de elevado envolvimento é elevado, e com o aumento da produtividade quando o uso destas práticas é baixo
Ahmad e Schroeder (2003)	Insegurança de carreira Contratação selectiva Uso de equipas e descentralização Compensação/Incentivos Formação extensiva Diferenciação de <i>status</i> Partilha de informação	Custo unitário de produção Qualidade do produto Tempo de entrega Flexibilidade para alterar quantidades, velocidade de introdução de novos produtos	Impacto positivo nas medidas de desempenho operacional
Bae, Chen, Lawler e Walumbwa (2003)	Fluxo de RH Sistemas de trabalho Sistemas de recompensas Influencia dos colaboradores no processo de decisão	Lucros Vendas Quota de mercado	Aumento dos lucros, vendas e quota de mercado
Lau e Ngo (2004)	Formação Renumeração com base no desempenho Desenvolvimento de equipas	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Práticas de GRH favoráveis à inovação do produto
Ngo, Lau e Foley (2008)	Seleção Avaliação de desempenho Formação	Desempenho financeiro: Crescimento das vendas Quota de mercado	Efeitos positivos nas medidas de desempenho financeiro e operacional

Estabilidade na carreira	Lucros líquidos
Sistemas de compensação e remuneração	Retorno do investimento
	Retorno de activos
	Desempenho operacional:
	Produtividade
	Rendimento da produção
	Desenvolvimento de novos produtos
	Gastos em I&D e marketing

MacDuffie (1995) é uma referência fundamental nesta área, já que verificou que conjuntos de práticas de GRH não afectam o desempenho organizacional individualmente, mas sim quando interligados num sistema de GRH internamente consistente. Para além disto, a sua contribuição é mais significativa quando se encontram integradas nas políticas e práticas de produção (MacDuffie, 1995). O autor refere que um conjunto de práticas de GRH internamente consistentes é mais eficaz do que a soma dos efeitos das práticas individuais, devido ao seu mútuo efeito sinérgico.

Contudo, nem todos os estudos constituem um suporte para esta perspectiva (e.g. Delaney e Huselid 1996). Estes autores não conseguiram provar que complementaridades entre as práticas de GRH melhoram o desempenho da empresa, ao avaliarem a associação entre um conjunto de práticas de GRH e medidas de desempenho organizacional. Apesar de os resultados não aferirem a validade de alguns testes empíricos referentes ao efeito da complementaridade entre práticas de GRH, os resultados sugerem que práticas de GRH como a selectividade na contratação, formação, incentivos e compensação estão positivamente relacionados com as medidas de desempenho organizacional e desempenho de mercado.

Vários autores (e.g. Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1997; Pfeffer, 1998; Ahmad e Schroeder 2003; Lau e Ngo, 2004; Ngo, Lau e Foley, 2008) consideram que a GERH passa pela adopção de um conjunto universal de “boas práticas” de GRH. Uma das contribuições mais representativa desta corrente foi o trabalho teórico de Pfeffer (1998) ao propor uma visão universal da GERH que consiste num conjunto de sete práticas. O autor considera que a implementação destas práticas isoladamente não

surte muito efeito e em última instância pode mesmo ser contra-produtivo. Para além disto, o autor acrescenta exemplificando que o aumento de actividades de formação pode não ter muito sucesso a não ser que mudanças na organização do trabalho permitam que estes trabalhadores mais capacitados implementem o seu conhecimento. Se os salários são comparativamente baixos e existe falta de incentivos que reconheça o alcance do sucesso económico, as pessoas mais formadas podem afastar-se da competição (Pfeffer, 1998). O autor reforça a ideia, citando a reflexão teórica de Becker e Gerhart (1996), que defende que independentemente dos conjuntos de práticas implementadas numa determinada empresa, estas devem estar alinhadas umas com as outras e também devem ser consistentes com a arquitectura organizacional. Alguns anos mais tarde, Ahmad e Schroeder (2003) analisaram o impacto das práticas de GRH propostas por Pfeffer (1998) no desempenho operacional da empresa. Os resultados constituem uma validação empírica para o trabalho de Pfeffer (1998), ao indicarem um impacto positivo nas medidas de desempenho operacional. Também o trabalho empírico de Arthur (1994) se enquadra nesta perspectiva. Arthur (1994) demonstrou que um sistema de práticas de GRH focadas no compromisso (e.g. processo de decisão descentralizado; desenho do trabalho amplamente definido, equipas auto-geridas; formação em competências extensiva e alargada; partilha de informação com os colaboradores; elevada participação dos colaboradores) registam níveis de produtividade mais elevados e menores níveis de *turnover* dos funcionários, do que um sistema baseado no controlo (e.g. desenho do trabalho restritamente definido, influência reduzida dos colaboradores no processo de decisão: comunicação reduzida; supervisão e controlo apertado; formação escassa). Ainda no âmbito de conjuntos de práticas de GRH universais, Ichniowski et al., (1995) propuseram que a adopção de um sistema de práticas de GRH, que incluía incentivos de pagamentos, recrutamento e selecção, equipas de trabalho, segurança na carreira, flexibilidade nas competências profissionais, formação em competências alargadas, comunicação e relações laborais, suscitam níveis de produtividade elevados. Em oposição, a implementação de inovações em práticas de GRH isoladas têm um impacto reduzido ou quase nulo na produtividade. Adicionalmente, o autor avança com uma reflexão que mereceu atenção no trabalho de Pfeffer (1998) que se prende com a necessidade

de existência de complementaridades entre as práticas de trabalho nas empresas. Para além destes autores também os trabalhos desenvolvidos por Lau e Ngo (2004) e Ngo et al., (2008) são consistentes com a abordagem universal. Lau e Ngo (2004) defendem que para criar uma cultura favorável à inovação é necessário um sistema de GRH que dê ênfase à formação extensiva, recompensas com base no desempenho e desenvolvimento de equipas. Mais tarde, os mesmos autores, juntamente com Foley (2008), analisaram a gestão estratégica e as práticas de RH na China para avaliarem o impacto das mesmas no desempenho organizacional e no clima de relações dos funcionários. Os autores apontam que a adopção de um conjunto de práticas RH têm efeitos positivos sobre o desempenho financeiro e operacional e também no clima de relações dos funcionários.

Por sua vez, alguns autores (e.g. Guthrie 2001) consideraram que a GERH passa pela implementação de práticas de trabalho de elevado compromisso. Em 2001 Guthrie realizou um estudo na Nova Zelândia onde indicou uma associação positiva entre o uso deste tipo de práticas (e.g. promoções internas, recompensas com base nas aptidões, partilha de lucros, programas de participação dos funcionários, trabalho em equipa) e a retenção de colaboradores e a produtividade da empresa.

De forma idêntica, algumas evidências (e.g. Huselid 1995; Bae et al., 2003) demonstram que empresas que utilizam sistemas/práticas de trabalho de elevado desempenho possuem níveis elevados de desempenho organizacional. O trabalho de Huselid (1995) identificou que sistemas de trabalho de elevado desempenho, tais como investimentos em actividades como compensação e incentivos, técnicas de selecção de pessoal e participação dos colaboradores resultam num reduzido *turnover* dos funcionários e elevada produtividade, através do seu impacto nas motivações e aptidões dos colaboradores. Adicionalmente, o autor defende que o impacto das práticas de RH no desempenho da empresa é condicionado pela postura estratégica da empresa Também Bae et al., (2003) examinaram o impacto de práticas de trabalho de elevado desempenho no desempenho organizacional em quatro economias do leste e sudeste asiático. De forma geral, os resultados apresentados pelos autores indicam que este tipo de práticas tem um impacto eficaz no desempenho financeiro das empresas. Contudo, alguns autores (e.g. Wagner, 1994; Delaney e Huselid 1996) manifestaram

preocupações com o facto de os resultados destes estudos poderem ser distorcidos por inconsistências e problemas metodológicos. Delaney e Huselid (1996) indicam que a ausência de medidas amplamente aceites acerca do conceito de práticas de elevado desempenho torna difícil a comparação de dados entre estudos (e.g. Huselid 1995; Bae et al, 2003). Adicionalmente, a lista de boas práticas varia muito na sua constituição e na sua relação com o desempenho organizacional (Beardwell et al., 2004). O mesmo autor acrescenta que isto resulta de uma confusão sobre que práticas de RH constituem de facto elevado compromisso e elevado desempenho.

Após revisão de literatura podemos concluir que a relação entre as práticas de GRH e o desempenho da empresa é um tema amplamente discutido na literatura da GERH (Lau e Ngo 2004), existindo um número considerável de estudos que comprovam uma relação positiva entre as práticas de GRH e várias medidas de desempenho (Wright et al, 2005). Assim, e face à ausência destes estudos no contexto português, a primeira hipótese de investigação do nosso trabalho é:

Hipótese 1: As práticas de GRH estão positivamente relacionadas com o desempenho económico-financeiro das empresas.

1.2. OE e o desempenho da empresa

O ambiente altamente competitivo e dinâmico em que muitos mercados se encontram força as empresas a adoptarem uma estratégia empreendedora (Macchitella, 2008). A OE é um fenómeno ao nível da empresa e pode ser definido como a orientação para a empresa ser mais proactiva, inovadora e aceitar o risco (Barringer e Bluedorn, 1999). A inovação reporta-se à vontade de uma empresa aceitar novas ideias, novos produtos, processos de produção e sistemas organizacionais (Lumpkin e Dess 1996). A proactividade organizacional refere-se à capacidade da empresa superar os seus concorrentes na introdução de novos produtos, serviços ou tecnologias no mercado (Covin e Slevin, 1991). Este processo envolve duas fases (Venkatraman, 1989): (1) antecipar mudanças do ambiente organizacional e (2) agir de acordo com estas mudanças e necessidades futuras. A aceitação do risco é um elemento essencial na gestão estratégica (Ruefli et al, 1999) e um aspecto muito importante da OE (Zahra, 1993), demonstrando a vontade da empresa em empenhar-se em projectos arriscados.

Neste contexto, os trabalhadores são encorajados para prosseguir as oportunidades através do desenvolvimento de ideias inovadoras e proactivas e é desejável que sejam incentivados a correr riscos enquanto *intrapreneurs* na empresa. Hostager et al. (1998: 11-12) definem *intrapreneur*, “*indivíduos ou grupos de trabalho dentro da empresa que: (1) identificam ideias para novos produtos ou serviços; (2) convertem estas ideias em produtos ou serviços lucrativos*”.

Existem pelo menos duas razões para esperar uma relação positiva e crescente entre as actividades empreendedoras da empresa e o seu desempenho (Zahra, 1991). A primeira baseia-se no argumento de e.g. Miller e Friesen (1984), para os quais a inovação pode representar uma eventual fonte de vantagem competitiva para uma empresa. Por um lado, as empresas inovadoras têm boa reputação no mercado o que garante a fidelidade dos clientes. Por outro lado, acompanham as mudanças no mercado e reagem rapidamente, usufruindo de oportunidades emergentes. Em segundo lugar, o facto das empresas que possuem OE serem por definição proactivas, permite-lhes explorar uma base adicional para vantagem competitiva, ou seja, a rápida resposta ao mercado ou de se anteciparem aos concorrentes. Des e Miller (1993) observam que uma estratégia de resposta rápida muitas vezes resulta numa vantagem de ser o primeiro, que se reflecte no desempenho superior da empresa (Lieberman e Montgomery 1988).

Algumas conclusões empíricas acerca da relação da OE e do desempenho da empresa foram expostas na literatura, tal como é visível no quadro dois.

Quadro 2: Sistematização dos principais contributos sobre o impacto da OE no desempenho da empresa

Autor	Proxy OE	Proxy Desempenho	Resultados: OE→ Desempenho (-; 0; +)
Ravenscraft e Scherer (1982)	I&D	Rentabilidade financeira	+; +
Cheney et al. (1991)	Criação e introdução de novos produtos	Valor de mercado da empresa	+; +
Franko (1989)	I&D	Desempenho financeiro a longo-prazo	+; +
Zahra (1991)	Inovação Proactividade	Rentabilidade e Crescimento financeiro	+; +
Zahra (1993)	Inovação	Desempenho financeiro	+; +

Zahra e Das (1993)	Inovação	Margem de lucro líquido Crescimento das vendas Retorno de activos	+;+
Zahra (1995)	Inovação e Proactividade	Retorno de investimento Produtividade Vendas	+;+
Zahra e Covin (1995)	Inovação Aceitação de risco Proactividade	Retorno das vendas Retorno dos activos Capacidade de crescimento das receitas)	+; +

Alguns autores (e.g. Ravenscraft e Scherer, 1982; Franko, 1989 e Zahra 1995) examinaram o efeito da I&D no desempenho financeiro da empresa. Ravenscraft e Scherer (1982) analisaram o impacto da I&D industrial na rentabilidade da empresa, concluindo que a I&D, que é um importante indício de inovação, tem impacto na rentabilidade num período de 4 a 6 anos. Posteriormente, Franko (1989) documentou o efeito a longo-prazo de gastos em I&D no crescimento e rentabilidade da empresa. Tendo em conta que a I&D é considerada como um fonte importante de novos produtos, tecnologias e melhoria dos processos de produção, os resultados indicam que as empresas devem adoptar uma perspectiva de longo prazo na avaliação do potencial dos resultados financeiros das actividades empreendedoras (Zahra e Covin, 1995).

Outros autores (e.g. Cheney, et al., 1991 e Zahra e Das, 1993) centraram a sua atenção no impacto da inovação no desempenho organizacional. O trabalho de Cheney et al., (1991) teve como objectivo estudar o efeito da introdução de novos produtos no valor de mercado de uma grande amostra de empresas, num horizonte temporal de dez anos. Os resultados do estudo expostos pelos autores sugerem que as empresas pioneiras na criação e introdução de novos produtos ou tecnologias - o que seria típico das empresas que possuem uma forte OE - poderão registar um desempenho financeiro superior. Dois anos mais tarde Zahra (1993) analisou a relação entre o ambiente externo das empresas, a OE e o respectivo desempenho financeiro. Usando dados recolhidos numa amostra de 102 empresas o autor conclui que a relação OE e desempenho é moderada por factores ambientais, demonstrando que: (1) cada cluster tem uma combinação diferente de actividades relacionadas com a inovação empresarial e empreendedora, e actividades de renovação; (2) as actividades com

orientação empreendedora variam na sua relação com as medidas de crescimento e de rentabilidade da empresa, isto é, quando a primeira é acentuada, os valores das medidas de desempenho são elevadas; e (3) as associações entre a OE e desempenho financeiro da empresa variam consoante os ambientes dos quatro clusters. No mesmo ano, Zahra e Das testaram dois modelos relativos à associação entre a estratégia de inovação das empresas e os seus resultados financeiros: o primeiro examina a variação do desempenho financeiro da empresa como função da dimensão da estratégia de inovação; o segundo é um modelo que sugere uma sequência casual entre as dimensões da estratégia de inovação, que pode conduzir a um elevado desempenho.

Também Zahra (1991; 1995) analisou o impacto da inovação e proactividade no desempenho financeiro das empresas. Zahra (1991) propõe no seu trabalho um modelo que identifica potenciais factores ambientais, estratégicos e organizacionais que podem impulsionar, ou não, a OE. O autor apresenta os seguintes resultados: (1) dinamismo ambiental, hostilidade, e heterogeneidade (multiplicidade e complexidade das componentes ambientais) intensificam a OE; (2) estratégias orientadas para o crescimento estão associadas com o aumento da OE; (3) práticas de *scanning*, comunicação formal, e integração das componentes formais na estrutura organizacional estão positivamente relacionadas com o aumento da OE, enquanto sistemas de controlos apertados desincentivam-na; (4) valores organizacionais claramente definidos, relativos aos concorrentes e aos funcionários, foram positivamente associados com a OE; e (5) as actividades com uma forte OE são associadas ao desempenho financeiro da empresa e à redução do risco. Em 1995, Zahra analisou as mudanças a nível de empreendedorismo, no que diz respeito não só à inovação, mas também proactividade, ocorridas pós- *leveraged buyouts* (LBO) e o seu impacto no desempenho da empresa. O autor apresenta como resultados do seu estudo as seguintes conclusões: (1) as empresas registam aumentos no desenvolvimento de produtos, nas alianças relacionadas com tecnologias, na dimensão e capacidades do pessoal que trabalha na I&D e criação de novas actividades; (2) o desempenho da empresa no pós-LBO foi superior aos níveis de desempenho no pré-LBO; (3) mudanças nas actividades com grande orientação empreendedora depois da

LBO são positiva e significativamente associadas com mudanças no desempenho da empresa.

Para além destes trabalhos, Zahra e Covin (1995) avaliaram no seu estudo o impacto temporal da OE no desempenho da empresa. Foram recolhidos dados de três amostras diferentes compostas por vinte e quatro pequenas e médias empresas industriais (PMEs). Os resultados sugerem que a OE tem um impacto positivo nas medidas de desempenho financeiras da empresa. Os autores afirmam que este efeito pode ser modesto nos primeiros anos, mas tende a aumentar ao longo do tempo, o que faz com que a OE possa, na realidade, ser um instrumento eficaz para melhorar o desempenho financeiro da empresa a longo prazo.

A investigação que aborda esta área é unânime em reconhecer uma ligação teórica entre a OE e o desempenho financeiro da empresa. Todavia, Zahra (1995) refere que apenas uma reduzida investigação empírica se centrou nesta relação. Tal como Covin e Slevin (1991:19) concluem *“surpreendentemente poucas provas empíricas sistemáticas estão disponíveis para apoiar a convicção numa forte relação positiva entre a postura da empresa e o desempenho empresarial”*. Desta forma, a segunda hipótese de investigação do nosso estudo é:

Hipótese 2: A OE está positivamente relacionada com o desempenho económico-financeiro da empresa.

