

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADA NA  
EVIDÊNCIA–CRENÇAS DOS FUTUROS GESTORES VS.  
EVIDÊNCIA CIENTÍFICA**

Daniela Filipa Morcela Pereira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Francisco Nunes, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Recursos  
Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro 2016

## RESUMO

A preocupação com a prática da Gestão Baseada na Evidência científica tem vindo a ganhar preponderância no seio de um número cada vez mais alargado de investigadores. Contudo, a sua adoção por parte dos profissionais da gestão está muito longe de ser generalizada, o que poderá afetar a qualidade das decisões que são tomadas e, em última instância, comprometer a viabilidade das organizações. No caso da Gestão de Recursos Humanos (GRH), Rynes, Colbert e Brown (2002) confrontaram um conjunto de profissionais desta área com os efeitos de 35 práticas de GRH, comprovadas cientificamente, de modo a determinar em que medida as crenças dos profissionais inquiridos são coincidentes com a evidência. Atendendo à importância da formação académica na construção do modo de pensar dos profissionais, neste trabalho utiliza-se a abordagem desenvolvida por aqueles autores para investigar as crenças de estudantes de gestão, sobre essas mesmas 35 práticas. Os resultados obtidos numa amostra de 119 estudantes permitem identificar que as crenças em torno das práticas de seleção são as que mais se afastam da evidência científica. As implicações para o ensino da gestão são discutidas.

Palavras-chave: Gestão Baseada na Evidência, Conhecimento, Ensino da Gestão, Produtividade.

Classificação JEL: M10; D24.

## **ABSTRACT**

The concern for the practice of Scientific Evidence Based Management has gained popularity within an increasingly large number of researchers. However, its adoption by professional managers is far from being widespread, which may affect the quality of decisions that are made and ultimately compromise the organizations' viability. In the matter of Human Resources Management (HRM), Rynes, Colbert & Brown (2002) confronted a group of professionals from this occupational area with the effects of 35 scientifically proven HRM practices, in order to determine to what extent the respondents beliefs are coincident with the evidence. Given the importance of academic training in shaping the way professionals think, this study uses the approach developed by those authors and investigates the beliefs of management students about these mentioned 35 practices. The results gathered from a sample of 119 students allow us to highlight that the beliefs about the selection practices are the ones that are less coincident with the scientific evidence. Implications for teaching management are debated.

Keywords: Evidence Based Management, Knowledge, Management Teaching, Productivity.

JEL Classification: M10; D24.

## ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. GESTÃO BASEADA NA EVIDÊNCIA: O QUE SABEMOS.....	4
2.1 ENQUADRAMENTO.....	4
2.2. ELEMENTOS CONCEPTUAIS BÁSICOS.....	6
2.3. MEDICINA BASEADA NA EVIDÊNCIA.....	8
2.4. A ORIGEM DA EVIDÊNCIA NA GESTÃO.....	12
2.5. LIMITAÇÕES AO USO DA GBE.....	14
2.6. COMO ULTRAPASSAR AS LIMITAÇÕES DA GBE.....	20
2.7. OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS E O CONHECIMENTO CIENTÍFICO.....	31
3. MÉTODO.....	38
4. RESULTADO.....	39
5. DISCUSSÃO.....	48
REFERÊNCIAS.....	53
ANEXOS.....	54

## 1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais comum depararmos-nos com pessoas bem informadas, exigentes e competitivas. Isso deve-se, em parte, à facilidade e ao rápido acesso à informação. A modernidade tecnológica trouxe o acesso à internet, o que facilitou o processo de procura imediata por informação. Por outro lado, o conhecimento tem sido visto como um dos recursos mais importantes de uma organização, por ser capaz de tornar as ações mais inteligentes, eficientes e eficazes. Este conhecimento deriva das interações desenvolvidas nos processos de aprendizagem que decorrem no ambiente organizacional e estimula a elaboração de produtos e serviços inovadores, cada vez mais complexos e criativos. Contudo, nem todo o conhecimento disponível é utilizado para informar as decisões que os gestores tomam com vista a melhorar a eficácia das suas empresas. De facto, apesar da disponibilidade crescente de conhecimento científico sobre a gestão, este parece desempenhar um papel secundário na tomada de decisão em gestão.

