

Análise do sistema de práticas de recursos humanos no contexto dos desafios da adaptabilidade organizacional: O papel do capital humano e da flexibilidade da força de trabalho

Carlos Botelho

Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;
cbotelho@iscsp.ulisboa.pt

Palavras-chave: Práticas de Recursos Humanos; Capital Humano; Flexibilidade dos Empregados; Desempenho na Tarefa; Desempenho Adaptativo; Desempenho Organizacional Percebido

Resumo

Este estudo procura clarificar o papel das práticas de recursos humanos como elemento facilitador da criação de uma força de trabalho competente e ágil. É analisada a relação existente entre o sistema de práticas RH designado por práticas de trabalho de elevado desempenho, o nível de capital humano - aptidões, conhecimentos, capacidades, e de flexibilidade - atitudes e comportamentos, da força de trabalho.

A influência do sistema de práticas RH é enquadrado na perspetiva de consequentes próximos e distantes. Em termos de consequentes próximos, o nível de desempenho individual, sendo o critério mais comum o desempenho de tarefa ao qual é adicionado um requisito mais recente, o desempenho adaptativo. E, por sua vez, como consequente distante, indicadores do desempenho organizacional percebido.

Deste modo, este estudo responde a recomendações para que se produzam trabalhos aplicados e recorrendo a modelos integrados de gestão de pessoas numa vertente de gestão estratégica de recursos humanos.

Uma das principais correntes de literatura no domínio da GRH sublinha que as pessoas e a forma como são geridas contribui para o sucesso das organizações. Em larga medida, esta orientação corresponde a uma tendência geral para se considerar os recursos humanos e a sua gestão como recursos chave para construir uma vantagem competitiva (Boxall & Purcell, 2017; Ridder et al., 2012).

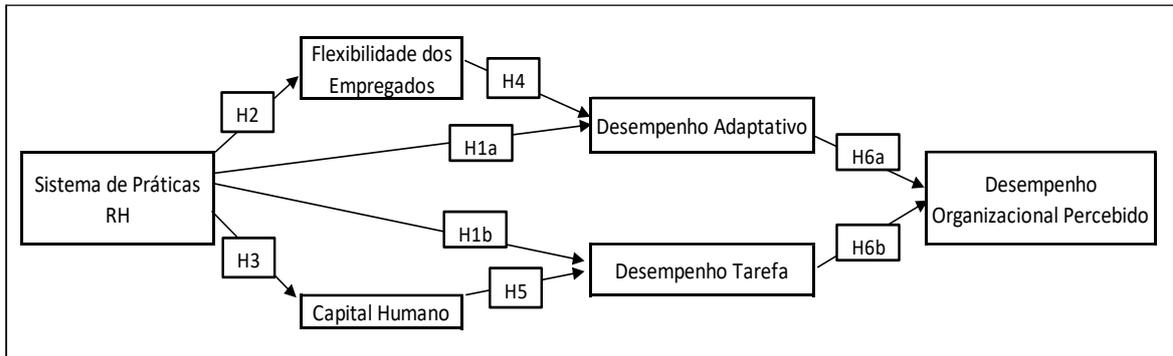
Os modelos que procuram explicar as diferenças no desempenho organizacional a partir do fator humano têm identificado como variável determinante o sistema de práticas de RH, em especial, o conjunto de práticas designado por “High-performance work practices (HPWP)”. O racional é de que as práticas RH possuem um impacto próximo no desempenho dos empregados através da maneira como contribuem para as mudanças de atitudes e de comportamentos, bem como a nível de aquisição de conhecimentos, habilidades e aptidões (Boxall & Purcell, 2017; Mitchell et al., 2013).