1.3. Relação entre as práticas de GRH e a OE

De acordo com a perspectiva baseada nos recursos, os recursos empreendedores são considerados intangíveis (Bratnicki, 2005). O contributo deste tipo de recursos depende da eficácia das práticas e procedimentos organizacionais (Kaya, 2006). Nesta lógica, a quantidade de acções empreendedoras pode ser reflexo das práticas de GRH adoptadas pela empresa (Kuratko et al, 1990), sendo a OE um indicador da sua efectividade (Hayton, 2003). Algumas práticas de GRH (e.g. formação e desenvolvimento, *empowerment*) podem proporcionar uma cultura de inovação, de criatividade e de iniciativa (Brockbank, 1999), propulsoras de um espírito empreendedor na empresa.

Nas últimas décadas tem sobressaído um corpo de evidências teóricas e empíricas sobre a relação entre as práticas de RH e a OE. Morris e Jones (1993) argumentam que de todas as áreas decisivas de gestão que afectam a OE, a GRH parece ser uma das mais vitais. Tal como sugere Schuler (1986: 24) “*para as empresas a questão não é se devem ou não exercer a actividade empreendedora, mas sim o que fazer para encorajar o estabelecimento de empreendedorismo*”. Igualmente, Morris e Jones (1993) consideram que para muitas empresas a questão não é onde devem “abraçar” o empreendedorismo, mas o que podem fazer para encorajar a inovação, a aceitação do risco e o comportamento proactivo. Desta forma, os mesmos autores defendem que a OE da empresa requer que os colaboradores estejam aptos para pensar e agir de novas maneiras, aceitarem responsabilidade individual para a mudança, cooperarem simultaneamente em equipas. Assim, sobressai a importância das práticas de RH na criação desses valores e dinâmicas (Morris e Jones, 1993).

As investigações sobre a relação entre as práticas de GRH e a OE tornaram-se particularmente relevantes, tal como se pode observar no quadro 3 (e.g. Schuller, 1986; Morris e Jones, 1993; Hayton 2003, 2005; Kaya 2006).

Quadro 3: Sistematização dos principais contributos sobre a relação entre as práticas de GRH e da OE

Práticas/Políticas de GRH	Impacto na OE	Estudos
Recrutamento e Selecção Formação e Desenvolvimento Avaliação de Desempenho Recompensas	Promovem características associadas à OE (e.g. criatividade, comportamento inovador, aceitação de risco, orientação a longo-prazo, tolerância à ambiguidade e preferência por assumir responsabilidades)	Schuler (1986)
Avaliação de desempenho Compensação e Recompensas Formação e Desenvolvimento Recrutamento e Selecção Desenho do trabalho	Impacto no nível de empreendedorismo demonstrado dentro da organização (<i>intrapreneurship</i>)	Morris e Jones (1993)
Políticas de GRH orientadas para: inovação, aceitação de risco, longo-prazo, resultados, individualismo, flexibilidade, participação, focalização externa	Impacto positivo na OE das empresas	Jones, Morris e Rockmore (1995)

Uso apropriado de recompensas Oferta de apoio de gestão para a inovação Viabilidade dos recursos para a inovação Aceitação individual do risco Aprendizagem Actividades em equipa	Prognosticam comportamentos empreendedores. Factores de sucesso que promovem a OE	Hornsby, Kurakto e Montagno (1999)
Recrutamento e Selecção Formação e Desenvolvimento Gestão de Desempenho Recompensas Segurança e Desenvolvimento de carreiras	Encorajam comportamentos empreendedores por parte dos colaboradores da empresa	Twomey e Harris (2000)
Práticas tradicionais – e.g. desenho do trabalho com base nas tarefas e responsabilidades; recompensas; processo de avaliação de desempenho formal;	Insuficientes para promover o desempenho empresarial	
Práticas <i>discretionary</i> - e.g. incentivos de pagamentos, esquemas formais de participação de trabalhadores; orientação para resultados; autonomia e <i>empowerment</i> ; participação dos colaboradores;	Promovem a OE (estimulam compromisso do trabalhador, cooperação, partilha de conhecimento e actividades voluntárias)	Hayton (2003)
Formação intensiva Formação em competências alargadas Políticas formalizadas Actividades em equipa Incentivos para alcançar objectivos Comunicação Facilidades de interacção	Papel mediador entre a OE e o desempenho da empresa	Kaya (2006)

No seu trabalho, Schuler (1986) indica que o nível de empreendedorismo organizacional pode ser influenciado por um número de políticas e práticas de GRH. Para além disto, este autor sugere que para cada um dos domínios da GRH, recrutamento e selecção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e recompensas, existem várias modalidades de práticas de GRH que podem fomentar mais ou menos características empreendedoras nos empregados. Por exemplo, para promover características associadas a esforços empreendedores dever-se-á estimular a

criatividade, comportamento inovador, aceitação de risco, visão de longo-prazo, tolerância à ambiguidade e preferência para assumir responsabilidades, critérios estes que deverão ser valorizados pelas diferentes práticas nos domínios de GRH (Schuler, 1986; Morris e Jones, 1993). Também Morris e Jones (1993) apontaram no seu estudo que as quatro práticas de GRH propostas por Schuler (1986), juntamente com o desenho do trabalho, estão positivamente associadas à OE. Por fim, os autores concluíram que a orientação destas práticas de GRH têm impacto no nível de empreendedorismo demonstrado pela organização, isto é, os gestores devem perceber qual o nível de empreendedorismo desejável na sua organização e determinar a orientação que devem dar às práticas de GRH para que estas sejam conducentes à OE.

Outros autores como Hornsby et al., (1999) e Twomey e Harris (2000) identificaram práticas de GRH que encorajam comportamentos empreendedores nos colaboradores das empresas. Hornsby et al., (1999) apontaram no seu trabalho factores de sucesso do ambiente organizacional – uso apropriado das recompensas, suporte organizacional para a inovação, disponibilidade de recursos para a inovação e estrutura organizacional conducente à cooperação e aceitação de risco - que prognosticam comportamentos empreendedores. Da mesma forma, Twomey e Harris (2000) reportaram uma evidência sobre a relação entre a presença de um pacote de práticas de GRH que encorajam comportamentos *intrapreneurial* e a OE, ao explorarem o empreendedorismo integrado no âmbito da GRH, que surge neste contexto como estratégia competitiva. Jones et al., (1995) realizaram um estudo para aferir que práticas de GRH promovem e facilitam o empreendedorismo, na óptica dos gestores. O questionário tinha duas partes: na primeira era pretendido que o Director de RH caracterizasse as práticas de GRH da empresa; na segunda parte pretendia-se que o Director do Departamento de Marketing caracterizasse a OE da empresa. Os autores concluem que os sistemas de RH podem ser desenvolvidos para promover e reforçar comportamentos empreendedores nos seus colaboradores. Assim, as empresas mais empreendedoras diferem das menos empreendedoras, no que diz respeito ao desenho de políticas de RH, no sentido de: (1) inovação e aceitação de risco; (2) orientação de longo-prazo; (3) orientação para resultados; (4) individualismo; (5) flexibilidade; (6) participação activa dos colaboradores; (7) focalização externa. Os autores indicam que

estas directrizes devem estar bem presentes no sistema de RH das empresas que querem promover o empreendedorismo, tendo em conta as seguintes áreas de decisão: desenho do trabalho; recrutamento e selecção; formação; avaliação de desempenho e recompensas. Para além destes aspectos, Jones et al., (1995) referem que os sistemas de RH que fomentam o empreendedorismo reflectem tolerância ao erro e oferecem segurança na carreira. Neste âmbito é importante sublinhar que a percentagem de erro nos esforços empreendedores poderá ser quase sempre elevada, pelo que as empresas devem incentivar a experimentação (Jones e Morris, 1995). Tendo em conta que a experimentação tem associado um grau de risco considerável, os autores consideram que é importante que a empresa reduza esse risco ou a conotação negativa associada ao erro e até mesmos a experiências menos bem sucedidas. Jones et al., (1995) indicam que a segurança na carreira não implica que um desempenho fraco ou um histórico de erros sucessivos seja louvado ou ignorado, pelo contrário, os recursos disponibilizados e os sistemas de compensação devem distinguir aqueles que registam sucessos periódicos, daqueles que não têm sucessos. Adicionalmente, também devem ser distinguidos aqueles que procuram, constantemente novas abordagens (Jones et al., 1995).

Por sua vez, num estudo às PME's americanas, Hayton (2003) investigou de que forma é que a GRH pode promover um desempenho empreendedor. O autor discute no seu trabalho empírico a ligação entre gestão do capital humano, e outras práticas contemporâneas de GRH e a capacidade para as PMEs serem empreendedoras. Hayton (2003) distingue práticas de GRH tradicionais e práticas discricionárias. Os resultados do estudo a noventa e nove PMEs comprovam que as segundas encorajam o compromisso do trabalhador, cooperação, partilha de conhecimento e actividades voluntárias fora do quadro de atribuições do funcionário. Em oposição, as práticas de GRH tradicionais focam-se essencialmente na definição do trabalho. Neste estudo, Hayton (2003) demonstra que as segundas práticas promovem a OE, sendo esta relação mais forte em empresas que operam em áreas ligadas às altas tecnologias.

Rule e Irwin (1988) concluem que, apesar de reconhecerem a necessidade de fomentar o empreendedorismo, cerca de metade dos quadros dirigentes estão descontentes com os actuais níveis de empreendedorismo nas suas empresas. Isto parece resultar do facto

de que muitas práticas tradicionais de gestão constituem verdadeiros obstáculos a uma OE (McMillian, Narashima & Block, 1986; Sykes & Block, 1989). A revisão da investigação empírica nesta área, realizada por Hayton (2005) é um importante contributo para a literatura. O autor sintetiza as várias dimensões referentes aos mecanismos através dos quais a GRH pode influenciar a OE, nomeadamente os que se prendem com o desenvolvimento de competências de trabalho em equipa, de socialização; de autonomia individual; de suporte organizacional e aceitação de risco.

Também segundo Jones et al., (1995), as empresas empreendedoras tendem a fazer investimentos nas aptidões dos seus colaboradores, particularmente em competências de equipa, já que a intensidade de conhecimento que a OE exige (Kanter, 1985) está relacionada com elevados níveis de capital humano (Soutaris, 2002).

A inovação tecnológica, ou outra, tende a ser um processo *bottom-up* e a incerteza do processo de inovação exige coordenação através de ajustamentos mútuos, que por sua vez requer que o desenho do trabalho permita elevados níveis de autonomia individual (e.g. Laursen e Foss, 2003). Contudo, este aspecto relacionado com a incerteza do processo de inovação requer ainda vontade de aceitação de risco por parte dos membros da empresa, e consequentemente tolerância em relação a erros resultantes dessa incerteza (Hayton, 2005). Adicionalmente, presume-se que a autonomia em diferentes níveis hierárquicos favorece a exploração e proactividade (Macgrath 2001), essencial para o processo empreendedor e de inovação (e.g. Morris e Jones, 1993; Laursen e Foss 2003).

Um aspecto intimamente relacionado com a autonomia é o desenvolvimento de colaboradores com um leque alargado de competências, através de *cross-training* e formação em múltiplas funções (Kaya, 2006). Kanter (1985) afirma que as empresas empreendedoras tendem a enfatizar a flexibilidade e colaboradores com qualificações alargadas e minimizar regras e procedimentos conduzidos por uma estrutura rigidamente definida. A autora considera também que as empresas com elevados índices de inovação são caracterizadas por uma concepção alargada do trabalho.

Outro aspecto importante para a OE é a presença de suporte organizacional para as actividades empreendedoras (Chandler et al., 2000). Hayton (2005) considera que o

suporte organizacional prende-se com uma relação de troca entre o indivíduo e a empresa. Quando a entidade empregadora faz investimentos nos seus colaboradores, ao nível da formação, e reconhece os seus contributos, existe um apoio por parte da empresa, sendo que a relação de troca entre os colaboradores e a entidade empregadora sai reforçada (Hayton, 2005). Como resultado, os empregados estão mais motivados a exibirem comportamentos que vão para além das suas competências habituais e que servem os interesses da empresa (Maurer et al., 2002).

Para além disto, Hayton (2005) acrescenta que o suporte organizacional deve promover elevados níveis de comunicação e integração *cross-functional* para facilitar a troca de conhecimento e aprendizagem organizacional, que é normalmente conseguido devido à existência de equipas *cross-functional* (Hornsby et al., 1999). Esta autonomia e comportamentos cooperativos constituem a base para a acção empreendedora das empresas (Burgelman, 1983).

O desenvolvimento da OE solicita uma abordagem à gestão que se baseia na descentralização de autoridade, na participação no processo de tomada de decisão, na cooperação, no encorajamento da criatividade e na aceitação de risco (Hayton, 2005). Deste modo, existe a necessidade de percepcionar o empreendedorismo como um elemento de estratégia da empresa, incluindo a existência de sistemas de GRH especializados que sustentem comportamentos *intrapreneurial* e melhoria dos resultados organizacionais (e.g. Covin e Slevin, 1991; Stevenson e Jarillo 1990).

No que diz respeito à investigação sobre o impacto das práticas de GRH e da OE no desempenho da empresa, o trabalho mais recente que temos conhecimento é o de Kaya (2006). O autor recolheu dados com base num levantamento de 124 empresas que operam em diferentes sectores na Turquia. Os resultados deste estudo indicam que as práticas de GRH desempenham um papel mediador na relação entre a OE e o desempenho da empresa, ou seja, Kaya (2006) conclui que a OE da empresa afecta o desempenho, quer de forma directa, quer através dos seus efeitos nas práticas GHR.

Assim, após revisão de literatura verificamos que existe uma falha relevante, já que os estudos que abordam esta temática ainda são reduzidos. Adicionalmente, pelo nosso melhor conhecimento, o estudo do impacto das práticas de GRH e da OE em Portugal

é escasso. Para além disto existim gostaríamos de salientar que não está totalmente claro na literatura qual o conjunto de práticas de GRH com impacto na OE e simultaneamente propiciadoras de elevado desempenho.

Sendo assim, a nossa última hipótese de investigação é:

Hipótese 3: As práticas de GRH estão positivamente relacionadas com a OE;

Como síntese apresentamos as principais questões de investigação deste trabalho, ilustradas na figura 1.

1. As práticas de GRH estão positivamente relacionadas com o desempenho económico-financeiro das empresas;
2. A OE está positivamente relacionada com o desempenho económico-financeiro das empresas;
3. As práticas de GRH estão positivamente relacionadas com a OE;

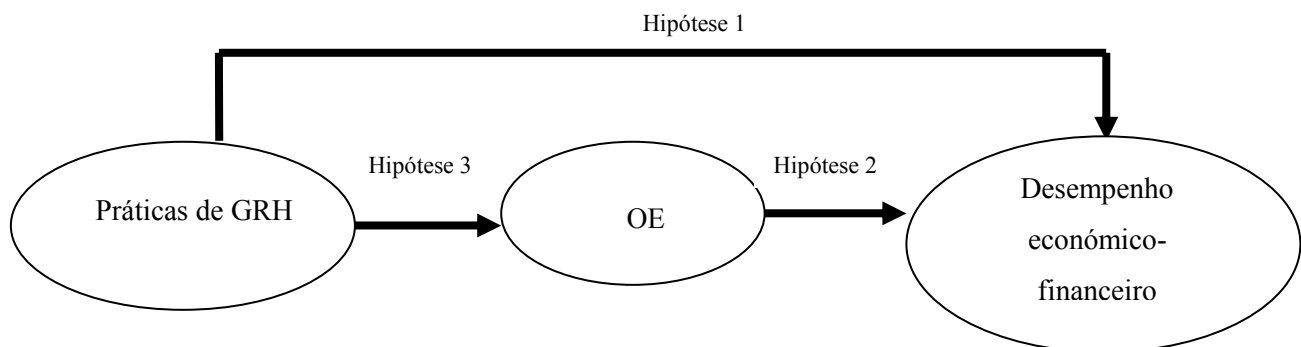


Figura 1: Esquema conceptual

Fonte: Adaptação Modelo conceptual, Kava (2006)

Capítulo 2. Considerações metodológicas

2.1. Considerações iniciais

Este capítulo tem como objecto expor os aspectos de ordem metodológica. Num primeiro subcapítulo apresentamos a metodologia adoptada para o desenvolvimento deste trabalho de investigação, a amostra seleccionada e todo o processo de recolha de dados. No segundo subcapítulo explicamos as técnicas de análises de dados a que recorreremos para verificarmos as hipóteses de investigação.

2.2. Questionário, amostra e recolha de dados

Com o objectivo de responder às questões de investigação, o método escolhido foi o inquérito, cujo uso é extensivo quando se trata de investigação na área da gestão (Saunders et al., 2003). Através do questionário podemos ter acesso a uma grande quantidade de informação e dados (Quivy e Campenhoudt, 1998). Além disso, permite facilmente quantificar uma multiplicidade de dados e estabelecer relações entre variáveis e conceitos onde existam hipóteses a ser testadas (Quivy e Campenhoudt, 1998). A escolha do método teve por base a literatura existente, como por exemplo Morris e Jones (1993) e também o facto de que a nossa investigação assume um carácter analítico, sendo o questionário a melhor opção.

A nossa amostra recaiu sobre as 5000 maiores empresas a operar em Portugal, a partir da base de dados SABI, disponível na Faculdade de Economia e comercializada pela COFACE, versão 2007. Seleccionaram-se as empresas de acordo com o activo total em 2006, o último a ser disponibilizado, e simultaneamente que possuíssem indicação de página Web.