Esta tendência é contrariada pelo movimento da Gestão Baseada na Evidência (GBE). Vista como uma forma de encarar o mundo e pensar sobre a gestão, a GBE inicia-se na premissa de utilizar melhor e de forma mais plena a lógica e os factos, o que permite aos gestores realizarem melhor o seu trabalho. O pensamento crítico é o cerne da GBE. Implica dedicar tempo a pensar, envolvendo o questionamento dos pressupostos, a avaliação de provas e o teste à lógica das ideias, propostas e linhas de ação. Mais do que uma habilidade cognitiva, envolve a procura constante da razão e da lógica que permita auxiliar na tomada de decisão consciente, para fazer julgamentos e tomar decisões. Afinal, aprendemos muito mais quando raciocinamos. E no processo de aprendizagem ou ensino, pensar na teoria, nas provas e em como aprender com a experiência é uma parte importante. Indagar é a essência da pesquisa e da ciência, fazer perguntas é fundamental. Os gestores não têm que saber tudo, nem poderiam. A sua tarefa é criar um ambiente em que as pessoas estejam constantemente a aprender e a ensinar coisas novas, sempre descobrindo o que funciona ou não.

A GBE define-se como um movimento que integra a melhor evidência disponível na tomada de decisões. Neste âmbito, sustenta que as decisões sejam baseadas numa combinação de pensamento crítico, juntamente com as melhores “provas” disponíveis. Estas provas, por sua vez, não são mais do que informações, que podem advir da

pesquisa científica. O pensamento crítico é o cerne da GBE. Implica dedicar tempo a pensar, envolvendo o questionamento dos pressupostos, a avaliação de provas e o teste à lógica das ideias, propostas e linhas de ação. Mais do que uma habilidade cognitiva, envolve a procura constante da razão e da lógica que permita auxiliar na tomada de decisão consciente, para fazer julgamentos e tomar decisões.

Neste contexto, o ensino universitário tem um papel fundamental na GBE, fornecendo as bases necessárias para fomentar o espírito crítico e a procura incessante por informação. Os professores de recursos humanos, em particular, enfrentam o desafio de superar crenças mais profundas e da própria natureza humana. No caso particular da gestão de recursos humanos (GRH), a pesquisa clássica (Arthur, 1994; Becker e Gerhart, 1996; Huselid, 1995), já há muito demonstra que as práticas de gestão de pessoas estão fortemente relacionadas com a produtividade organizacional e o desempenho financeiro da empresa. No entanto, as organizações muitas vezes não conseguem adotar práticas cuja eficácia já foi demonstrada por diversos estudos. Eventualmente, os futuros gestores não implementam as práticas mais adequadas porque, simplesmente, não adquiriram o conhecimento mais adequado para as fundamentar. Neste âmbito, torna-se relevante determinar em que medida as lacunas entre a investigação e a prática são resultado da falta de conhecimento, ou da falta de investigação que se centre no *modus operandi* das organizações, desmistificando as maiores lacunas entre a investigação e a prática.

No caso da prática da GRH, Rynes *et al.* (2002) constataram que não existiam estudos que permitissem identificar quais eram as maiores lacunas entre os resultados de investigação e as crenças existentes. Assim, realizaram um estudo que permitisse corrigir esta lacuna. Neste âmbito, reuniram uma amostra grande de gestores de recursos humanos, avaliando as suas crenças relativamente a diversos resultados de investigação. O estudo incidiu sobre os resultados de investigação relativamente à eficácia de práticas específicas. Assim, foi construído um conjunto de afirmações em que os inquiridos teriam apenas que indicar se concordavam, discordavam ou estavam incertos relativamente a cada afirmação. Desta forma foi possível identificar as práticas para as quais existia maior e/ou menor coerência entre os resultados de investigação e as crenças dos inquiridos. Em última instância, era pretendido fornecer uma base para

reduzir, no futuro, as lacunas existentes entre os resultados de investigação e as crenças dos Gestores de Recursos Humanos.

O presente trabalho situa-se nesta mesma linha de preocupações. Mais especificamente, pretende determinar em que medida os estudantes de cursos de gestão, com especial incidência para cursos especializados em GRH, detêm um conjunto de crenças sobre práticas de gestão de pessoas coincidentes ou não com o conhecimento científico acumulado. Assim será possível perceber se as crenças que divergem dos resultados de investigação são ou não formadas fora do contexto académico. Os resultados deste estudo poderão auxiliar na correção de falsas crenças e, deste modo, contribuir para a prática de uma gestão mais baseada no conhecimento científico.

No essencial, os resultados obtidos numa amostra de 119 estudantes do ISCTE-IUL mostram que existem grandes diferenças entre os resultados de investigação e as crenças dos inquiridos. Especificamente, as maiores discrepâncias verificam-se ao nível do recrutamento.

## **2. GESTÃO BASEADA NA EVIDÊNCIA: O QUE SABEMOS**

### **2.1 ENQUADRAMENTO**

Segundo Shinyashiki *et al.* (2003), o conhecimento organizacional define-se como um ativo invisível, acumulado lentamente ao longo do tempo, impossível de ser negociado ou facilmente imitado por concorrentes, uma vez que representa a base e os alicerces da história e da cultura da organização. Este conhecimento é o fundamento das competências essenciais da organização, dado que pertence ao seu capital humano, existindo exclusivamente no cérebro das pessoas. Assim, as competências essenciais configuram-se por conjuntos de conhecimento, tácito e explícito, resultantes da aprendizagem e produzindo vantagem competitiva para a organização.