A natureza do construto do desempenho, individual e organizacional, tem vindo a evoluir no sentido de uma perspetiva multidimensional. Assim, a nível individual e em complemento da dimensão mais tradicional do desempenho de tarefa, encontramos na literatura um relativo acordo sobre a importância do desempenho relacionado como comportamentos voluntários que vão além das tarefas e responsabilidades funcionais (Campbell & Wiernik, 2015; Carpini & Parker, 2018). Por sua vez, o requisito da flexibilidade está também refletido neste novo construto do desempenho, tendo alguns

autores defendido que para além do fator dominante do desempenho de tarefa se considere a relevância do fator do desempenho adaptativo. O desempenho adaptativo pode ser definido como “task-performance-directed behaviors individuals enact in response to or anticipation of changes relevant to job-related tasks” (Jundt, Shoss & Huang, 2015, pp. 54-55). A literatura sobre o contexto organizacional do século XXI assinala a presença de mudanças profundas no contexto competitivo, as quais têm demonstrado que para assegurar a eficácia já não é suficiente implementar um conjunto de práticas de RH de elevado desempenho, capazes de dotar os empregados do capital humano adequado (Ployhart et al., 2014), mas tendo igualmente de promover características de flexibilidade na força de trabalho. A flexibilidade emerge como uma característica sine qua non (Bal & Izak, 2021; Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013).

Esta natureza multidimensional dos critérios de desempenho também é predominante quando o alvo são as organizações. Em complemento de indicadores objetivos como medidas de eficiência e financeiras, é habitual identificar igualmente medidas de natureza percebida, algumas relacionadas com consequentes de RH, tais como, motivação e competência dos empregados, outras com consequentes operacionais, por exemplo, satisfação dos clientes ou qualidade dos produtos/serviços (Tzabbar et al., 2017; Yang & Lin, 2009).

Desse modo, o modelo teórico que resume os construtos, as suas ligações e as hipóteses é apresentado abaixo, ver Figura.



Os dados para este estudo foram obtidos numa amostra de 37 organizações de diversos sectores económicos, num total de 329 indivíduos. Em cada organização foram obtidas entre 8 a 10 respostas a um questionário, valor médio de 8.9. O facto de dispormos de dados de duas fontes, gestores e empregados, permitiu minimizar os riscos devidos à variância do método comum. O modelo teórico e as hipóteses foram testadas de acordo com o método das equações estruturais.

Os resultados são consistentes com os argumentos teóricos e dão suporte à maioria das relações estimadas não rejeitando as hipóteses formuladas. As evidências obtidas reforçam conclusões anteriores acerca da importância do sistema de práticas RH de elevado desempenho face às novas exigências de adaptabilidade organizacional. No entanto, as evidências indicam que o construto do desempenho individual corresponde a um fator latente comum que integra como fatores de primeira ordem o desempenho tarefa e o desempenho adaptativo, facto que reforça a noção da natureza multidimensional do desempenho. A análise fatorial mostra que a flexibilidade e o desempenho adaptativo constituem dois fatores distintos.

Por seu lado, as duas variáveis estimadas como mediadoras, capital humano e flexibilidade da força de trabalho, mostram ser dois fatores independentes mas moderadamente correlacionados, e tendo sido obtido suporte para uma mediação parcial entre o sistema de práticas RH e o desempenho organizacional percebido através do modo como promovem o capital humano e a flexibilidade dos empregados. No global, o modelo teórico explica 51% da variância do desempenho organizacional percebido.

Este estudo contribui para a GRH de três modos distintos. Primeiro, seguindo recomendações da literatura para aprofundar o papel do sistema de práticas RH no desempenho individual através da sua relação com duas variáveis intermédias, o capital humano e a flexibilidade dos empregados. Segundo, clarificando a relevância de associar o desempenho adaptativo como critério central do construto de desempenho individual. Por último, o estudo faz progredir o conhecimento existente acerca dos chamados mecanismos “black box” ao propor um modelo teórico que integra quer o desempenho individual quer o desempenho organizacional.

O sistema de práticas RH de elevado desempenho demonstra ser um bom preditor do perfil de flexibilidade dos empregados, bem como do nível de capital humano. Por seu lado, a dimensão da flexibilidade mostra ser um componente do construto latente do desempenho, o qual inclui igualmente a faceta da tarefa. As evidências do estudo dão um contributo relevante numa perspetiva aplicada ao oferecer um modelo teórico e prático para gerir o desempenho das pessoas integrado no desempenho organizacional.