O início da recolha de dados foi a 19 de Julho de 2008 com a distribuição dos questionários via e-mail. Posteriormente houve um período de telefonemas para as empresas com o objectivo de confirmar os endereços de e-mail dos directores do Departamento de Recursos Humanos e dos Directores do Departamento de Marketing. A 15 de Outubro de 2008 encerrou-se a recepção de respostas. De um total de 5000 inquéritos distribuídos foram recolhidos 327, o que representa uma taxa de resposta de

aproximadamente 7%. Contudo, o objectivo da nossa investigação implicava que apenas fossem válidos os questionários que combinassem as duas partes preenchidas, a de Marketing e de Recursos Humanos. Assim, conseguimos obter um total de 86 respostas válidas, o que representa uma taxa de resposta de cerca de 2%.

O questionário inclui duas secções distintas (Anexo A). A primeira destina-se à recolha de dados gerais da empresa, a sua OE e o seu desempenho e é respondida pelo Director Comercial ou do Departamento de Marketing. A segunda secção pretende recolher dados relativos às políticas e práticas de GRH e é respondida pelo Director de Recursos Humanos.

Medidas

Este questionário foi construído a partir da análise da literatura anteriormente referida (e.g. Hayton, 2005) e de outras escalas já existentes (Ahmad e Schroeder, 2003 e Kaya, 2006), utilizando-se igualmente uma escala de *Likert* com 7 pontos. A OE da empresa é avaliada por uma adaptação da escala utilizada por Rodrigues (2004) e baseada originalmente em Covin e Slevin (1989) (Anexo A, Quadro 16). Subdivide-se em três sub-escalas - tendência para a inovação, proactividade e aceitação do risco. Foi utilizada uma escala de *Likert* com 7 pontos (1- “nunca” e 7- “em grande medida”) por ser mais eficiente na obtenção de respostas, do que aqueles que pedem directamente aos respondentes para fornecer números exactos (Tomaskovic-Devey et al., 1994, in. Lau e Ngo, 2004)

O desempenho económico-financeiro da empresa é medido através de três itens adaptados de Kaya (2006) e baseados originalmente em Barringer e Bluedorn (1999) e Wiklund e Shepherd (2003) - volume total de negócios, activo total e resultados líquidos de 2006, que nos vai permitir determinar o *Return on Investment* (ROI) e o *Return on Sales* (Anexo A, Quadro 17).

Relativamente à parte da GRH, pretende-se aferir em que medida as empresas adoptam as seguintes políticas/práticas: desenho do trabalho, autonomia/*empowerment*, participação dos empregados, formação e desenvolvimento,

formação em competências alargadas, orientação para resultados, orientação para equipa, orientação para atitudes empreendedoras, comunicação, comunicação *top-down*, ambiente propício à aprendizagem, estabilidade e segurança na carreira e suporte organizacional / de gestão. Para cada uma destas categorias utilizou-se adaptações das escalas referidas e elaborou-se conjuntos de outros itens apresentados no Anexo A, Quadro 18.

No quadro seguinte, estão sistematizadas as medidas que utilizámos para o nosso estudo com a respectiva escala.

Quadro 4: Sistematização das medidas em estudo

		Como foi medido?	Como foi obtido?
Variáveis dependentes	Desempenho económico-financeiro	Valor absoluto	Questionário
	OE	Escala de <i>Likert</i>	
Variáveis independentes	Práticas de GRH	Escala de <i>Likert</i>	
	OE		
Variáveis de controlo	Número de empregados	Resposta de escolha múltipla	
	Número de empregados do departamento de RH	Resposta de escolha múltipla	
	Número de países para onde exporta	Valor absoluto	

2.3. Técnicas de análise de dados

No que diz respeito aos métodos de análise de dados utilizamos várias técnicas do *software Statistical Package Social Science (SPSS)*.

Para calcularmos a validade das escalas aplicamos uma análise factorial, que nos permite “(...) *avaliar a validade das variáveis constitutivas dos factores, indicando em que medida se referem aos mesmo conceitos*” (Pestana e Gageiro, 2000:19). Com esta análise procura-se, no âmbito de um conjunto de variáveis, uma forma de os dados serem reduzidos ou sintetizados, usando um conjunto menor de variáveis (Pallant, 2001; Pestana e Gageiro, 2000). Após a análise factorial procedemos à verificação da consistência interna de cada factor para garantir a validade das questões que totalizam a escala, de modo a apurar se estas medem de facto o mesmo conceito (Pestana e Gageiro, 2000). Os mesmos autores referem que um dos indicadores de consistência interna mais utilizado é o coeficiente alfa de Cronbach, podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens e que meçam a mesma característica. O valor indicativo de consistência interna razoável, para um estudo exploratório, deve ser igual ou superior a 0.06 (Foster, 1998).

Em seguida, procedemos à análise da relação entre as várias variáveis, recorrendo inicialmente à análise de regressão linear múltipla. Este é um modelo estatístico usado para prever o comportamento de uma variável a partir de uma ou mais variáveis relevantes, informando sobre as margens de erro dessas previsões (Pestana e Gageiro, 2000). Apesar de ser geralmente aceite que os testes paramétricos são mais potentes que os correspondentes não-paramétricos (Maroco, 2007), tal afirmação só se verifica realmente para amostras de grande e igual dimensão e que respeitem diversos pressupostos (linearidade da relação entre variáveis dependentes e independentes, homocedasticidade da variância, ausência de multicolinearidade entre as variáveis, distribuição normal e independência dos resíduos). Ao realizar a análise dos resíduos dos modelos de regressão linear verificámos haver violação de pressupostos (Anexo C), pelo que resolvemos recorrer aos testes não-paramétricos, nomeadamente: coeficiente de correlação de Spearman como alternativa às regressões lineares simples teste de Kruskal-Wallis como alternativa à Análise de Variância (ANOVA). Na secção 3.4 apresentaremos os resultados destas análises, bem como os resultados das análises de regressão linear múltipla, apesar do seu limitado poder explicativo.

Capítulo 3. Aplicação empírica ao caso Português.

3.1. Considerações iniciais

Após a descrição dos aspectos de natureza metodológica, passamos agora à apresentação dos resultados estatísticos obtidos. No primeiro subcapítulo caracterizamos a amostra respondente. No segundo subcapítulo expomos a análise da validação das escalas. Seguidamente, no terceiro subcapítulo apresentamos os resultados das análises implementadas para apurar as relações existentes entre as variáveis. Por fim, no quarto subcapítulo discutimos os resultados anteriormente apresentados.

3.2. Caracterização da amostra

As respostas obtidas na recolha dos dados gerais da empresa permitem a caracterização da amostra.

Cerca de 46% das empresas respondentes são empresas médias (Figura 2), sendo que aproximadamente 37% das empresas exporta para um número inferior a 6 países (Figura 3).

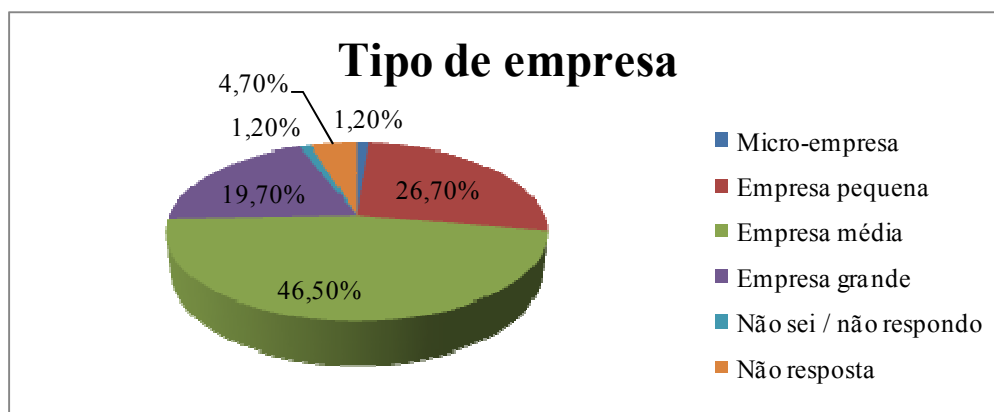


Figura 2- Distribuição da amostra por tipo de empresa

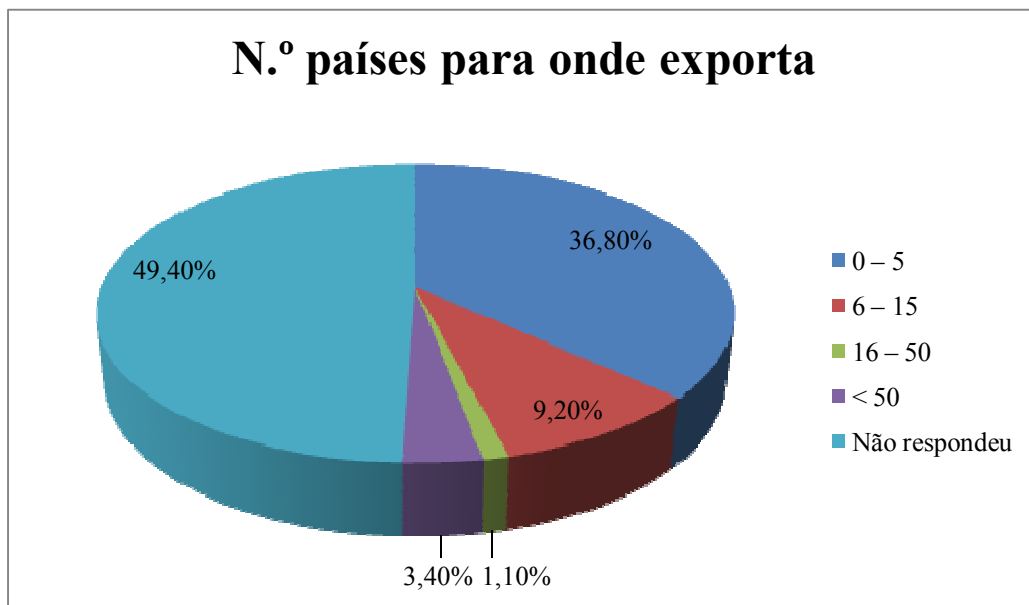


Figura 3: Distribuição da amostra por número de países para onde a empresa exporta

No que diz respeito ao volume de negócios e ao activo total, representados na Figura 4, uma clara maioria das empresas têm valores inferiores a 25000 milhares de euros, sendo que a grande parte desta amostra se concentra na casa de valores inferiores a 5000 milhares de euros. Já no resultado líquido a grande parte das empresas totalizam resultados até 1000 milhares de euros, como se pode observar na Figura 5.

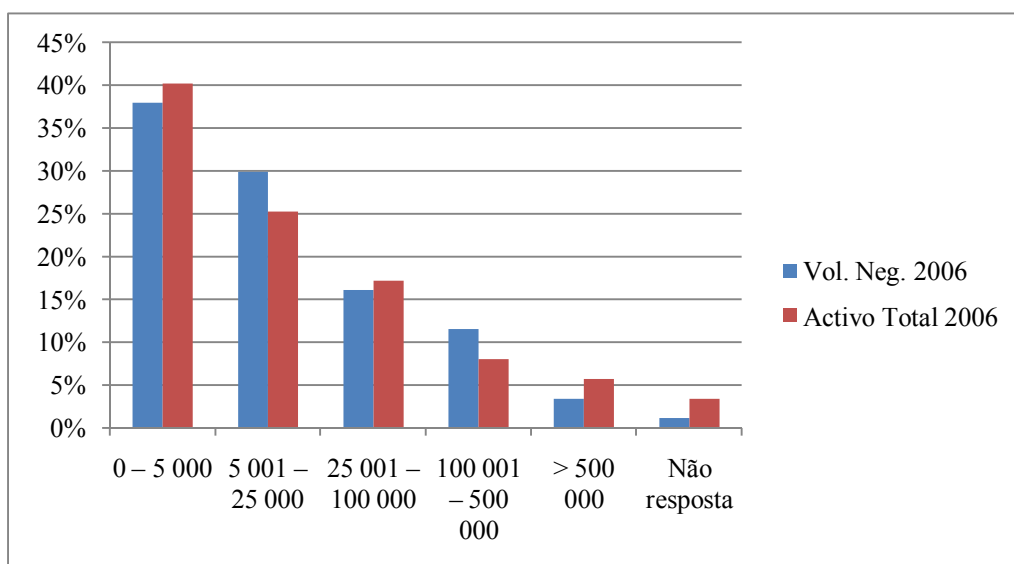


Figura 4: Distribuição da amostra por Volume de Negócios, e Activo Total de 2006 em milhares de euros

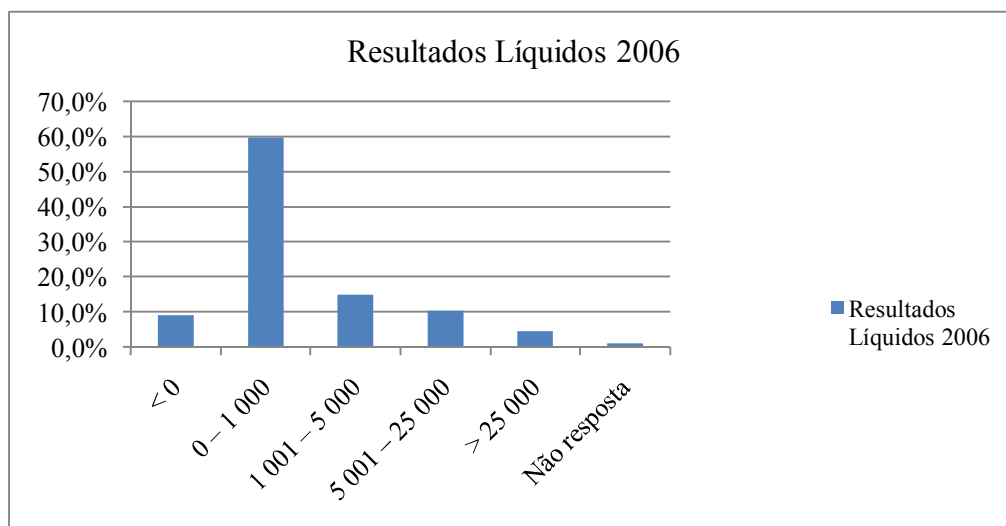


Figura 5: Distribuição da amostra pelo Resultado Líquido de 2006 em milhares de euros

3.3. Validação das escalas

Com o objectivo de encontrarmos a estrutura subjacente às variáveis procedemos à análise factorial dos resultados do questionário sobre as práticas de GRH. Como a escala de OE, é já um instrumento validado, apenas verificámos a consistência interna das suas dimensões obtendo valores de coeficiente de alfa de Cronbach superiores a 0.6¹ para cada uma das 3 dimensões (Anexo B, Quadro 8).

Para efectuarmos a análise factorial devemos supor que as variáveis em estudo estão correlacionadas entre si e para tal recorremos ao teste de esfericidade de *Bartlett* e à estatística de *Kaiser-Meyer-Oklin (KMO)* (Anexo B, Quadro 20). O teste de *Bartlett* pode ser usado para testar a hipótese das variáveis não serem correlacionadas. No nosso estudo, este teste tem associado um nível de significância de 0.000, o que leva à rejeição da hipótese das variáveis não serem correlacionadas.² Relativamente à estatística *KMO* um indicador da força da relação entre variáveis os resultados são

¹ Segundo Foster (1998), o limite aceitável em termos de consistência é de pelo menos 0.6.

² Segundo Pestana e Gageiro (2000), o teste de Bartlett deve ter associado um nível de significância de 0.000 a 0.05 para se demonstrar que existe correlação entre as variáveis.

muito superiores a 0.6³ - valor critério de *KMO* (Pestana e Gageiro, 2000) – pelo que as análises podem ser consideradas.

Desta forma prosseguimos para a análise factorial utilizando o procedimento da rotação ortogonal *Varimax* que produz factores que não estão correlacionados entre si, denominados factores ortogonais, os quais são interpretados a partir dos seus *loadings*⁴.

Relativamente à escala das práticas de GRH a solução rodada ortogonal revela a presença de 10 componentes, tal como é visível no Quadro 21 do Anexo B, explicando cerca de 70% da variância dos dados. A análise factorial e a análise da literatura permitiram a eliminação de alguns itens e chegar a uma solução de 9 componentes. Apesar de existirem *loadings* muito dispersos e de algumas variáveis apresentarem valores inferiores a 0.4 optámos por incluí-las em algumas escalas devido ao seu baixo peso nas outras componentes, aos resultados das análises de fiabilidade, bem como às directrizes da literatura. Além disso, os factores encontrados aproximaram-se bastante das categorias inicialmente previstas. Assim, tal como se pode observar no Quadro 5, são os seguintes: orientação para resultados; formação e desenvolvimento; desenvolvimento de competências alargadas; orientação para trabalhos de projecto em equipa; comunicação *top-down*; atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo; orientação para atitudes empreendedoras; autonomia/*empowerment* e por fim desenho do trabalho

Após a análise factorial calculámos e verificámos a consistência interna destes grupos de variáveis, tendo obtido valores alfa de Cronbach bastante aceitáveis, alguns deles acima de 0,8, como é visível no Quadro 5.

³ O *KMO* perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto valores próximos de zero indica que análise factorial deve ser reconsiderada (Pestana e Gageiro, 2000)

⁴ “O *Varimax* minimiza o número de variáveis a elevados *loadings* num factor. Em geral, consideram-se significativos os *loadings* maiores ou iguais a 0.5 por serem pelo menos responsáveis por 25% da variância” (Pestana e Gageiro, 2000:392).

Quadro 5: Componentes da GRH com os respectivos itens, loadings e coeficiente alfa de Cronbach.