Por conhecimento explícito compreende-se o texto representado pelos livros e documentações escritas, ou regras. O que pode ser revelado em palavras, números, especificações, manuais, e que é facilmente transmitido e partilhado entre indivíduos. Caracteriza-se por apresentar um aspeto confiável, formal, sistemático, de fácil e rápida disseminação e que conecta as pessoas. Por outro lado, o conhecimento tácito não é mais do que o conhecimento pessoal, implícito nas ações, experiências, emoções, valores e ideias de um indivíduo. Advém da experiência pessoal acumulada ao longo do tempo, sendo marcado pela intuição e bom senso. É difícil comunicá-lo e partilhá-lo. Neste tipo de conhecimento, a partilha é necessária, o que torna o diálogo um mecanismo importante para a aprendizagem.

Conforme argumentado por Cardoso e Machado (2008), o processo de gestão do conhecimento abrange todas as formas de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento. Esse processo envolve o tratamento de grandes volumes de dados, tornando necessária a utilização de tecnologias de informação. Com o objetivo de promover o crescimento, o desenvolvimento, a comunicação e a preservação do conhecimento dentro de uma organização, a gestão do conhecimento possibilita aos profissionais alcançarem respostas rápidas e assertivas, vinculadas às decisões que necessitam tomar. Nesse sentido, os sistemas de informação permitem aos profissionais desenvolver a capacidade de armazenamento do conhecimento tácito que será, mais tarde, convertido em conhecimento explícito.



Segundo Garvin (2000) “A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, sendo capaz de modificar o seu comportamento, de modo a refletir novos conhecimentos e ideias”. Desta definição, pode deduzir-se que novas ideias fundamentam o desenvolvimento da aprendizagem. Contudo, as ideias, *per si*, não ensinam, tornando-se necessárias alterações nos métodos de trabalho para capacitar a aplicação do novo conhecimento às atividades diárias. Em suma, uma organização que aprende converte os conhecimentos em novas formas de comportamento.

Aprender com as próprias experiências conduz a uma análise dos sucessos e dos fracassos, através de avaliações e da disseminação dos conhecimentos resultantes desse processo para o resto da organização. Esta aprendizagem e partilha é um processo interminável que deve ocorrer ao longo do ciclo de vida das organizações e dos próprios indivíduos, com vista a melhorar constantemente a tomada de decisão.

Assim, o conhecimento é aumentado pela prática e pela abertura à transferência de conhecimento constante e de forma confiável. Esta transferência inicia-se em grande parte nos investigadores, que transmitem a mais recente evidência para os profissionais. Neste caso, a transferência depende da habilidade dos investigadores em traduzir a pesquisa num formato significativo para os profissionais e, por outro lado, da habilidade dos profissionais para avaliar criticamente essa pesquisa, segundo o seu rigor e potencial para incrementar os resultados.

No caso da formação em gestão, as universidades desempenham um papel determinante. Apesar de a gestão ser, sobretudo, uma prática, a aquisição de formas complexas de pensar e do conhecimento científico mais fundamentado e avançado, terá o potencial de criar profissionais mais capazes de lidar com as intrincadas situações que desafiam o exercício da gestão.

## **2.2.ELEMENTOS CONCEPTUAIS BÁSICOS**

De modo a permitir uma maior compreensão das práticas que sustentam a GBE, considerou-se pertinente definir previamente as mesmas. Segundo Rousseau (2012), o conhecimento científico relevante para a gestão depende de duas práticas que atribuem um significado e utilidade diferentes de outros tipos de informação: a revisão por pares e a revisão sistemática.

O processo de revisão por pares define-se, segundo Werner (2011), como um meio para estabelecer a credibilidade da evidência científica. Segundo Rousseau (2012), cientistas independentes revêm investigações anonimamente para determinar se as mesmas devem ou não ser publicadas em revistas científicas. Grande parte desta revisão passa por estabelecer a validade dos resultados e avaliar criticamente se preconceitos e explicações alternativas podem ser descartados. A revisão por pares envolve uma autenticação de métodos de pesquisa, resultados e conclusões previamente à aceitação e publicação de qualquer artigo científico.