	Factor	Item	Loading	Coeficiente alfa de Cronbach
GRH	Factor 1 (Orientação para resultados)	A actividade dos empregados está concebida para ser orientada para resultados	0.669	0.875
		Existe um sistema de gestão de desempenho formalizado (definição de objectivos organizacionais, departamentais e individuais, monitorização/ feedback)	0.490	
		o sistema de incentivos centra-se fortemente no alcance de objectivos	0.843	
		o sistema de incentivos reconhece verdadeiramente quem contribui mais para a organização	0.745	
		Os esforços que levaram a iniciativas mal sucedidas são valorizados	0.701	
	Factor 2 (Formação e Desenvolvimento)	Existe uma política de formação contínua	0.789	0.816
		A formação é planeada de acordo com a estratégia/ necessidades da empresa	0.581	
		Os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados	0.774	
	Factor 3 (Desenvolvimento em competências alargadas)	Os empregados são treinados para desempenhar múltiplas tarefas	0.772	0.835
		Os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário	0.797	
		É incentivado o trabalho em equipa	0.579	
	Factor 4 (Orientação para trabalhos de projecto em equipa)	Existem equipas para resolver problemas	0.748	0.797
		Nos últimos 3 anos muitos problemas têm sido resolvidos através de sessões com pequenos grupos	0.561	
		Os grupos multifuncionais/ multidepartamentais dedicados a projectos/ tarefas variados são uma prática comum	0.573	
		Existem projectos-piloto/ experiências para melhorias variadas	0.752	
	Factor 5 (Comunicação <i>top-down</i>)	As metas e os planos para a empresa ser competitiva são comunicados regularmente a todos os empregados	0.489	0.767
		Informações sobre prémios e outras recompensas estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados	0.525	
		Informações sobre produtividade/do desempenho estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados	0.757	
	Factor 6 (Atmosfera de	As iniciativas ou ideias mal sucedidas são vistas negativamente	0.743	0.707

aprendizagem e de longo-prazo)	Existe uma atitude tolerante perante erros ou tentativas de melhoria mal sucedidas	0.559	
	O desempenho de longo prazo dos empregados é privilegiado face ao de curto prazo	0.384	
	É valorizado o desenvolvimento das carreiras no longo prazo	0.453	
Factor 7 (Autonomia/ <i>empowerment</i>)	Os empregados têm autonomia para tomar decisões	0.356	
	A actividade dos empregados ultrapassa a descrição formal das respectivas funções/ tarefas	0.853	0.680
	se confere autonomia e responsabilidade aos empregados para propor melhorias	0.428	
Factor 8 (Orientação para atitudes empreendedoras)	São valorizadas atitudes de resolução de problemas	0.332	
	São valorizados os empregados/ candidatos com perfil empreendedor (proactivos, que assumem riscos, criativos)	0.461	0.751
	São valorizados os candidatos / empregados com um leque alargado de competências	0.462	
Factor 9 (Desenho do trabalho)	Existe rotação de tarefas	0.371	
	A actividade dos empregados está organizada de forma a que realizem/ acompanhem um ciclo de trabalho, do início ao fim	0.753	0.653
	O trabalho tem um conteúdo alargado e é variado	0.316	

3.4. A relação entre as variáveis

As análises efectuadas podem resumir-se nas seguintes equações:

(Hipótese 1)

$$\text{ROI 2006} = f(\text{GHR})$$

$$\text{ROS 2006} = f(\text{GHR})$$

(Hipótese 2)

$$\text{ROI 2006} = f(\text{OE})$$

$$\text{ROS 2006} = f(\text{OE})$$

(Hipótese 3)

$$\text{OE} = f(\text{GRH})$$

No Quadro 6 estão sistematizados os principais resultados da ANOVA de todas as regressões múltiplas efectuadas. Tal como já referimos anteriormente, o R^2 ajustado regista valores reduzidos, devido ao facto da violação de um dos pressupostos, pelo que apresentamos estes resultados com as devidas reservas.

Quadro 6: Síntese dos resultados das regressões múltiplas (Quadro ANOVA)

Variável independente	Variável dependente	Sig.	R ²
Orientação para resultados Desenho do trabalho Formação e desenvolvimento Desenvolvimento em competências alargadas Orientação para trabalhos de projecto em equipa Comunicação <i>top-down</i>	ROI 2006	0.013	0.143
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo Orientação para atitudes empreendedoras Autonomia/ <i>empowerment</i> Desenho do trabalho	ROS 2006	0.027	0.118
Aceitação de risco Inovação	ROI 2006	.306	0.008
Proactividade	ROS2006	.572	-0.012
Orientação para resultados Desenho do trabalho Formação e desenvolvimento Desenvolvimento em competências alargadas Orientação para trabalhos de projecto em equipa Comunicação <i>top-down</i>	Inovação	0.012	0.142
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo Orientação para atitudes empreendedoras Autonomia/ <i>empowerment</i> Desenho do trabalho	Proactividade	0.004	0.178
	Aceitação de risco	0.038	0.107

A análise do impacto das práticas de GRH no ROI 2006 indica-nos uma percentagem de cerca de 14% (coeficiente de determinação simples⁵ $R^2 = 0.143$), sendo o efeito estatisticamente significativo (0.013). Quando temos em consideração o ROS 2006, constatamos que as práticas de GRH são responsáveis por aproximadamente 12% (coeficiente de determinação simples $R^2 = 0.118$) da variabilidade da variável dependente, sendo o efeito significativo (0.027). Este resultado leva-nos a confirmar a hipótese de que as práticas de GRH têm impacto no desempenho económico-financeiro das empresas portuguesas.

Relativamente à OE, os verificamos que os resultados não são estatisticamente significativos quer com o ROI 2006, quer com o ROS 2006, não confirmando portanto a hipótese 2.

Considerando agora a relação práticas de GRH e OE verificamos que as práticas de GRH registam resultados estatisticamente significativos nas três sub-escalas da OE. As práticas de GRH são responsáveis por 14% da variabilidade da inovação (coeficiente de determinação simples $R^2 = 0.142$), sendo o efeito estatisticamente significativo (0.012). No que diz respeito à proactividade as práticas de GRH são responsáveis por cerca de 18% da sua variabilidade (coeficiente de determinação simples $R^2 = 0.178$), sendo o efeito estatisticamente significativo (0.004). Por fim, no que concerne à aceitação de risco as práticas de GRH são responsáveis por cerca de 11% da sua variabilidade (coeficiente de determinação simples $R^2 = 0.107$), sendo o efeito estatisticamente significativo (0.038), o que confirma a hipótese 3.

3.4.1. Relação entre a GRH e desempenho económico-financeiro

Os resultados do teste de Spearman indicam-nos que existe uma relação entre autonomia/ *empowerment* e o ROI 2006. Os resultados do ROS 2006 não se revelam

⁵ Indicam-nos a percentagem da variabilidade total na variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo de regressão linear ajustado

estatisticamente significativos⁶ para nos permitir estabelecer relação com as práticas de GRH (Quadro 7).

Quadro 7: Teste de Spearman (Variáveis dependentes: ROA e ROS 2006)

	Coeficiente de correlação de Spearman	
	ROI 2006	ROS06
Orientação para resultados	0.131	0.122
Formação e desenvolvimento	0.012	-0.008
Desenvolvimento em competências alargadas	0.064	-,0.026
Orientação para trabalhos de projecto em equipa	0.053	0.007
Comunicação <i>top-down</i>	0.048	-0.034
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo	0.043	-,0.39
Orientação para atitudes empreendedoras	0.163	0.151
Autonomia/ <i>empowerment</i>	0.185*	0.105
Desenho do trabalho	0.100	0.067

*. Correlation is significant at the 0.10 level.

No entanto, os resultados da regressão múltipla indicam que certas práticas de GRH têm capacidade para explicar o ROI de 2006, nomeadamente a formação e desenvolvimento ($p \leq 0.05$), o desenvolvimento em competências alargadas ($p \leq 0.05$), a orientação para atitudes empreendedoras ($p \leq 0.05$) e a autonomia/*empowerment* ($p \leq 0.10$), como se pode observar no quadro no quadro 8.

Quando consideramos o ROS 2006, verificamos que quase todas as variáveis associadas à GRH que explicam o ROI 2006 também surgem com poder explicativo, como é visível no Quadro 8, entre as quais se destacam: a formação e desenvolvimento

⁶ “Uma correlação de 0 indica que não existe relação, uma correlação de 1.0 indica que existe uma correlação positiva perfeita e um valor de -1.0 indica uma correlação negativa perfeita” (Pallant, 2001 : 120)

($p \leq 0.05$); o desenvolvimento em competências alargadas ($p \leq 0.10$); e a autonomia/*empowerment* ($p \leq 0.05$).

Quadro 8: Análise de regressão múltipla (Variáveis dependentes: ROI e ROS 2006)

	Beta	
	ROI 2006	ROS 2006
Orientação para resultados	-0.119	-,012
Formação e desenvolvimento	-0.339*	-0.315*
Desenvolvimento em competências alargadas	0.336*	0.286**
Orientação para trabalhos de projecto em equipa	-0.194	-0.195
Comunicação <i>top-down</i>	-0.005	-0.073
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo	-0.226	-0.162
Orientação para atitudes empreendedoras	0.398*	0.209
Autonomia/ <i>empowerment</i>	0.258**	0.367*
Desenho do trabalho	-0.140	-0.100

*. Correlation is significant at the 0.05 level.

** . Correlation is significant at the 0.10 level.

3.4.2. Relação entre a OE e desempenho económico-financeiro

Considerando o teste de Spearman, os resultados levam-nos a concluir que nenhum valor tem uma representação significativa, em termos estatísticos, que nos permita estabelecer relações entre as três sub-escalas da OE e as medidas de desempenho económico-financeiro (Quadro 9).

Quadro 9: Teste de Spearman (Variáveis dependentes: ROA e ROS 2006)

	Coeficiente de correlação de Spearman	
	ROI 2006	ROS 2006
Inovação	-0.080	-0.050
Proactividade	0.137	0.155
Aceitação de risco	0.090	0.122

Os resultados da regressão múltipla indicam-nos que apenas a proactividade ($p \leq 0.05$) tem poder explicativo sobre o desempenho económico-financeiro, embora a relação seja negativa, ao contrário das expectativas. (Quadro 10). As restantes não apresentam resultados estatisticamente significativos para conseguirem explicar a variável de desempenho, ainda que a relação demonstrada seja no sentido positivo

Quadro 10: Análise de regressão múltipla (Variáveis dependentes: ROA 2006 e ROS 2006)

	Beta	
	ROI 2006	ROS 2006
Inovação	0.003	0.006
Proactividade	-0.253*	-0.173
Aceitação de risco	0.213	0.166

*. Correlation is significant at the 0.10 level.

No caso do ROS 2006, nenhuma das sub-escalas da OE apresenta resultados estatisticamente significados com poder explicativo sobre a variável de desempenho, tal como se pode observar no Quadro 17.

3.4.3. Relação entre a OE e as práticas de GRH

Considerando os coeficientes de correlação de Spearman e os coeficientes de correlação de Pearson⁷, os resultados revelam existir significância estatística e uma relação positiva entre quase todas as práticas de GRH e a OE, como se pode observar no Quadro 11.

Quadro 11: Matriz de correlações entre as variáveis de GRH e variáveis da OE

	Rho deSpearman		
	Inovação	Proactividade	Aceitação de risco
Orientação para resultados	0,389*	0.322*	0.248**
Formação e desenvolvimento	0,263**	0.285*	0.282*
Desenvolvimento em competências alargadas	0,246**	0.215**	0,198***
Orientação para trabalhos de projecto em equipa	0,421*	0.403*	0.315*
Comunicação <i>top-down</i>	0,375*	0.239**	0.175
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo	0,303*	0.247**	0.055
Orientação para atitudes empreendedoras	0.410*	0.250*	0.253**
Autonomia/ <i>empowerment</i>	0.359*	0.345*	0.162
Desenho do trabalho	0.239**	0.355*	0.309*

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

***. Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

Os resultados da regressão múltipla indicam que certas práticas de GRH estão relacionadas com as sub-escalas da OE.

⁷ “ Para ser significativo o valor da significância necessita de ser .05 ou menos” (Palliant, 2001 : 259)

Quando consideramos a inovação, verificamos que a orientação para trabalhos de projecto em equipa tem poder explicativo sobre a inovação ($p \leq 0.10$), como se pode observar no Quadro 12. As restantes variáveis não registam valores significativamente estatísticos.

Relativamente à proactividade, as variáveis orientação para trabalhos de projecto em equipa e autonomia/*empowerment* apresentam resultados estatisticamente significativos respectivamente com $p \leq 0.05$ e $p \leq 0.10$, tal como é visível no Quadro 12.

No caso da aceitação de risco, a atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo surge novamente com valores estatisticamente significativos com $p \leq 0.05$. As restantes variáveis não apresentam valores suficientemente significantes para possuírem poderes explicativo, como se pode observar no Quadro 12.

Quadro 12: Análise de Regressão múltipla (Variáveis dependentes: inovação, proactividade e aceitação de risco)

	Beta		
	Inovação	Proactividade	Aceitação de risco
Orientação para resultados	0.069	0.054	0.091
Formação e desenvolvimento	-0.012	0.198	0.171
Desenvolvimento em competências alargadas	0.043	-0.158	-0.006
Orientação para trabalhos de projecto em equipa	0.264**	0.295*	0.204
Comunicação <i>top-down</i>	0.168	-0.083	0.062
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo	-0.103	0.064	-0.359*
Orientação para atitudes empreendedoras	0.198	-0.176	0.098
Autonomia/ <i>empowerment</i>	0.058	0.259**	-0.019
Desenho do trabalho	0.066	0.139	0.158

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

3.4.4. Variáveis de controlo

No que diz respeito às variáveis de controlo – dimensão da empresa, número de empregados, número de empregados no departamento de RH e número de países para onde exporta - recorreremos ao teste Kruskal-Wallis para aferirmos se poderíamos estabelecer relações entre estas variáveis e as variáveis principais deste estudo.

Dos resultados obtidos verificamos que quanto maior é a dimensão da empresa, maior é o valor associado às seguintes práticas de GRH: formação e desenvolvimento, orientação para trabalhos de projecto em equipa, comunicação *top-down*, atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo e orientação para atitudes empreendedoras (Quadro 13). Para todas as outras a relação é positiva, embora não seja estatisticamente significativa.

Quadro 13: Teste Kruskal-Wallis – agrupamento de variáveis por dimensão da empresa.

Variável	Chi-Squared
Inovação	3.502
Proactividade	3.769
Aceitação de risco	3.137
Orientação para resultados	5.493
Formação e Desenvolvimento	7.843**
Desenvolvimento em competências alargadas	3.480
Orientação para trabalhos em projecto em equipa	15.065**
Comunicação <i>top-down</i>	9.865**
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo	16.183*
Orientação para atitudes empreendedoras	11.248**

Autonomia/ <i>empowerment</i>	1.775
Desenho do trabalho	5.986
ROA 2006	4.122
ROS 2006	2.620

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

***. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Relativamente ao número de empregados no departamento de RH, os resultados das análises indicam-nos que quanto maior é o número de empregados no departamento de RH, maior é o valor associado à orientação para resultados, à orientação para atitudes empreendedoras e à aceitação de risco (Quadro 14).

Quadro 14: Teste Kruskal-Wallis - agrupamento por número de empregados do Departamento de RH

Variável	Chi-Squared
Inovação	4.456
Proactividade	2.036
Aceitação de risco	6.408*
Orientação para resultados	6.362*
Formação e Desenvolvimento	3.401
Desenvolvimento em competências alargadas	0.838
Orientação para trabalhos em projecto em equipa	4.369
Comunicação <i>top-down</i>	0.977
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo	2.757

Orientação para atitudes empreendedoras	7.509*
Autonomia/ <i>empowerment</i>	.130
Desenho do trabalho	4.055
ROI 2006	1.350
ROS 2006	0.699

*. Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

Quando consideramos o número de países para onde a empresa exporta aferimos que quanto maior é número de países para onde a empresa exporta, maior é o valor associado à comunicação *top-down*, à orientação para atitudes empreendedoras, e ao ROI 2006 e ROS 2006 (Quadro 15).

Quadro 15: Teste Kruskal-Wallis - agrupamento por número de países para onde a empresa exporta

Variável	Chi-Squared
Inovação	3.940
Proactividade	1.931
Aceitação de risco	0.072
Orientação para resultados	1.869
Formação e Desenvolvimento	0.856
Desenvolvimento em competências alargadas	0.300
Orientação para trabalhos em projecto em equipa	1.031
Comunicação <i>top-down</i>	7.582*
Atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo	3.119
Orientação para atitudes empreendedoras	6.361*

Autonomia/ <i>empowerment</i>	4.158
Desenho do trabalho	0.455
ROI 2006	6.789*
ROS 2006	6.303*

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3.5. Discussão dos resultados

H1: as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com o desempenho económico-financeiro das empresas

A análise multivariada permite corroborar a hipótese 1, ao contrário da análise pelos métodos não paramétricos. Assim, a discussão que seguidamente se apresenta deverá ser interpretada com algum cuidado.

No que diz respeito à análise multivariada os resultados da regressão linear múltipla corroboram a hipótese 1. Entende-se assim que a formação extensiva, o desenvolvimento em competências alargadas, a orientação para atitudes empreendedoras e a autonomia/*empowerment* (variáveis com significação estatística) são explicativas das variáveis de desempenho.

Estes resultados são consistentes com a literatura (e.g. Ichniowski et al., 1995; MacDuffie, 1995; Delaney e Huselid, 1996; Youndt et 1996; Lau e Ngo, 2004 e Kaya 2006) que sugere que, entre outras, o *empowerment* a formação e desenvolvimento e formação em competências alargadas têm impacto no desempenho organizacional. Segundo Keep (2005), na perspectiva empresarial a formação e desenvolvimento de competências assumem particular importância, já que estas competências contribuem para o desenvolvimento da empresa, alcançando maior produtividade e rentabilidade. Quando combinadas de acordo com as estratégias e necessidades da empresa, estas políticas e práticas de GRH podem acrescentar valor à empresa, isto é, ao dotarem os colaboradores com as competências e aptidões necessárias as empresas podem também registar aumentos na produtividade dos colaboradores (Stavrou et al., 2007), que por

sua vez tem repercussões ao nível dos resultados organizacionais obtidos, conforme verificamos neste estudo.