As revisões sistemáticas, segundo Briner e Denyer (2009), também desempenham um papel importante no fornecimento de evidências para a prática. Conforme argumentado por Rousseau (2012), uma revisão sistemática analisa todos os estudos relevantes para uma determinada questão, de forma explícita e transparente, a fim de fornecer a melhor resposta possível. A revisão sistemática identifica, tanto quanto possível os estudos científicos de relevância para um determinado assunto, avaliando a validade das provas de cada estudo isoladamente, antes de interpretar e extrapolar conclusões. As revisões sistemáticas resumem os resultados de todos os estudos individuais num formato transparente e acessível. Estas contêm processos para a síntese de vários estudos, a fim de fornecer resultados que não são mais do que a simples conjugação dos vários estudos. Os resultados da revisão são resumidos e condensados num conjunto de conclusões práticas e consideravelmente claras relativamente ao que é ou não conhecido, identificando lacunas, resultados inconsistentes e apresentando conclusões práticas, acompanhadas de possíveis questões para pesquisas futuras. Segundo Higgins e Green (2006), o objetivo principal da revisão deve ser a apresentação de informação, em vez de dar conselhos, a discussão e as conclusões devem auxiliar as pessoas a compreender as implicações da evidência em relação a decisões práticas. Tendo em consideração que qualquer estudo isolado tem limitações, a melhor evidência provém de

vários estudos, com diferentes tipos de projetos e realizados por diferentes autores, proporcionando assim uma confirmação independente da veracidade de determinada conclusão. Consequentemente, resumos de pesquisas com base num conjunto de evidências são, assim, mais valiosos, permitindo identificar o melhor conhecimento disponível.

Pfeffer (2012) realça ainda a importância de uma meta análise para a prática da GBE. Uma meta análise é um “estudo de estudos” em que os resultados dos vários estudos são combinados estatisticamente, a fim de atingir uma estimativa mais precisa dos resultados e a intensidade dos efeitos que são descritos nos vários estudos. Assim, a meta análise é uma abordagem baseada na evidência, que oferece sugestões práticas e bons conhecimentos para os profissionais. Trata-se de uma revisão quantitativa da literatura científica. Ao fornecer uma análise quantitativa de diversos artigos, uma meta análise pode ajudar a decidir o quão forte certas relações podem ser e o quanto se pode confiar no rigor metodológico da pesquisa. Fornece assim o melhor tipo de evidência disponível dado que vai além de uma metodologia e de um estudo. As meta análises devem ser utilizadas, dado que permitem estabelecer relações que devem ser resumidas em modelos bem fundamentados e teorias que podem ser traduzidas em princípios de ação, que podem ser utilizados por diferentes utilizadores. Uma vez que um conjunto de princípios de ação foi desenvolvido a partir da ciência, a sua aplicação pode ser testada com a ajuda de mais provas sobre a eficácia de intervenções (incluindo meta análises).

A utilização deste tipo de evidência, ao respeitar os critérios de validade aceites na comunidade académica, poderá constituir-se como o corpo de conhecimento sobre o qual os profissionais de uma determinada área poderão basear os seus julgamentos e assentar o seu espírito crítico.

### **2.3. MEDICINA BASEADA NA EVIDÊNCIA**

O conceito de medicina baseada na evidência define-se como o processo de encontrar sistematicamente, avaliar e utilizar os resultados da investigação contemporânea como base para decisões clínicas. Conforme Sackett (2000) afirma, o conhecimento científico é a base de todas as abordagens baseadas na evidência para a prática da medicina.

O conhecimento científico é diferente de todas as outras formas de conhecimento. É baseado em observações controladas, amostras grandes, controles estatísticos e conclusões sistematicamente testadas sobre como o mundo funciona. Os cientistas são humanos e estão igualmente sujeitos aos mesmos preconceitos e juízos de valor de outras pessoas.

A ciência, por sua vez, é menos preconceituosa que o julgamento humano, pelo que, conseqüentemente, fornece um conhecimento mais válido. Esta tem vantagem sobre a experiência individual uma vez que, a pesquisa científica envolve milhares de pessoas que utilizam métodos sistemáticos para compreender o mundo. Por outro lado, a experiência pessoal é atormentada pelo problema dos pequenos números, refletindo a interpretação das experiências de vida de cada indivíduo. Assim, a ciência pode contrariar a tendência humana de interpretar pequenos grupos de informação subestimando a aleatoriedade.

O objetivo da ciência é gerar novos conhecimentos para responder às questões essenciais e para desenvolver uma boa base de conhecimentos que podem tornar a prática mais eficiente e eficaz, protegendo-a de decisões erradas. Neste sentido e, com vista a alcançar este objetivo, a ciência produz modelos e teorias para integrar conhecimentos e realiza estudos empíricos. Como auxílio, fornece revisões de literatura sobre o estado atual do conhecimento científico e sobre a eficácia das intervenções.

Assim, a função da ciência é produzir evidências de proposições e integrar essa mesma evidência numa teoria. Uma função importante da ciência é apoiar a prática para que esta se torne mais eficaz e eficiente. Para isso, é necessário desenvolver bons métodos e resumir o conhecimento atual para desenvolver intervenções. Estas intervenções devem ser oriundas do conhecimento científico atual e devem ser mais eficazes do que as intervenções tradicionais.

A convicção de que os procedimentos médicos devem ser guiados com base em pesquisas coerentes é datada de pelo menos 200 anos. No entanto, algumas decisões médicas ainda refletem práticas obsoletas que os médicos aprenderam no decorrer das suas licenciaturas, tradições enraizadas de um hospital ou de uma região e a força (ou fraqueza) de médicos de determinada especialidade. Outras razões pelas quais os médicos não usam as melhores evidências remetem ao motivo pelo qual os gestores também não as aplicam: confiam na sua experiência clínica mais do que na pesquisa.

Imaginemos que nos dirigíamos a um médico e que este nos informa que irá efetuar determinado tratamento, simplesmente porque o aplicou no seu último paciente e, este último, melhorou. Certamente, de imediato procuraríamos outro médico, porque, logicamente, precisamos de um tratamento adequado para o problema específico e não um tratamento que resultou noutro paciente e que, provavelmente, padeceria de um problema diferente.

Ainda que a medicina baseada na evidência esteja ainda distante de onde poderia estar, o movimento evoluiu consideravelmente e auxilia efetivamente os médicos a oferecerem melhores tratamentos aos seus pacientes. Na prática, tudo aquilo que os médicos aprenderam na escola sobre os diversos tratamentos, não passa hoje em dia, em grande parte dos casos, de informação obsoleta. Novas descobertas surgiram e uma diversidade de tratamentos inovadores foi implementada. O principal conhecimento que pode ser retirado dos seus estudos foi, sem dúvida, aprender a pensar, a ler a literatura. Consequentemente, existe por parte dos médicos uma consciência de que o seu conhecimento pode acabar por revelar-se totalmente incorreto, pelo que estes permanecem abertos para aprender, ver e fazer as coisas de forma diferente. Hospitais que adotam a medicina baseada na evidência procuram superar os seus obstáculos fornecendo formação, tecnologias e práticas de trabalho para utilizar as conclusões importantes dos melhores estudos disponíveis.

O conceito de medicina baseada na evidência é dinâmico, o que significa que o conhecimento é inicialmente recebido através da formação e, posteriormente, aumentado pela prática e pela abertura à transferência de conhecimento constante e de forma confiável. Esta transferência inicia-se em grande parte em investigadores, que transmitem a mais recente evidência para os profissionais. Neste caso, a transferência depende da habilidade dos investigadores em traduzir a pesquisa num formato

significativo para os profissionais e, por outro lado, da habilidade dos profissionais para avaliar criticamente essa pesquisa, segundo o seu rigor e potencial para incrementar os resultados dos pacientes.

Mesmo na medicina, a maioria dos procedimentos cirúrgicos têm riscos e, mesmo quando realizados perfeitamente, podem trazer desvantagens. Neste âmbito assiste-se a uma melhoria significativa e constante por parte dos médicos para explicar os riscos aos seus pacientes, habilitando-os a participar num processo de decisão em que os riscos e problemas potenciais são considerados. Na gestão, infelizmente, raramente se verifica este caso. Muitas soluções são apresentadas como universalmente aplicáveis, com pouco reconhecimento de potenciais armadilhas. Todas as práticas e programas de gestão têm pontos fortes e fracos, até aquelas que são, aparentemente, infalíveis. Ainda assim, não significa que as mesmas não devam ser aplicadas, devem apenas ser tidos em conta os riscos inerentes às mesmas.

Dado o seu sucesso na medicina, a metodologia baseada na evidência foi adotada em muitos campos. Destemodo, Patticrew (2001) afirma: “A revisão sistemática é uma técnica eficiente para testar hipóteses, para resumir os resultados dos estudos existentes e para avaliar a consistência entre estudos; Estas utilidades não são, claramente, exclusivas da medicina”.

O conhecimento científico é potencialmente aplicável a todos os aspetos da gestão. Um indivíduo que pratique GBE é familiarizado com a pesquisa na sua área de atuação. Esta familiaridade é muitas vezes baseada na formação e no contacto com fontes bem informadas.

Segundo Pfeffer e Sutton (2006), o sucesso das práticas de gestão aplicadas pode ser afirmado através de uma abordagem semelhante à medicina. A medicina surgiu como pioneira na utilização de práticas baseadas na evidência. As abordagens baseadas na evidência na medicina incorporam a pesquisa mais atual na prática quotidiana, exigindo um afastamento das práticas convencionais e crenças individuais, de modo a tomar decisões informadas com base na melhor evidência. Assim, é neste ponto enfatizada a importância de uma tomada de decisão com base na melhor evidência disponível, idealmente recolhida através de métodos rigorosos e utilizando grandes amostras.