Para além disto, a contratação de empregados com perfil empreendedor e com um leque alargado de competências acrescenta valor à empresa. Contudo, para se potenciar a criatividade individual torna-se necessário combiná-la com algum grau de autonomia por parte da empresa, que confira aos colaboradores liberdade para tomar decisões e proporem melhorias. Adicionalmente, para explorarem as competências alargadas dos seus colaboradores que podem ser um importante contributo para as empresas, estas devem dar-lhes possibilidade de exercerem funções que ultrapassam a descrição formal das respectivas tarefas.

H2: A OE está positivamente relacionada com o desempenho económico-financeiro da empresa

Os resultados obtidos, decorrentes do teste de Spearman e da regressão linear múltipla, mostram relações positivas entre as variáveis, à excepção de uma delas, embora no seu conjunto não representem relevância estatística, não sendo por isso suficientes para confirmar a hipótese 2. O estudo não permite corroborar alguma da literatura (e.g. Zahra 1991; Zahra 1995 e Zahra e Covin 1995) que indica que a proactividade está positivamente relacionada com o desempenho financeiro das empresas. Zahra e Covin (1995) sugerem que as empresas proactivas podem criar uma vantagem de serem pioneiras: na introdução de um novo produto ou tecnologias; a captarem segmentos de mercado; a praticarem preços elevados e a chegarem ao mercado antes dos concorrentes. Para além disto também podem controlar o mercado pelo domínio de canais de distribuição e de marcas reconhecidas. Isto confere à empresa vantagem competitiva que por sua vez, se reflecte positivamente no desempenho organizacional.

A OE é uma orientação estratégia que consome muitos recursos (Covin and Slevin, 1991). Segundo Zahra (1991), o capital financeiro deve estimular a inovação das empresas, pelo que as empresas envolvidas no processo de inovação devem ter viabilidade de recursos financeiros (Wiklund e Shepherd, 2005). A disponibilidade de capital financeiro pode promover nas empresas uma cultura de experimentação e protege a empresa da incerteza dos resultados desses projectos, facilitando a

experimentação com novas estratégias e práticas (Bourgeois, 1981), incluindo a inovação do produto (Zahra, 1995).

Paralelamente, Venkatraman (1989) sugere que a proactividade pode implicar que sejam retirados recursos de produtos que já estão numa fase de maturação do seu ciclo de vida para serem investidos em novos produtos ou processos. Ora, estes processos requerem reinvestimentos, o que deve ser consideravelmente mais fácil se a empresa tiver alguma disponibilidade de capital financeiro (Covin e Slevin 1991).

Por sua vez, a aceitação de risco envolve investimentos em compromissos arriscados com recursos, com investimento em tecnologias ainda não experimentadas ou com novos produtos, com o objectivo de obterem elevados retornos ao captarem oportunidades no mercado (e.g. Lumpkin e Dess, 1996).

Assim a relação entre as diferentes dimensões da OE e o desempenho económico-financeiro não será muito óbvia num curto-prazo, o que em parte, pode explicar os resultados deste estudo. Tal como a literatura já referida indica, é necessário adoptar uma perspectiva de longo-prazo para podermos de facto apurar os retornos das actividades relacionadas com a inovação. Adicionalmente, enquanto as estratégias já testadas podem conduzir a um desempenho elevado, as estratégias arriscadas podem provocar variações no desempenho organizacional, porque alguns projectos falham enquanto outros têm sucesso, pelo que podem ser mais rentáveis num longo-prazo (McGrath, 2001).

Grande parte da amostra das empresas regista valores de volume de negócios e activo total inferiores a 5000 milhares de euros e resultados líquidos até 1000 milhares de euros, sendo que cerca de 73% da amostra correspondem a pequenas e médias empresas, Neste sentido, num contexto de inovação e aceitação de risco onde os resultados são incertos, podemos equacionar a hipótese destas ainda não possuírem solidez financeira suficiente para fomentarem a experimentação, inovação e também de não estarem em condições para correr riscos. Adicionalmente, também podemos considerar a hipótese das empresas serem de facto proactivas, mas ainda não terem tido retorno dos seus investimentos em inovação. Nesta óptica, importa sublinhar

novamente que para analisar as estratégias da empresa a este nível, seria necessário analisar longitudinalmente a sua evolução.

H3: As práticas de GRH estão positivamente relacionadas com a OE

Os resultados obtidos no teste de Spearman e na regressão linear múltipla corroboram a hipótese 3 e são consistentes com algumas conclusões expostas na literatura. Assim entendemos que todas as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com a inovação e proactividade. A orientação para resultados, a formação e desenvolvimento, o desenvolvimento em competências alargadas, a orientação para trabalhos de projecto em equipa, a orientação para atitudes empreendedoras e o desenho do trabalho estão relacionados com a aceitação de risco.

Estes resultados são consistentes com a literatura (e.g. Kanter, 1985; Schuler, 1986; Morris e Jones, 1993; Hornsby et al., 1999; Twomey e Harris, 2000; Hayton 2003, 2005; Kaya, 2006) que consideram que as características associadas a esforços empreendedores devem reflectir: comportamento criativo e inovador; tolerância ao erro; orientação de longo-prazo; orientação para resultados; tolerância à ambiguidade e preferência para assumir responsabilidades.

Tendo em conta que a probabilidade de erro associada às iniciativas empreendedoras pode ser elevada, a literatura (e.g. Jones et al., 1995) indica que os sistemas de recursos humanos subjacentes ao empreendedorismo devem caracterizar-se por tolerância ao erro, e incentivo à experimentação. Tal como Morris e Jones (1993) sugerem, a autonomia dada aos colaboradores da empresa é essencial para o processo empreendedor. Por um lado a autonomia pode favorecer a proactividade (McGrath, 2001), já que se os colaboradores sentirem maior liberdade podem sentir-se mais incentivados e predispostos não só para tomar iniciativas, mas também para por em prática as suas ideias ou competências inovadoras e criativas. Por outro lado a incerteza do processo de inovação requer ajustamentos constantes que exige que a configuração do trabalho confira aos trabalhadores elevados níveis de autonomia individual (Hayton, 2005). Tal como Parente et al. (2000) salientaram, o novo padrão de competitividade, que tem como estrutura subjacente a aposta inovadora ao nível das

tecnologias da informação e comunicação, requer e potencia um quadro organizacional alternativo ao existente. Neste âmbito, os estudiosos (e.g. Kovás e Castilho, 1998 in Pestana et al., 2000) preconizam, entre outras coisas, a introdução de alterações não apenas na estrutura organizacional das empresas, mas também, entre outras, em termos de práticas de GRH inovadoras, reorientadas para práticas de gestão e modelos de liderança menos autoritário e mais conformes à participação e autonomia. Na mesma perspectiva, Mirvis (1997) considera que os futuros gestores de RH devem enfatizar o trabalho em equipa para que a empresa seja mais inovadora, tendo em conta que o trabalho em equipa desempenha um papel importante na obtenção da inovação.

Para além disto tendo em conta a intensidade de conhecimento que a OE exige, este estudo, tal como Kanter (1985), mostra que as empresas devem apostar na formação dos seus colaboradores e promoverem troca de conhecimento e aprendizagem organizacional (Hayton, 2005).

Por outro lado, à semelhança de Lau e Ngo (2004) consideramos que a focalização na formação extensiva dos colaboradores é um dos primeiros elementos para um sistema de RH orientado para a inovação, já que por um lado, a formação pode potenciar as aptidões e conhecimentos dos colaboradores que são críticos para o desenvolvimento de novos produtos, e por outro, facilita a aprendizagem nas empresas. As práticas de formação e desenvolvimento podem promover comportamentos empreendedores porque são aplicáveis a uma vasta gama de situações de emprego e podem incentivar a elevada participação dos trabalhadores (e.g. Schuler, 1986). As alterações das exigências profissionais e a necessidade dos colaboradores se manterem sempre a par das novas tecnologias implica uma necessidade constante de formação contínua, bem como actividades de formação que são menos estruturadas ou padronizadas que incidem sobre requisitos de conhecimento individualizado (e.g. Kuratko et al., 1990). Este tipo de abordagem permite a formação dos colaboradores para responder de forma ímpar aos novos desafios, adaptarem-se à dinâmica ambiental e se sentir confortáveis com a ambiguidade (Morris e Jones, 1993). Os programas de formação podem também incluir temáticas ligadas às atitudes e postura dos colaboradores, visto que a aceitação da mudança, a vontade de assumir riscos e responsabilidade e o valor do trabalho em equipa são posturas e comportamentos que se tornam primordiais para

os futuros empreendedores (Bird, 1989; Kanter, 1983; Tropicman and Morningstar, 1989 in Morris e Jones 1993).

Variáveis de controlo

Os resultados obtidos no teste Kruskal-Wallis indicam que quanto maior é a empresa, maior é o valor associado à formação e desenvolvimento, à orientação para trabalhos de projecto em equipa, à comunicação *top-down*, à atmosfera de aprendizagem e de longo-prazo e orientação para atitudes empreendedoras. Estes resultados são consistentes com a literatura (e.g. Jackson e Schuler, 1995) que sugere que as empresas de maior dimensão tendem a adoptar práticas de GRH mais “sofisticadas” nomeadamente no que diz respeito à utilização de práticas de formação e desenvolvimento (Saari et al., 1988), ao uso de bónus e incentivos de longo-prazo (Gerhart e Milkovich, 1990) e por fim ao envolvimento na experiência e experimentação (Guthrie e Olian, 1991). De certa forma, estes resultados reflectem a realidade portuguesa, onde o tecido empresarial português é composto por PME e empresas familiares, onde as tarefas têm um conteúdo alargado e diversificado (Cabral-Cardoso, 2001). Por conseguinte, verifica-se que existe uma tendência para as empresas de maior dimensão atribuírem o termo de GRH ao departamento que gere as pessoas, nas quais esta função aparenta ter adquirido alguma influência junto do topo da empresa e também algum grau de integração estratégica (Cabral-Cardoso, 2004). Adicionalmente, importa sublinhar que as empresas de maior dimensão apresentam uma solidez financeira considerável, o que lhes permite investir em práticas de GRH que implicam determinados investimentos financeiros, como por exemplo, a formação e desenvolvimento.

Quando consideramos o número de trabalhadores no departamento de RH, verificamos que quanto maior é o número de empregados neste departamento, maior é o valor associado à aceitação de risco, orientação para resultados e orientação para atitudes empreendedoras. A GRH em Portugal ainda está numa fase de desenvolvimento e implementação e os gestores de RH ainda lutam para se fazer ouvir dentro das empresas (Cabral-Cardoso, 2004). Segundo o autor, o cerne da questão prende-se com a conotação que a função de gerir RH tem na opinião pública e que se baseia essencialmente na ideia de que gerir pessoas é algo que alguém pode fazer através do

senso comum desde que tenha alguma experiência prática. Neste contexto pode ser aceitável assumir que nas empresas em que o departamento de RH é de facto importante exista uma perspectiva mais estratégica da GRH. Nessa medida tentar-se-á dotar o departamento com colaboradores que acrescentem valor à empresa e que sejam uma mais-valia, com um leque alargado de competências e com um perfil empreendedor, como também orientar a actividade dos seus colaboradores para a obtenção de resultados o que poderá ser benéfico para a empresa, na medida em que a pode tornar mais produtiva.

Relativamente ao número de países para onde as empresas exportam, aferimos que quanto maior é o número de países, maior é o valor associado à comunicação *top-down*, orientação para a atitudes empreendedoras, ROI e ROS. A literatura (e.g. Jantunen et al., 2005) aponta que a experiência internacional está positivamente relacionada com a rentabilidade da empresa, pelo que para quanto mais países a empresa exportar, maior será a possibilidade de retorno de vendas e de activos. Para além disto a mesma literatura indica que a internacionalização pode ser considerada como um acto de empreendedorismo, como tal, torna-se plausível que as empresas que valorizem colaboradores com um perfil empreendedor, proactivo e dispostos a assumir riscos, registem os valores mais elevados em termos de países para onde exportam.

Conclusão, contributos para a gestão e limitações da investigação

Este estudo avaliou o impacto das práticas de GRH no desempenho económico-financeiro das empresas portuguesas, e permite retirar duas conclusões essenciais: (1) as práticas de GRH com um enfoque na formação e desenvolvimento, formação em competências alargadas, orientação para atitudes empreendedoras, e autonomia/*empowerment* estão positivamente relacionadas com o desempenho das empresas portuguesas; (2) as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com a OE das empresas portuguesas. Relativamente, à OE os dados não permitiram aferir com rigor a sua relação com o desempenho

Em primeiro lugar, um dos mais importantes contributos deste trabalho é a colmatação de uma lacuna existente na literatura no que diz respeito à reduzida investigação empírica sobre a relação entre GRH e desempenho organizacional, sobretudo no que respeita ao caso português. A contribuição deste trabalho é clara para os gestores, ao demonstrar o impacto de diversas práticas de GRH no desempenho das organizações, nomeadamente a presença de políticas de formação e desenvolvimento, tendo em conta a estratégia da empresa, o desenvolvimento em competências alargadas, a orientação para atitudes empreendedoras e autonomia para tomar decisões.

Em segundo lugar, a investigação clarifica e a alarga o debate acerca das práticas de GRH que mais influenciam a OE da organização (eg. Hayton, 2005). Assim, a autonomia/*empowerment* são importantes para a OE, porque propiciam a proactividade necessária para lidar com a mudança e competitividade. O desenvolvimento de colaboradores com competências alargadas, através de formação cruzada ou de formação em múltiplas funções, a implementação de planos de participação formais ou informais, tais como a recolha de propostas dos colaboradores, e a formação extensiva ministrada pelas empresas, são também primordiais para a OE. Parece-nos ainda que tais práticas de GRH são consistentes entre si e complementam-se, tal como advogam Becker e Gerhart (1996). Na verdade, a proactividade e aceitação de risco só são possíveis se, por um lado, os empregados tiverem uma elevada margem de manobra no que diz respeito ao seu trabalho, e se, por outro, forem suficientemente competentes e

responsáveis para assumir essa autonomia. Além disso, para que a empresa receba contributos criativos pode optar por várias estratégias que passam: pela promoção não só de troca de conhecimento, mas também de uma atmosfera de aprendizagem, ao serem tolerantes a erros na busca de melhorias; ou pelo estímulo à criação de redes sociais e elevados níveis de comunicação e interacção, através da promoção de equipas *cross-functional*. Finalmente, para que a orientação *intrapreneurial* dos colaboradores seja uma mais-valia para a empresa deve originar resultados claros e objectivos, logo, a orientação para os resultados, centrada num sistema de gestão de desempenho, assume particular importância.

Neste âmbito, o desenvolvimento de um instrumento de avaliação para a identificação de práticas de GRH propiciadoras de OE é também uma mais-valia desta investigação. Estudos posteriores deverão confirmar a configuração factorial encontrada e a fiabilidade dos diferentes constructos. Para além disso, poderá ser utilizado como ferramenta de diagnóstico do nível de empreendedorismo das práticas de GRH de uma organização. Adicionalmente, as empresas devem também desenvolver práticas de GRH que estejam relacionadas com o desempenho económico-financeiro, tais como, formação e desenvolvimento, formação em competências alargadas, orientação para atitudes empreendedoras, e autonomia/*empowermen*

Assim, as implicações do estudo para a gestão são inequívocas, fornecendo directrizes acerca das práticas de GRH a implementar nas empresas, por estarem positivamente associadas não só com o desempenho económico-financeiro das mesmas, mas também com a promoção de uma OE. No contexto em que a economia portuguesa se encontra, torna-se essencial que as empresas se focalizem não só no aumento da sua competitividade, bem como no aumento do seu desempenho económico-financeiro, habitualmente uma das preocupações chave dos *share-holders* e por sua vez dos gestores. Isto pode ser feito, com recurso, entre outras, a duas vias: (1) empenhando-se em exibirem comportamentos com uma forte vertente empreendedora; (2) mas também apostando na implementação das práticas de GRH propulsoras de um espírito empreendedor nos colaboradores das empresas. Adicionalmente, os resultados apresentados constituem uma evidência empírica da importância estratégica da GRH

para as empresas portuguesas, corroborando a ideia de uma crescente integração estratégica do papel dos RH's em Portugal (Cabral-Cardoso, 2004).

Importa sublinhar que os resultados deste estudo devem ser interpretados tendo em conta algumas limitações, que deverão ser encaradas como desafios para a continuação da investigação. A elevada taxa de não respostas pode constituir um mecanismo de enviesamento, o erro de não resposta. Seria então necessário alargar o âmbito da amostra através de um *follow up* mais apertado das empresas. Desta forma, os resultados obtidos podem estar relacionados com as limitações decorrentes da constituição da amostra. Como sugestão para futuros estudos, sugere-se a utilização de medidas de desempenho mais balanceadas para se aferir de uma forma mais ampla a relação da GRH e da OE com a *performance* global da empresa. Para além disso seria recomendável incluir dados de um maior número de anos para se poder perceber a evolução da empresa e avaliar com maior rigor até que ponto a OE tem impacto no desempenho das empresas portuguesas. Finalmente a elaboração de estudos de carácter mais qualitativo, e se possível longitudinais, são aconselháveis para perceber os processos organizacionais de implementação e dinamização das práticas de GRH, já que segundo Pfeffer (1994) estes são críticos na obtenção dos resultados previsíveis.