Ainda que possa existir uma analogia entre as práticas baseadas na evidência na medicina e na gestão, é importante referir que as decisões ao nível da gestão muitas vezes envolvem desfasamentos temporais longos e pouco retorno. Para além disto, chegar a um consenso na ciência social difere em parte da medicina, uma vez que as conexões de causa e efeito na pesquisa organizacional não são facilmente sujeitas a experiências controladas. No âmbito da gestão, as evidências surgem essencialmente de meta análises (que têm sob avaliação muitos estudos que já ocorreram sendo, por isso, consideradas o expoente máximo da GBE).

A verdade é que, ao contrário da medicina, não parecem existir exigências para que os gestores sejam expostos ao conhecimento científico, uma vez que nem todos procuram constantemente uma educação continuada. Mesmo nas escolas de gestão, não é certo que os alunos sejam confrontados com os princípios da GBE. Sabe-se ainda que muitos gestores não têm formação académica em gestão, o que dificulta ainda mais este processo.

Em praticamente todas as áreas existem verdades aceites (sabedoria convencional) que guiam ações e decisões e, em todas, inclusivamente na medicina, os profissionais não estão dispostos ou são incapazes de observar o mundo de forma sistemática, porque estão agarrados a crenças e ideologias. As observações destes profissionais estão consumidas pelo que esperam ver ou pela lógica insuficiente das suas próprias ideias. As organizações podem obter vantagem competitiva quando se dão ao trabalho de substituir factos pelo senso comum e testar a sua sabedoria convencional em comparação com os dados.

Em suma, a medicina e a GBE requerem, em primeiro lugar, uma predisposição para colocar de parte as crenças e as sabedorias convencionais (agindo de acordo com os factos) e, em segundo lugar, um compromisso para reunir as constatações e informações necessárias para tomar decisões mais coerentes e inteligentes e acompanhar o ritmo da nova evidência, bem como utilizar as novas evidências para atualizar as práticas.

## **2.4. A ORIGEM DA EVIDÊNCIA NA GESTÃO**

Exemplos quotidianos da utilização de evidências podem ser apresentados. A escolha de um destino de férias, ou de um restaurante, por exemplo. Em cada caso, os tomadores de decisão procuram obter informações que permitam tomar decisões, como a temperatura num determinado mês, em determinado local, ou os comentários relativos a determinado restaurante. Porém, muitas vezes as pessoas confiam na sua experiência limitada para tomar decisões, podendo pôr em causa a estabilidade e continuidade de uma organização porque contam com exemplos de sucesso demonstrados anteriormente. É comum que os gestores copiem práticas visíveis de organizações de referência que, noutras situações, podem tornar-se inapropriadas. Assim, muitas das denominadas “melhores práticas” aplicadas pelos gestores são, frequentemente, baseadas em instintos ou ações que parecem ter funcionado no passado.

Pfeffer e Sutton (2002) afirmam que, uma tomada de decisão “aleatória” pode colocar em causa a estabilidade de uma organização. Neste sentido, os autores consideram que os gestores, por vezes, tomam decisões “pobres” que podem tornar-se prejudiciais para as empresas. Ainda assim, é também afirmado por estes que o desempenho e a experiência de outras empresas pode auxiliar no estabelecimento de normas noutras empresas, porém, os líderes devem parar para pensar sobre a lógica por detrás dos sucessos comprovados, questionando o facto de ter funcionado e, mais importante, se poderá funcionar noutros contextos.

Qualquer processo de tomada de decisão é suscetível de ser melhorado através do uso de evidências relevantes e confiáveis. A evidência é utilizada por todos nós diariamente de forma automática e inconsciente, para todo o tipo de decisões. Até mesmo a intuição, segundo Dane e Pratt (2007), baseia-se na evidência da experiência.

A ideia de que a certeza é, em algum sentido, absoluta, é uma ideia mítica. No entanto, isso não significa que devamos estar satisfeitos com o estado atual do conhecimento ou prática. O espírito crítico e mente aberta para a aceitação da mudança deve ser implementado no âmbito da gestão. Deve reconhecer-se que a certeza é efémera, procurando utilizar a melhor teoria e dados disponíveis no momento para resolver a incerteza da melhor forma possível.



Embora num determinado momento do tempo, a informação seja incompleta, ao longo do tempo a evidência sobre como fazer e o que fazer está em constante mutação, à medida que novos dados chegam. Assim, em geral, a qualidade das decisões será maior se as pessoas tomarem decisões baseadas em evidências. Assim sendo, compete às organizações a tarefa de reunir sistematicamente e aprender realmente com a experiência, de modo que, ao longo do tempo, a qualidade da decisão melhore progressivamente.

Muitos gestores mostram alguma resistência na aceitação desta prática e, mesmo quando aceite, a interpretação e consequente aplicação por parte dos dirigentes das empresas revela alguns obstáculos. A consciência de que é necessária uma avaliação e posterior adaptação das normas que revelam trazer benefícios financeiros, nem sempre é clara por quem as adota.

Por outro lado, os pressupostos assumidos pelos gestores podem constituir um entrave à eficácia organizacional. Ainda que a mente humana procure sistematicamente a certeza e as explicações exatas para justificar os acontecimentos, existe a possibilidade de que as alterações observadas sejam meramente devidas a flutuações aleatórias, porque, de facto, a aleatoriedade existe. Ainda assim, é possível aumentar a capacidade de previsão e tornar o conhecimento mais confiável. A evidência científica incrementa a previsibilidade dos dados, por reunir muitas observações num único estudo. No entanto, segundo Rovelli (2011), não existem fenómenos cientificamente comprovados. Segundo este, “o fundamento da ciência é manter a porta aberta para duvidar...o próprio conhecimento é probabilístico por natureza... na verdade não precisamos de factos cientificamente comprovados, mas sim de elevados graus de probabilidades que nos permitam agir e tomar decisões”.

Saber como obter e utilizar as evidências científicas e o conhecimento de gestão confiável auxilia os gestores a responder eficazmente à incerteza que enfrentam todos os dias nas organizações, utilizando provas para fazer julgamentos informados.

## 2.5. LIMITAÇÕES AO USO DA GBE

A noção de que a pesquisa em gestão pode e deve influenciar a prática é antiga. Segundo Pfeffer e Sutton (2006), os gestores (tal como os médicos) podem exercer o seu ofício de forma mais eficaz, se rotineiramente se guiarem pela melhor lógica e evidência – se procurarem incessantemente novos conhecimentos, dentro e fora das suas empresas, para que possam manter atualizadas as suas suposições, conhecimentos e habilidades.

A GBE é uma evolução na prática de gestão. Trata-se de um caminho de conhecimento intensivo de construção da capacidade de pensar, agir, organizar e liderar. Assim, a GBE combina quatro atividades fundamentais no exercício diário de julgamento de gestão e tomada de decisão: (i) utilização da melhor descoberta científica disponível; (ii) recolha de factos organizacionais, indicadores e métricas de forma sistemática para aumentar a sua confiabilidade e utilidade; (iii) consideração das questões éticas, incluindo o impacto de curto e longo prazo das decisões sobre as partes interessadas; (iv) utilização da crítica, reflexão e auxílios de decisão, com o objetivo de reduzir o preconceito e melhorar a qualidade da decisão.

Segundo Simon (1997), estas atividades são implementadas de forma a superar as limitações e restrições que operam sobre o julgamento humano. Conforme argumentado por Heath *et al.* (1998), as atividades da GBE destinam-se a melhorar a qualidade da informação e, ao mesmo tempo, oferecer ajudas cognitivas e ferramentas de decisão para reparar e desenvolver o julgamento clínico e tomada de decisão.

Ainda que pareça evidente a noção da importância da GBE, é importante perceber que as práticas extraídas desse mecanismo não podem ser perpetuadas. Assim sendo, uma noção de que as práticas são alteradas ao longo do tempo, devido a novas descobertas que modificam, ou alteram totalmente os mecanismos anteriormente exibidos, é fulcral. Empresas mais inovadoras, como a 3M, a Apple, ou até mesmo a Google, aplicam este processo, tendo o discernimento necessário para eliminar as práticas de gestão consideradas inapropriadas e, procurando sempre melhorar aquelas que são geralmente aceites. Procede-se então a um constante questionamento das práticas aplicadas, através da criação de configurações de modo a agir com juízo informado. Este processo permite reconhecer imperfeições, mesmo nas suas melhores ideias.

Ao exercer GBE é necessário, segundo Briner (2009) considerar todos os seus quatro elementos (Figura 1). A GBE ocorre na interseção dos quatro elementos, mas a força de influência de cada um varia, de acordo com a especificidade de cada decisão. No entanto, a opção de colocar maior ou menor ênfase nos vários elementos deve ser feita de forma consciente.

**Figura 1** - Os quatro elementos da GBE.



Fonte: Adaptado de Briner *et al.* (2009)

O julgamento individual e a avaliação crítica da evidência são essenciais ao utilizar evidências de pesquisa para sustentar uma decisão específica num ambiente particular. No entanto, os significados e importância de validade e confiabilidade dependem do problema e da decisão. É improvável que a evidência disponível seja recolhida, exatamente, a partir da mesma situação ou contexto. Consequentemente, a utilização de evidências de pesquisa, como qualquer outro meio, exige um juízo crítico sobre a própria evidência e a sua aplicabilidade à situação. Assim, cada vez que um praticante de GBE tenta tomar uma decisão, resolver um problema ou instituir um conjunto de práticas, a forma como o faz é distinta e única.