Referências

- Ahmad, S. e Schroeder, R.G. (2003), “The Impact of Human Management Practices on Operational Performance: Recognizing Country and Industry Differences’, *Journal of Operations Management*, 21: 19–43.
- Arthur, J.B. (1994), “Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover”, *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687
- Bae, J., Chen, S. Wan, T.W.D., Lawler, J. e Walumbwa, F.O. (2003), “Human Resource Strategy and Firm Performance in Pacific Rim Countries”, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(8): 1308-1332.
- Barney J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barringer, B.R. e Bluedorn, A.C. (1999), “The relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 20: 421-444.
- Bartel, A. P. (1994), “Productivity gains from the implementation of employee training programs”, *Industrial Relations*, 33: 411-425.
- Beardwell, I. e Holden, L. (2004), *Human Resource Management – A Contemporary Perspective*. Fourth Edition, London: Prentice Hall
- Becker, B.E. e Gerhart, B. (1996), “The impact of human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects”, *The Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Block, Z. e MacMillan, I. (1993), *Corporate Venturing*, MA:Havard Buisiness School Press.
- Bourgeois, L. J. (1981), “On the Measurement of Organizational Slack”, *The Academy of Management Review*, 6(1): 29-39.
- Bratnicki, M. (2005), “Organizational Entrepreneurship: Theoretical Background, Some Empirical Tests, and Directions for Future Research”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 15(1): 15–33.

- Brockbank, W. (1999), "If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage", *Human Resource Management*, 38(4): 337-52.
- Bulgerman, R.A. (1983), "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, 28(2):223-245.
- Cabral-Cardoso, C. (2001), "The European HRM Debate Revisited: A Southwestern Perspective", paper apresentado na Founding Conference of the European Academy of Management, Barcelona, 18-21 Abril.
- Cabral-Cardoso, C. (2004), "The evolving Portuguese model of HRM", *International Journal of Human Resource Management*, 15(6): 959-977.
- Chandler, G., Keller, C. e Lyon, D.W. (2000), "Unraveling the determinants and consequences of an innovation supportive culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1):59-76.
- Cheney, P.K., Devinney, T. e Wirier, R.S. (1991), "The impact of new product introductions on the market value of firms", *Journal of Business* 64(4): 573-610.
- Conceição, P. e Heitor, M. V. (2004), *Innovation for All? Learning from the Portuguese path to technical change and the dynamics of innovation*. Westport and London: Praeger.
- Covin, J. C . & Adlcr, P. (1989). Strategic behaviors, strategy patterns. and performance levels of small entrepreneurial and conservative firms. *Southern Management Association Proceedings*, 250-252.
- Covin, J.G. e Slevin, D.P. (1991), "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice* 16: 7-24.
- Cunha, R.C. e Marques, C.A. (1995), "Portugal" in Brunstein, I. (ed) *Human Resource Management in Western Europe*. Berlin: de Gruyter.
- Delaney, J.T. e Huselid, M.A. (1996), "The impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969.

- Delery, J.E. e Doty, D.H. (1996), “Modes of theorizing in Strategic Human Resource Management: tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictors”, *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-825.
- Dess, G.G. E Miller, A. (1993), *Strategic Management*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Foster, Jeremy J. (1998), *Data analysis – Using SPSS for Windows*. Sage Publications.
- Franko, L. (1989), “Global corporate competition: who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why”, *Strategic Management Journal* 10: 449-474.
- Gerhart, B. e Milkovich, G.T. (1990), “Organizational differences in managerial compensation and financial performance”, *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
- Guthrie, J. (2001), “High Involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand” *Academy of Management Journal*, 44: 180-192.
- Guthrie, J.P. e Olian, J.D. (1991), “Drug and alcohol testing programs: Do firms consider their environment?” *Human Resource Planning*, 14: 221-232.
- Hayton, J. C. (2003), “Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance”. *Human Resource Management Journal*, 42(4): 375–391.
- Hayton, J. C. (2005), “Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research”, *Human Resource Management Review*, 15: 21–41.
- Ho, R. (2006), *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*. First Edition, Chapman & Hall/CRC.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D.F. e Montagno, R.V. (1999), “Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2): 9–24.

- Hostager T.J., Neil, T.C., Decker, R.L. e Lorentz R.D. (1998), “Seeing Environmental opportunities: Effects of Intrapreneurial Ability”, *Efficacy, Motivation and Desirability, Journal of Organizations Change Management*, 11(1): 11-25.
- Huselid, M.A. (1995), “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance” *Academy of Management Journal*, 38: 635-670.
- Huselid, M.A. e Becker, B.E. (1996), “Methodological Issues in Cross-Sectional and panel Estimates of Human Resource-Firm Performance Link”, *Industrial Relations*, 35(3): 400-422.
- Ichniowski, C., Shaw, K. e Prennushi, G. (1995), “The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity”, NBER Working Paper n° 5333, National Bureau of Economic Research.
- Jackson, S.E. e Schuler, R.S. (1995), “Understanding Human Resource Management in the context of organization and their environments”, *Annual Review of Psychology*, 46: 237-264.
- Jaantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. e Kyläheiko, K. (2005), “Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance”, *Journal of International Entrepreneurship*, 3:223-243.
- Jones, F., Morris, M.H. e Rockmore, W. 1995, “Human resource practices that promote entrepreneurship” *Human Resource Magazine* 40: 86–91.
- Lieberman, M.B. e Montgomery, D.B. (1988), “First mover advantages”, *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.
- Kanter, R.M. (1985), “Supporting innovation and venture development in establishment companies” *Journal of Business Venturing*, 1(1), 47-61
- Kaya, N. (2006), “The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms” *International Journal of Human Resources Management*, 17(12): 2074-2090.

- Keep, E. (2005), “Skills, Training and the Quest for the Holy Grail of Influence and Status”, in Bach, S. *Managing Human Resources*, Fourth Edition, UK: Blackwell: 211-236.
- Kleiner, M.N. e Bouillon, M.L. (1988), “Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability”, *Industrial and Labour Relations Review*, 41: 605-617.
- Kuratko, D., Ireland, R.D., Covin, J.G. e Hornsby, J.S. (2005), “A model of middle level managers’ entrepreneurial behaviour”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29: 699-727.
- Kuratko, D.F., Montagno, R.V. e Hornsby, J.S. (1990), “Developing an Entrepreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment”, *Strategic Management Journal*, 11: 49–58.
- Lado, A.A. e Wilson, C.M. (1994), “Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-based Perspective”, *Academy of Management Review*, 19(4): 699:727.
- Lau, M.L. e Ngo, H.Y. (2004), “The HR System”, *Organizational Culture and Product Innovation, International Business Review*, 13: 685-703.
- Laursen, K. e Foss, N.J. (2003), “New HRM practices complementarities and the impact on innovate performance”, *Cambridge Journal of Economics*, 27(2):243-263.
- Lumpkin, G.T. e Dess G.G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”, *Academy of Management Review*, 21: 135-72.
- Macchitella, U. (2008), “The Effect of Human Resource Management Practices on organizational Performance through Corporate Entrepreneurship”. Paper apresentado no IX Workshp dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Bocconi, Itália, 7 e 8 de Fevereiro de 2008.

- MacDuffie, J. P. (1995), “Human resources bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
- Maroco, J. (2007) *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. 3ª Edição. Edições Sílabo.
- Maurer, T.J., Pierce, H.R., e Shore, L.M. (2002), “Perceived Beneficiary of employee development activity: a three dimensional social exchange model”, *Academy of Management Review*, 27(3):432-446.
- McGrath, R. (2001), “Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight”, *Academy of Management Journal*, 44(1): 118–131.
- McMillan, I.C., Block, A. e Narashima, P.M.S. (1986), “Corporate venturing: Alternatives, obstacles encountered, and experience effects” *Journal of Business Venturing*, 1(2): 177-191.
- Miller, D. (1983), “The correlates of entrepreneurship in three types of firms”, *Management Science*, 29: 770-791.
- Miller, D. e Friesen, P.H. (1984), *Organizations: A Quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mirvis, P.H. (1997) “Human resource management: Leaders, laggards and followers”, *Academy of Management Executive*, 11(2):43-56.
- Morris, M. H. e Jones, F. F. (1993), “Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA”, *International Journal of Human Resource Management*, 4(4): 873–896.
- Ngo, H.Y, Lau, C.M. e Foley, S. (2008), “Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations Climate in China”, *Human Resource Management*, 47(1): 73-90.
- Pallant, J. (2001) *SPSS Survival Manual*. McGraw-Hill Education.
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2000), *Análise de dados para Ciências Sociais*, Lisboa:Edições Sílabo, Lda.

- Parente, C., Veloso, L. e Pinto, C. (2000), “Gestão dos Recursos Humanos, dinâmicas organizacionais e competitividade empresarial”, Paper apresentado no IV Congresso Português de Sociologia.
- Pfeffer, J. (1994), “Competitive advantage through people”, *California Management Review*, 36 (2): 9-28.
- Pfeffer, J. (1998), “Seven Practices of Successful Organizations”, *California Management Review*, 40(2): 96-124
- Quivy, R. e Campenhoudt, L.V. (2005), *Manual de investigação em ciências sociais*, 4ª ed. Gradiva: Lisboa.
- Ravenscraft, D. e Scherer, F.M. (1982), “The lag structure of returns to research and development” *Applied Economics* 14: 603-620.
- Rodrigues, R (2004), *Orientação para o mercado, orientação empreendedora e desempenho nas PME industriais portuguesas: exploração da relação entre marketing e empreendedorismo*. Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Rousseau, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruefli, T., Collins, J.E. e Lacugna, J. (1999), “Risk Measure in Strategic Research”, *Strategic Management Journal*, 20: 167-194
- Rule, E. e Irwin D. (1988), “Fostering intrapreneurship: The new competitive edge” *Journal of Business Strategy*, 9(3): 44-47.
- Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D. e Zimmerle, D.M. (1988), “A survey of management training and education practices in US companies”, *Pers. Psychol.*41: 731-743
- Saunders, M., Philip, L. e Thornhill, A. (2003), *Research methods for business students*, 3ª ed. Edinburgh : Prentice-Hall

- Schuler, R.S. (1986), "Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organizations: Implications for Organization and Structure and Human Resource Management Practices", *Human Resource Management*, Vol. 25, No 4: 607-629.
- Soutaris, V. (2002), "Firm-specific competencies determining technological innovation: A survey in Greece" *R & D Management*, 32(1), 61-77.
- Stavrou, E.T., Charalambous, C. e Spiliotis, S. (2007), Human resource management and performance: a neural network analysis, *European Journal of Operational Research*, 181(1): 453-467.
- Stevenson, H.H. e Jarillo, C. (1990), "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management" *Strategic Management Journal*, 2: 17-27.
- Sykes, H.B. e Block, Z. (1989), "Corporate venture obstacles: Sources and solutions" *Journal of Business Venturing*, 4: 159-167.
- Twomey, D.F. e Harris D.L. (2000), "From Strategy to corporate outcomes: Aligning human resource management systems with entrepreneurial intent", *International Journal of Competitiveness*, 10(3 e 4): 43-55.
- Venkatraman, N. (1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Towards Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, 9: 513-525.
- Wagner, J. A. (1994), "Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence". *Academy of Management Review*, 19: 312-330.
- Wiklund, J. e Shepherd, D. (2003), "Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation and the Performance of Small and Medium-sizes Business", *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314.
- Wright, P.M. e McMahan, G.C. (1992), "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management" *Journal of Management*, 18: 295-320.
- Wright, P.M, Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Allen, M.R. (2005), "The Relationship between HR practices and Firm Performance: examining casual order", *Personnel Psychology*, 58: 409-446.

- Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. e Lepak, D.P. (1996), “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, 39: 836-866.
- Zahra, S.A. (1991), “Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study”, *Journal of Business Venturing*, 6: 258-282.
- Zahra, S.A. e Das, S. (1993), “Innovation Strategy and firm performance in manufacturing companies”, *Production and Operations Management*. 2(1): 15-37
- Zahra, S.A. (1993), “Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach”, *Journal of Business Venturing* 8: 319-340.
- Zahra, S.A. (1995), “Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The case of Management Leveraged Buyouts”, *Journal of Business Venturing*, 10(3): 225-247
- Zahra, S. A. e Covin, J. G. (1995), “Contextual influences on the corporate entrepreneurship–performance relationship: A longitudinal analysis”, *Journal of business Venturing*, 10(1): 43–58.

Anexos

Anexo A – Questionário implementado e Medidas

Inquérito implementado



Exmo. Sr. Director do Dept. de Recursos Humanos/ de Marketing/ Comercial,

Somos uma equipa de professores/investigadores da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que está a desenvolver uma Investigação em Gestão, para a qual o acesso à informação sobre a realidade empresarial é imprescindível.

Nesse sentido, solicitamos a sua colaboração no preenchimento/ reenvio de um questionário. O questionário tem duas partes: uma a ser respondida pelo **Director Comercial/Marketing (parte A)** e outra a ser respondida pelo(a) **Director(a) de Recursos Humanos (parte B)**. No caso de não assumir nenhuma destas funções, agradecemos que redireccione este e-mail para as pessoas mais indicadas. Cada uma das partes demora **cerca de 10min a preencher e o seu envio conjunto é fundamental para o prosseguimento da nossa investigação**. Nesse sentido, solicitamos a sua colaboração. Asseguramos a **confidencialidade** da informação, bem como o envio posterior dos resultados.

A resposta ao questionário pode ser efectuada **online**, nos links:

- <http://webapps.fep.up.pt/limesurvey/index.php?sid=84716&lang=pt> (parte A) e
- <http://webapps.fep.up.pt/limesurvey/index.php?sid=78657&lang=pt> (parte B).

Em alternativa, pode preencher dois documentos em Excel, disponibilizados online, ***e enviá-los por e-mail***, para tproenca@fep.up.pt, ***ou por fax*** para o número 22 550 5050, Att. Prof. Teresa Proença. Os ficheiros podem ser obtidos nos endereços:

- http://www.fep.up.pt/docentes/cdelgado/hrm2008/FEP_hrm2008_questionario_parteA.xls (parte A) e
- http://www.fep.up.pt/docentes/cdelgado/hrm2008/FEP_hrm2008_questionario_parteB.xls (parte B).

IMPORTANTE: no sentido de assegurar o tratamento conjunto das duas partes do questionário, é crucial que coloque, no campo “código de empresa participante” de cada uma delas.

Agradecemos o envio do questionário o mais rápido possível. Para o esclarecimento de eventuais dúvidas, disponibilizamos a seguir os nossos contactos.

Gratos pela sua participação, enviamos os nossos melhores cumprimentos.

Teresa Proença

Catarina Delgado

Prof. de GRH

Prof. de G. Operações

tproenca@fep.up.pt

cdelgado@fep.up.pt

Faculdade de Economia

Faculdade de Economia

Universidade do Porto

Universidade do Porto

No âmbito de uma investigação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, vimos solicitar a sua participação pela resposta ao questionário que se segue.

Agradecemos que responda pensando na realidade da sua empresa, e que retrate o mais fielmente possível as práticas que aí existem de facto, e não aquelas que lhe pareçam mais desejáveis ou correctas.

Garantimos o anonimato e a total confidencialidade dos dados, bem como o acesso aos resultados da investigação.

PARTE A

Usando uma escala de 1 a 7 (na qual 1="nunca" e 7="em grande medida"), por favor indique a resposta que melhor traduz a situação da sua empresa.

1. Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos, ...

1.1. ... tem valorizado uma forte ênfase na inovação, I&D e liderança tecnológica (em vez de se focar na comercialização de produtos ou serviços já existentes na empresa e cujo valor já seja conhecido)	1	2	3	4	5	6	7
1.2. ... lançou novas linhas de produtos	1	2	3	4	5	6	7
1.3. ... efectuou mudanças significativas nas linhas de produtos	1	2	3	4	5	6	7

2. Em que medida a sua empresa, relativamente à concorrência, ...

2.1. ... inicia acções a que os concorrentes respondem (em vez de responder às acções iniciadas por eles)	1	2	3	4	5	6	7
2.2. ... é a primeira a introduzir novos produtos, serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc	1	2	3	4	5	6	7
2.3. ... procura activamente que concorrentes saiam do mercado	1	2	3	4	5	6	7

3. Em que medida, na sua empresa...

3.1. ... os gestores do topo preferem projectos de alto risco (com elevado grau de incerteza da rentabilidade)	1	2	3	4	5	6	7
3.2. ... se acredita que, dada a natureza do mercado, são necessárias acções arrojadas e de grande impacto para alcançar os objectivos da empresa	1	2	3	4	5	6	7

3.3. ... se adopta uma postura arrojada e agressiva, no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidades potenciais	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Dados sobre a empresa

1. A empresa é: <input type="checkbox"/> microempresa <input type="checkbox"/> pequena <input type="checkbox"/> média <input type="checkbox"/> grande <input type="checkbox"/> não sei/ não respondo
2. Sector de actividade: 3. CAE:
4. Volume total de negócio em 2006 (em milhares de euros):
5. Activo total em 2006 (em milhares de euros):
6. Resultados líquidos em 2006 (em milhares de euros):
7. Volume total de negócios em exportações em 2006 (em milhares de euros):
8. Nº de países para que a empresa exporta:
9. Nº de países (fora de Portugal) em que a empresa tem operações de produção e/ ou armazenamento próprio e/ou distribuição própria:
10. Volume de negócios nestes países em 2006 (em milhares de euros):
11. Número de efectivos em 2007: <input type="checkbox"/> até 10 <input type="checkbox"/> até 50 <input type="checkbox"/> até 250 <input type="checkbox"/> mais de 250 <input type="checkbox"/> não sei/ não respondo
12. Existem os seguintes departamentos/ divisões: <input type="checkbox"/> Administração/ Direcção <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Comercial/ Marketing <input type="checkbox"/> Comunicação/ Imagem <input type="checkbox"/> Financeiro <input type="checkbox"/> Operações/ Produção
13. Número de efectivos no departamento de RH (caso este exista): <input type="checkbox"/> até 2 <input type="checkbox"/> 3-6 <input type="checkbox"/> 7-10 <input type="checkbox"/> mais de 10 <input type="checkbox"/> não sei/ não respondo
14. O dir. de RH (caso exista) pertence ao Conselho de Administração? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Se não, está dependente de quem? _____
15. Existe acumulação de funções dos directores dos anteriores departamentos/ áreas funcionais da empresa? Se sim, diga quais:

Dados demográficos

1. Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
2. Idade <input type="checkbox"/> até 35 anos <input type="checkbox"/> 36-45 anos <input type="checkbox"/> 46-60 anos <input type="checkbox"/> mais de 60 anos
3. Nível de escolaridade (<i>Assinale a categoria que melhor se aplica</i>).

<input type="checkbox"/> <12º ano <input type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/> Lic ^a <input type="checkbox"/> Pós-grad. <input type="checkbox"/> MBA/ Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado
4. Funções que desempenha/ acumula <input type="checkbox"/> Director-geral <input type="checkbox"/> Dir. de RH <input type="checkbox"/> Dir. de Marketing/ Comercial <input type="checkbox"/> Dir. Financeiro <input type="checkbox"/> Outra(s):
5. Anos de experiência neste tipo de função: ____ anos
6. Nível de formação em Administração/ Gestão <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Form. Profissional <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> MBA/ Mestrado <input type="checkbox"/> Outras pós-graduações

PARTE B

Usando uma escala de 1 a 7 (na qual 1="nunca" e 7="em grande medida"), por favor indique a resposta que melhor traduz a situação da sua empresa.

Em que medida, na sua empresa,...

1. existem sessões regulares de partilha de informação (obstáculos, dificuldades, erros, sucessos).	1	2	3	4	5	6	7
2. as metas e os planos para a empresa ser competitiva são comunicados regularmente a todos os empregados.	1	2	3	4	5	6	7
3. o desempenho de longo prazo dos empregados é privilegiado face ao de curto prazo.	1	2	3	4	5	6	7
4. os empregados são treinados para desempenhar múltiplas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
5. os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário.	1	2	3	4	5	6	7
6. as iniciativas ou ideias mal sucedidas são vistas negativamente.	1	2	3	4	5	6	7

7. é valorizado o desenvolvimento das carreiras no longo prazo.	1	2	3	4	5	6	7
8. é incentivado o trabalho em equipa.	1	2	3	4	5	6	7
9. os empregados participam regularmente nas decisões.	1	2	3	4	5	6	7
10. a actividade dos empregados está concebida para ser orientada para resultados.	1	2	3	4	5	6	7
11. existe uma atitude tolerante perante erros ou tentativas de melhoria mal sucedidas.	1	2	3	4	5	6	7
12. existe rotação de tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
13. existe uma política de formação contínua.	1	2	3	4	5	6	7
14. são valorizadas atitudes de trabalho em equipa.	1	2	3	4	5	6	7
15. a formação é planeada de acordo com a estratégia/ necessidades da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. a actividade dos empregados está organizada de forma a que realizem/ acompanhem um ciclo de trabalho, do início ao fim.	1	2	3	4	5	6	7
17. informações sobre prémios e outras recompensas estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregado.	1	2	3	4	5	6	7
18. existem projectos-piloto/ experiências para melhorias variadas.	1	2	3	4	5	6	7
19. a remuneração variável (de mérito/ desempenho) não tem um peso forte na remuneração total.	1	2	3	4	5	6	7
20. existem equipas para resolver problemas.	1	2	3	4	5	6	7
21. é privilegiada a estabilidade/ segurança de emprego.	1	2	3	4	5	6	7

22. nos últimos 3 anos muitos problemas têm sido resolvidos através de sessões com pequenos grupos.	1	2	3	4	5	6	7
23. são valorizadas atitudes de resolução de problemas.	1	2	3	4	5	6	7
24. os empregados têm sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções.	1	2	3	4	5	6	7
25. os empregados têm autonomia para tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
26. existe um sistema de gestão de desempenho formalizado (definição de objectivos organizacionais, departamentais e individuais, monitorização/ feedback).	1	2	3	4	5	6	7
27. os empregados são encorajados a aprender competências num ramo de especialização em vez de desenvolverem competências em ramos variados.	1	2	3	4	5	6	7
28. são valorizados os empregados/ candidatos com perfil empreendedor (proactivos, que assumem riscos, criativos).	1	2	3	4	5	6	7
29. informações sobre produtividade/ qualidade do desempenho estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados.	1	2	3	4	5	6	7
30. a actividade dos empregados ultrapassa a descrição formal das respectivas funções/ tarefas.	1	2	3	4	5	6	7
31. os empregados apresentam regularmente planos/ propostas de melhoria de qualidade/ eficiência ou novas ideias de produtos/ serviços.	1	2	3	4	5	6	7
32. é comum recorrer-se a horas extraordinárias ou ao aumento da carga de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
33. os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados.	1	2	3	4	5	6	7
34. existem iniciativas específicas para dinamizar a comunicação (pequenos-almoços, sessões de brainstorming, seminários de apresentação de problemas, troca de papéis/ funções, ...).	1	2	3	4	5	6	7
35. são valorizadas as condições de higiene e segurança.	1	2	3	4	5	6	7
36. os grupos multifuncionais/ multidepartamentais dedicados a projectos/ tarefas variados são uma prática comum.	1	2	3	4	5	6	7

37. se confere autonomia e responsabilidade aos empregados para propor melhorias.	1	2	3	4	5	6	7
38. o sistema de incentivos centra-se fortemente no alcance de objectivos.	1	2	3	4	5	6	7
39. o sistema de incentivos reconhece verdadeiramente quem contribui mais para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
40. os esforços que levaram a iniciativas mal sucedidas são valorizados.	1	2	3	4	5	6	7
41. o trabalho tem um conteúdo alargado e é variado.	1	2	3	4	5	6	7
42. são valorizados os candidatos / empregados com um leque alargado de competências.	1	2	3	4	5	6	7

Dados demográficos

1. Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
2. Idade <input type="checkbox"/> até 35 anos <input type="checkbox"/> 36-45 anos <input type="checkbox"/> 46-60 anos <input type="checkbox"/> mais de 60 anos
3. Nível de escolaridade (<i>Assinale a categoria que melhor se aplica</i>). <input type="checkbox"/> <12º ano <input type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/> Lic ^a <input type="checkbox"/> Pós-grad. <input type="checkbox"/> MBA/ Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento
4. Funções que desempenha/ acumula <input type="checkbox"/> Director-geral <input type="checkbox"/> Dir. de RH <input type="checkbox"/> Dir. de Marketing/ Comercial <input type="checkbox"/> Dir. Financeiro <input type="checkbox"/> Outra(s):
5. Anos de experiência neste tipo de função: ____ anos
6. Nível de formação em Administração/ Gestão <input type="checkbox"/> Nenhum <input type="checkbox"/> Form. Profissional <input type="checkbox"/> Lic ^a <input type="checkbox"/> MBA/ Mestrado <input type="checkbox"/> Outras pós-grad.

Quadro 16: Escala da orientação empreendedora

TENDÊNCIA PARA A INOVAÇÃO	
T11	<i>Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos... tem valorizado uma forte ênfase na inovação, I&D e liderança tecnológica (em vez de se focar na comercialização de produtos ou serviços que já existem na empresa, e cujo valor já seja conhecido).</i>
T12	<i>Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos... a empresa lançou novas linhas de produtos.</i>

TI3	<i>Em que medida a empresa, nos últimos cinco anos... efectuou mudanças significativas nas linhas de produtos.</i>
PROACTIVIDADE	
PR1	<i>Em que medida a empresa, relativamente à concorrência ... inicia acções em que os concorrentes normalmente respondem (em vez de responder a acções iniciadas por eles)</i>
PR2	<i>Em que medida a empresa, relativamente à concorrência ... é a primeira a introduzir novos produtos/serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc.</i>
PR3	<i>Em que medida a empresa, relativamente à concorrência ... procura activamente que os concorrentes saiam do mercado</i>
ACEITAÇÃO DO RISCO	
AR1	<i>Em que medida na sua empresa... os gestores de topo preferem projectos de alto risco (com possibilidades de rentabilidades).</i>
AR2	<i>Em que medida na sua empresa... se acredita que dada a natureza do mercado, são necessárias acções arrojadas e de grande impacto para alcançar os objectivos da empresa</i>
AR3	<i>Em que medida na sua empresa... se adopta uma postura arrojada e agressiva no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidades potenciais.</i>

Fonte: Adaptação de Rodrigues (2004)

Quadro 17: Avaliação do desempenho económico-financeiro das empresas

DESEMPENHO ECONÓMICO	
DE1	Volume total de negócios (em milhares de euros) nos últimos três anos
DE2	Activo total de negócios (em milhares de euros) nos últimos três anos
DE3	Resultados líquidos (em milhares de euros) nos últimos três anos

Quadro 18: Questionário sobre as políticas/práticas de GRH

Práticas	<i>Desenho do trabalho</i>	JD1	<i>Em que medida, na sua empresa... o trabalho tem um conteúdo alargado e é variado.</i>
		JD2	<i>Em que medida, na sua empresa... a actividade dos empregados está organizada de forma a que realizem/ acompanhem um ciclo de trabalho, do início ao fim.</i>
		JD3	<i>Em que medida, na sua empresa... existe rotação de tarefas.</i>
	<i>Autonomia/ empowerment</i>	AE1	<i>Em que medida, na sua empresa... a actividade dos empregados ultrapassa a descrição formal das respectivas funções/tarefas.</i>
		AE2	<i>Em que medida, na sua empresa... os empregados têm autonomia para tomar decisões.</i>
		AE3	<i>Em que medida, na sua empresa... se confere autonomia e responsabilidade aos empregados para propor melhorias.</i>
	<i>Participação</i>	P1	<i>Em que medida, na sua empresa... os empregados participam regularmente nas decisões.</i>
		P2	<i>Em que medida, na sua empresa... os empregados apresentam regularmente planos/propostas de melhoria de qualidade/eficiência ou novas ideias de produtos/serviços.</i>
	<i>Formação e Desenvolvimento</i>	FD1	<i>Em que medida, na sua empresa... os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados</i>
FD2		<i>Em que medida, na sua empresa... formação é planeada de acordo com a estratégia/necessidades da empresa.</i>	
FD3		<i>Em que medida, na sua empresa... existe uma política de formação</i>	

		contínua.
Formação em competências alargadas	FA1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> os empregados são treinados para desempenhar múltiplas tarefas.
	FA2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> os empregados estão habilitados para substituírem outros colegas, se necessário.
	FA3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> os empregados são encorajados a aprender competências num ramo de especialização em vez de desenvolverem competências em ramos variados
Orientação para resultados	OR1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> o sistema de incentivos reconhece verdadeiramente quem contribui mais para a organização.
	OR2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> a actividade dos empregados está concebida para ser orientada para resultados.
	OR3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> a remuneração variável (de mérito/desempenho) não tem um peso forte na remuneração total.
	OR4	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> existe um sistema de gestão de desempenho formalizado (definição de objectivos – organizacionais, departamentais, individuais, monitorização, <i>feedback</i> , remuneração variável.
	OR5	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> o sistema de incentivos centra-se fortemente no alcance de objectivos
Orientação para Equipa	OE1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> existem equipas para resolver problemas.
	OE2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> nos últimos três anos muitos problemas têm sido resolvidos através de sessões com pequenos grupos.
	OE3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> é incentivado o trabalho em equipa.
	OE4	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> os grupos multifuncionais/ multidepartamentais dedicados a projectos/ tarefas comuns são uma prática comum
Orientação para atitudes empreendedoras)	OAE1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> se valorizam atitudes de resolução de problemas.
	OEA2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> se valorizam atitudes de trabalho em equipa.
	OEA3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> se valorizam candidatos/empregados com um leque alargado de competências.
	OAE4	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> são valorizados empregados/candidatos com perfil empreendedor.
Comunicação	C1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> existem iniciativas específicas para dinamizar a comunicação (pequenos-almoços, sessões de <i>brainstorming</i> , seminários de apresentação de problemas, troca de papéis/funções,...).
	C2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> existem sessões regulares de partilha de informação obstáculos, dificuldades, erros, sucessos).
Comunicação top-down	CTD1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> informações sobre prémios e outras recompensas estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados.
	CTD2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> informações sobre produtividade/qualidade do desempenho estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados.
	CTD3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> as metas e os planos para a

		empresa ser competitiva são comunicados regularmente a todos os empregados.
	CTD3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> existem projectos-piloto ou experiências para melhorias variadas.
Ambiente Propício à aprendizagem	APP1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> existem projectos-piloto ou experiências para melhorias variadas.
	APP2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> as iniciativas ou ideais mal sucedidas são vistas negativamente.
	APP3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> os esforços que levaram a iniciativas mal sucedidas são valorizados
	APP4	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> existe uma atitude tolerante perante erros ou tentativas de melhoria mal sucedidas.
Estabilidade e segurança na carreira	ESC1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> o desempenho de longo-prazo dos empregados é privilegiado face ao de curto-prazo.
	ESC2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> é privilegiada a estabilidade/segurança de emprego.
	ESC3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> é valorizado o desenvolvimento das carreiras no longo-prazo.
Suporte organizacional /de gestão	SO1	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> é comum recorrer-se a horas extraordinárias ou ao aumento da carga de trabalho
	SO2	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> são valorizados condições de higiene e segurança.
	SO3	<i>Em que medida, na sua empresa...</i> os empregados têm sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções

Anexo B - Análise de dados

Quadro 19: Coeficiente alfa de Cronbach das escalas da OE.

		Coeficiente alfa de Cronbach
	Factor	Item
OE	Factor 1 (Inovação)	Tem enfatizado a inovação, I&D e liderança tecnológica (em vez de se focar na comercialização de produtos ou serviços já existentes na empresa e cujo valor já seja conhecido).]
		.639
		<hr/> Lançou novas linhas de produtos <hr/> Efectuou mudanças significativas nas linhas de produtos
	Factor 2 (Proactividade)	Inicia acções a que os concorrentes respondem (em vez de responder às acções iniciadas por eles)
		.721
		<hr/> É a primeira a introduzir novos produtos, serviços, técnicas de gestão, tecnologias operativas, etc <hr/> procura activamente que os concorrentes saiam do mercado
	Factor 3 (Aceitação de risco)	Os gestores do topo preferem projectos de alto risco (com elevado grau de incerteza da rentabilidade
		.753
		<hr/> Se acredita que, dada a natureza do mercado, são necessárias acções arrojadas e de grande impacto para alcançar os objectivos da empresa <hr/> Se adopta uma postura arrojada e agressiva, no sentido de explorar ao máximo a probabilidade de oportunidades potenciais

Quadro 20: Teste de esfericidade de *Bartlett* e estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* aplicado às Práticas de GRH.

<u>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</u>		.800
<u>Bartlett's Test of Sphericity</u>	Approx. Chi-Square	2442.266
	df	8610.000
	Sig.	0.000

Quadro 21: Análise factorial da GRH - Matriz de componentes rodadas.

Categoria	Item	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
Ambiente propício à aprendizagem	GRH [6. as iniciativas ou ideias mal sucedidas são vistas negativamente.]	,136	-,087	,025	,004	,134	,743	-,074	,045	,082	114
	GRH [11. existe uma atitude tolerante perante erros ou tentativas de melhoria mal sucedidas.]	,224	,123	-,011	,213	,504	,559	,054	,034	,173	153
	GRH [18. existem projectos-piloto/ experiências para melhorias variadas.]	,197	,171	,188	,752	,315	,097	-,020	,040	-,112	050
	GRH [40. os esforços que levaram a iniciativas mal sucedidas são valorizados.]	,701	,106	,154	,149	,094	,338	,005	,167	,172	,104
Autonomia/ <i>Empowerment</i>	GRH [25. os empregados têm autonomia para tomar decisões.]	,330	-,055	,307	,354	,309	,230	,356	-,125	,129	391
	GRH [30. a actividade dos empregados ultrapassa a descrição formal das respectivas funções/ tarefas.]	,064	-,030	,076	,036	,168	-,159	,853	-,047	,007	073
	GRH [37. se confere autonomia e responsabilidade aos empregados para propor melhorias.]	,502	,167	,284	-,051	,039	,183	,428	,279	-,103	209
Comunicação <i>top-down</i>	GRH [2. as metas e os planos para a empresa ser competitiva são comunicados regularmente a todos os empregados.]	,409	,284	,322	,212	,489	,146	,070	,254	,010	159
	GRH [17. informações sobre prémios e outras recompensas estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregado.]	,250	,110	,292	,246	,525	,010	,121	,273	,243	,097

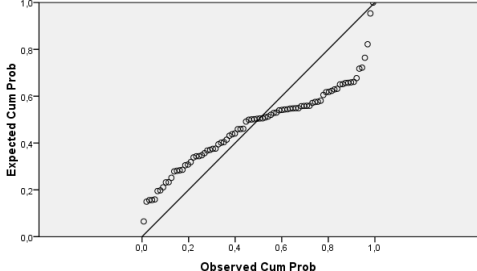
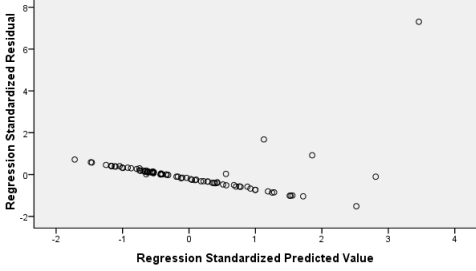
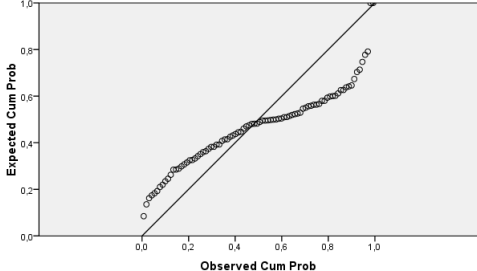
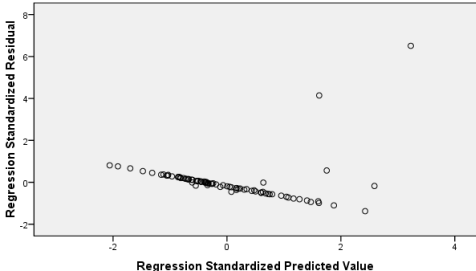
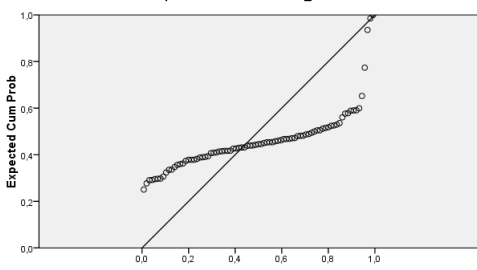
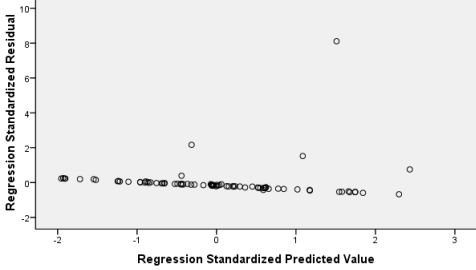
	GRH [29. informações sobre produtividade/ 3 do desempenho estão prontamente disponíveis (claramente visíveis) a todos os empregados.]	,094	,215	,148	,100	,757	,262	,208	,022	-,048	061
Desenho do trabalho	GRH [12. existe rotação de tarefas.]	-,031	,183	,435	,459	,075	-,175	,078	,234	,371	086
	GRH [16. a actividade dos empregados está organizada de forma a que realizem/ acompanhem um ciclo de trabalho, do início ao fim.]	,266	,162	,192	,064	,009	-,007	,039	,101	,753	015
	GRH [41. o trabalho tem um conteúdo alargado e é variado.]	,177	,409	,205	,242	,144	,152	,420	,006	,316	141
Estabilidade e segurança na carreira	GRH [3. o desempenho de longo prazo dos empregados é privilegiado face ao de curto prazo.]	,215	,207	,510	,144	,174	,384	,278	,174	-,161	,234
	GRH [7. é valorizado o desenvolvimento das carreiras no longo prazo.]	,247	,264	,400	,263	,160	,453	,079	,164	-,020	,009
	GRH [21. é privilegiada a estabilidade/ segurança de emprego.]	,012	-,003	,145	,053	,109	,106	-,018	,856	,068	083
Formação e desenvolvimento	GRH [13. existe uma política de formação contínua.]	,230	,789	,219	,150	,098	,019	-,089	,028	,106	142
	GRH [15. a formação é planeada de acordo com a estratégia/ necessidades da empresa.]	,395	,581	,322	,010	,084	,027	,078	-,025	,255	284
	GRH [33. os programas de formação são desenvolvidos e monitorizados para todos os empregados.]	,070	,774	,142	,255	,183	-,029	,158	,045	,005	025

Formação em competências alargadas	GRH [4. os empregados são treinados para desempenhar múltiplas tarefas.]	,022	,159	,772	,290	,157	-,057	,196	,084	,110	067
	GRH [5. os empregados estão habilitados para substituir outros colegas, se necessário.]	,081	,232	,797	,081	,088	,077	-,066	,007	,157	156
Orientação para atitudes empreendedoras	GRH [14. são valorizadas atitudes de trabalho em equipa.]	,396	,523	,386	,083	,145	,142	,068	,308	,132	104
	GRH [23. são valorizadas atitudes de resolução de problemas.]	,486	,214	,017	,169	-,023	,040	,332	,454	,200	119
	GRH [28. são valorizados os empregados/ candidatos com perfil empreendedor (proactivos, que assumem riscos, criativos).]	,413	,215	,018	,058	,330	,244	,461	,321	-,010	056
	GRH [42. são valorizados os candidatos / empregados com um leque alargado de competências.]	,334	,211	-,045	,172	,012	,418	,462	,170	,230	037
Orientação para equipa	GRH [8. é incentivado o trabalho em equipa.]	,322	,355	,579	,120	,145	,217	,027	,373	,132	076
	GRH [20. existem equipas para resolver problemas.]	,164	,118	,070	,748	,127	,178	,059	,055	,349	,022
	GRH [22. nos últimos 3 anos muitos problemas têm sido resolvidos através de sessões com pequenos grupos.]	,459	-,036	,212	,561	-,014	-,160	,040	,260	,094	287
	GRH [36. os grupos multifuncionais/ multidepartamentais dedicados a projectos/ tarefas variados são uma prática comum.]	,251	,382	,230	,573	-,016	,082	,264	-,075	-,210	,024

Orientação para resultados	GRH [10. a actividade dos empregados está concebida para ser orientada para resultados.]	,669	,149	,288	,171	,298	,116	,058	-,012	,014	141
	GRH [26. existe um sistema de gestão de desempenho formalizado (definição de objectivos organizacionais, departamentais e individuais, monitorização/ feedback).]	,490	,526	-,060	,074	,435	-,108	,107	-,078	,009	018
	GRH [38. o sistema de incentivos centra-se fortemente no alcance de objectivos.]	,843	,139	-,025	,134	,119	,120	,105	-,029	,123	091
	GRH [39. o sistema de incentivos reconhece verdadeiramente quem contribui mais para a organização.]	,745	,278	,028	,167	,100	,149	,110	,018	,166	,049
Participação	GRH [9. os empregados participam regularmente nas decisões.]	,436	,070	,357	,125	,492	,173	,092	,181	-,032	285
	GRH [31. os empregados apresentam regularmente planos/ propostas de melhoria de 3/ eficiência ou novas ideias de produtos/ serviços.]	,503	,043	,376	,280	,335	-,264	,230	,009	-,127	,068
Suporte organizacional/de gestão	GRH [24. os empregados têm sempre acesso aos recursos (materiais, financeiros, humanos, informação) necessários para o desempenho das suas funções.]	,067	,351	,151	,072	,124	,172	,181	,214	,011	718
	GRH [35. são valorizadas as condições de higiene e segurança.]	,072	,509	,334	-,135	,001	,433	,003	,161	,174	,047

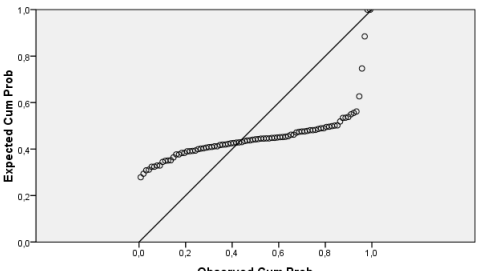
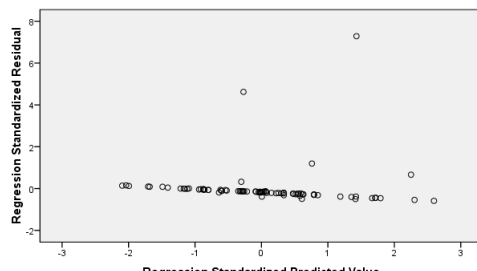
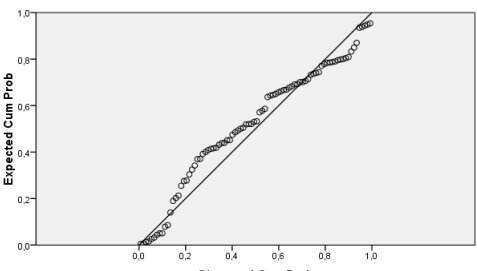
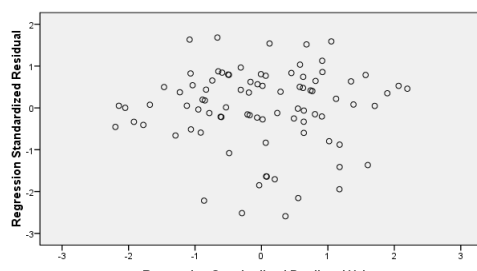
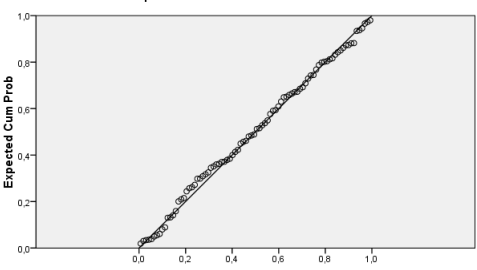
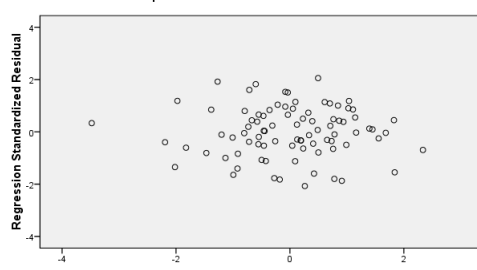
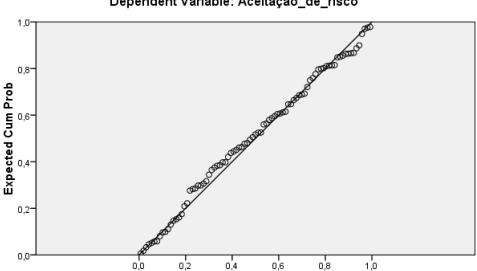
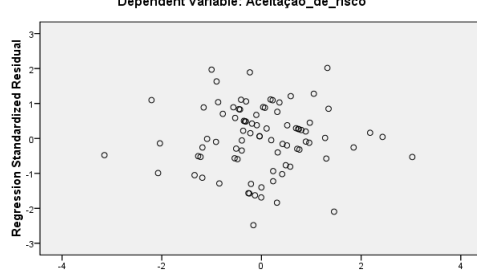
Anexo C – Análise de pressupostos das regressões lineares

C.1. Análise dos resíduos

Relação	Normalidade dos resíduos ⁸	Distribuição N(0, 1) ⁹	Conclusões
ROI06 = f(GRH)	<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</p> <p>Dependent Variable: ROA_06</p> 	<p>Scatterplot</p> <p>Dependent Variable: ROA_06</p> 	Pressupostos violados
ROS06 = f(GRH)	<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</p> <p>Dependent Variable: ROS06</p> 	<p>Scatterplot</p> <p>Dependent Variable: ROS06</p> 	Pressupostos violados
ROI06 = f(OE)	<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</p> <p>Dependent Variable: ROA_06</p> 	<p>Scatterplot</p> <p>Dependent Variable: ROA_06</p> 	Pressupostos violados

⁸ O pressuposto da distribuição normal dos resíduos pode ser averiguado graficamente através do gráfico P-P (normal probability plot), no qual o facto de os pontos se apresentarem aproximadamente em cima da diagonal principal significa que os resíduos apresentam, pelo menos aproximadamente, uma distribuição normal (Maroco, 2007)

⁹ Neste gráfico é possível analisar se os resíduos se distribuem de forma mais ou menos aleatória em torno do zero e com desvio-padrão de aproximadamente 1 (Maroco, 2007)

Relação	Normalidade dos resíduos	Distribuição N(0, 1)	Conclusões
<p>ROS06 = f(OE)</p>	<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</p> <p>Dependent Variable: ROS06</p> 	<p>Scatterplot</p> <p>Dependent Variable: ROS06</p> 	<p>Pressupostos violados</p>
<p>Inovação = f(GRH)</p>	<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</p> <p>Dependent Variable: Inovação</p> 	<p>Scatterplot</p> <p>Dependent Variable: Inovação</p> 	<p>Pressupostos não parecem ser violados</p>
<p>Proatividade = f(GRH)</p>	<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</p> <p>Dependent Variable: Proatividade</p> 	<p>Scatterplot</p> <p>Dependent Variable: Proatividade</p> 	<p>Pressupostos não parecem ser violados</p>
<p>Ac. Risco = f(GRH)</p>	<p>Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual</p> <p>Dependent Variable: Aceitação_de_risco</p> 	<p>Scatterplot</p> <p>Dependent Variable: Aceitação_de_risco</p> 	<p>Pressupostos não parecem ser violados</p>

One-sample Kolmogorov-Smirnov¹⁰

Relação	Asymp. Sig. (2-tailed)	Exact Sig. (2-tailed)	Conclusões
ROA06 = f(GRH)	0.000	0.000	Hipótese de normalidade rejeitada ¹¹
ROS06 = f(GRH)	0.000	0.000	Hipótese de normalidade rejeitada
ROA06 = f(OE)	0.000	0.000	Hipótese de normalidade rejeitada
ROS06 = f(OE)	0.000	0.000	Hipótese de normalidade rejeitada
Inovação = f(GRH)	0.180	0.166	Hip. de normalidade não rejeitada ¹²
Proactiv = f(GRH)	0.997	0.995	Hip. de normalidade não rejeitada
Ac.Risco = f(GRH)	0.971	0.961	Hip. de normalidade não rejeitada

C.2. Diagnóstico de multicolinearidade

Analisando os factores de inflação da variância (VIF), não se encontrou nenhum valor acima de 5 ou de 10 (Maroco, 2007), pelo que se excluiu a hipótese de multicolinearidade nas variáveis independentes.

C.2.1. H1: relação entre a GRH e desempenho financeiro

Model	Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
Orientação_para_resultados		-,119	,428	,460	2,172
Formação_e_Desenvolvimento		-,339	,020	,506	1,976
Desenvolvimento_em_competências_alargadas	,336		,035	,422	2,367
Orientação_para_trabalhos_e_projecto_em_equipa		-,194	,160	,554	1,806
Comunicação_top_down		-,005	,978	,371	2,692
Tolerância_e_persistência		-,226	,161	,406	2,462
Orientação_para_atitudes_em_preendedoras	,398		,033	,310	3,229
Autonomia_e_empowerment	,258		,076	,501	1,996
Desenho_do_trabalho		-,140	,343	,478	2,092

a. Dependent Variable: ROA_06

¹⁰ Análise efectuada aos resíduos não estandardizados (Maroco, 2007, p.595)

¹¹ Sendo o p-value (exacto) 0.000, rejeitamos a hipótese de que a variável “unstandardized residual” segue a distribuição normal para os habituais níveis de significância ($\alpha=0.01$, 0.05 ou 0.10).

¹² Este valor do p-value (exacto) não nos permite rejeitar a hipótese de normalidade dos resíduos para os habituais níveis de significância ($\alpha=0.01$, 0.05 ou 0.10).

Model	Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta		Tolerance	VIF
Orientação_para_resultados	-,012	,935	,471	2,122
Formação_e_Developmento	-,315	,031	,506	1,976
Desenvolvimento_em_competências_alargadas	,286	,074	,418	2,391
Orientação_para_trabalhos_de_projeção_em_equipa	-,195	,164	,537	1,864
Comunicação_top_down	-,073	,660	,378	2,648
Tolerância_e_persistência	-,162	,309	,413	2,420
Orientação_para_atitudes_empendedoras	,209	,197	,404	2,472
Autonomia_e_empowerment	,367	,010	,534	1,874
Desenho_do_trabalho	-,100	,502	,468	2,135

a. Dependent Variable: ROS06

C.2.2. H2: relação entre a OE e desempenho financeiro

Model	Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta		Tolerance	VIF
Inovação	,003	,983	,788	1,269
Proactividade	-,253	,093	,547	1,829
Aceitação_de_risco	,213	,124	,641	1,560

a. Dependent Variable: ROA_06

Model	Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta		Tolerance	VIF
Inovação	,006	,964	,793	1,262
Proactividade	-,173	,234	,578	1,730
Aceitação_de_risco	,166	,218	,670	1,492

a. Dependent Variable: ROS06

C.2.3. H3: relação entre a OE e as práticas de GRH

Model	Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta		Tolerance	VIF
Orientação_para_resultados	,069	,641	,471	2,122
Formação_e_Developmento	-,012	,930	,506	1,976
Desenvolvimento_em_competências_alargadas	-,043	,784	,418	2,391

Orientação_para_trabalhos_d e_projecto_em_equipa	,264	,058	,537	1,864
Comunicação_top_down	,168	,309	,378	2,648
Tolerância_e_persistência		-,103	,514	,413
Orientação_para_atitudes_em preendedoras	,198	,214	,404	2,472
Autonomia_e_empowerment	,058	,673	,534	1,874
Desenho_do_trabalho		-,066	,653	,468

a. Dependent Variable: Inovação

Model	Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta		Tolerance	VIF
Orientação_para_resultados	,054	,707	,471	2,122
Formação_e_Desenvolvimento	,198	,156	,506	1,976
Desenvolvimento_em_competências_alargadas		-,158	,303	,418
Orientação_para_trabalhos_d e_projecto_em_equipa	,295	,031	,537	1,864
Comunicação_top_down		-,083	,607	,378
Tolerância_e_persistência	,064	,678	,413	2,420
Orientação_para_atitudes_em preendedoras		-,176	,259	,404
Autonomia_e_empowerment	,259	,059	,534	1,874
Desenho_do_trabalho	,139	,337	,468	2,135

a. Dependent Variable: Proactividade

Model	Standardized Coefficients	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta		Tolerance	VIF
Orientação_para_resultados	,091	,567	,426	2,346
Formação_e_Desenvolvimento	,171	,240	,510	1,962
Desenvolvimento_em_competências_alargadas		-,006	,972	,430
Orientação_para_trabalhos_d e_projecto_em_equipa	,204	,151	,537	1,861
Comunicação_top_down	,062	,720	,356	2,807
Tolerância_e_persistência		-,359	,028	,413
Orientação_para_atitudes_em preendedoras	,098	,548	,405	2,468
Autonomia_e_empowerment		-,019	,895	,509
Desenho_do_trabalho	,158	,305	,457	2,190

a. Dependent Variable: Aceitação_de_risco