Rousseau (2012) considera que a GBE proporciona decisões de alta qualidade. Ao mesmo tempo, afirma também que as decisões provenientes destas práticas serão, certamente, implementadas de uma forma benéfica, proporcionando consequentemente resultados mais próximos dos objetivos organizacionais. Neste contexto,

Rousseau(2012) defende que deve ser aplicada uma GBE em todos os casos. Ainda assim, alguns autores são mais cautelosos, afirmando que a mudança de contextos, por exemplo, pode constituir um impedimento a abordagem da GBE. A grande preocupação provém do facto de apoiar as decisões em pesquisas, em vez de estas servirem para complementar as decisões atuais, com as devidas adaptações.

Se a GBE e outras abordagens complementares não são utilizadas, é importante perceber porquê. Segundo Pfeffer e Sutton (2006), a dúvida que persiste nos gestores relativamente à veracidade da GBE torna-se um obstáculo à sua aplicação, na medida em que muitos nem chegam a tentar aplicar este método. Neste sentido, Pfeffer e Sutton (2006) argumentam que grande parte dos artigos que sustentam esta teoria, são baseados em evidências fracas. Assim, pode tornar-se pouco razoável esperar que os gestores apliquem a GBE, sem provas concretas que demonstrem melhorias no desempenho organizacional.

Frequentemente é também questionada a utilidade da GBE, justificada pelo atual ambiente de negócios, que muda mais rapidamente que o passado. Neste âmbito é argumentado que a tomada de decisão baseada na evidência leva mais tempo do que se agir apenas com base no instinto ou experiência e, a alta velocidade da dinâmica competitiva, torna qualquer processo moroso praticamente irrelevante.

Constata-se ainda que existem muitas circunstâncias de decisão para as quais não existem “provas” e teorias, o que, conseqüentemente, torna a GBE um assunto amplamente discutível. Adicionalmente, existem milhares de exemplos de empresários que conseguiram, com base na sua persistência no passado, contra todas as probabilidades e evidências argumentativas, atingir o sucesso. No entanto, não só o futuro é incerto, como as antecipações do futuro variam de pessoa para pessoa. Este sucesso, convence-os a ignorar os dados, especialmente os dados contrários às suas intuições em situações futuras. Esta dependência muitas vezes equivocada nas intuições ocorre porque a história é frequentemente ambígua e a aprendizagem organizacional torna-se um processo cheio de dificuldades. Assim surge o problema da ignorância.

Segundo Tetlock (2000), as decisões muitas vezes refletem o que os líderes acreditam ser verdade, as suas ideologias e o que eles fizeram no passado e parece ter funcionado. Constata-se assim que, em vez de uma compreensão do comportamento humano e das

organizações, muitos gestores continuam a basear muitas das suas decisões na experiência profissional, que acaba por revelar-se pouco confiável, descredibilizando um conhecimento mais sistemático. A experiência pode assim tornar-se um problema, porque existe uma tendência para ver o que se espera ver, o que torna difícil aprender com a experiência. Adicionalmente, a experiência passada pode não ser confiável no fornecimento de orientações em contextos muito diferentes ou inovadores.

Uma grande barreira à utilização de experiências para desenvolver conhecimento de gestão é que as empresas tendem a assumir posições extremas quando se trata de adotar práticas – ou a ideia é apoiada e todos aderem ao novo método, ou o projeto é arquivado para sempre. Essa tendência de implementar práticas em toda a organização, ou simplesmente abortá-las, limita conseqüentemente a capacidade de aprendizagem da empresa através de experiências apenas em partes da organização. É útil adquirir o hábito de fazer pequenas experiências e pensar sobre as inferências resultantes das suas observações e dos dados que a sua empresa gera constantemente.

Por outro lado, outro dos grandes problemas da aprendizagem com a experiência são as ilações exclusivas dos casos de sucesso, uma vez que se perdem dados cruciais ao ignorar as práticas e estratégias utilizadas por empresas que falharam. Como consequência, as medidas tomadas pelos gestores com base nessa experiência falham frequentemente. Estudar e imitar as empresas que sobrevivem, com especial foco nos casos bem-sucedidos, pode conduzir a conclusões erróneas e perigosas relativamente às melhores práticas. Como Pfeffer e Sutton (2006) afirmam, as decisões nem sempre se baseiam em dados e em teoria. Segundo estes, as organizações frequentemente tomam decisões segundo o que as concorrentes fazem, mesmo quando a experiência e as circunstâncias dos concorrentes se revelam bem diferentes. Segundo Mayo (2011), não deve ser feito o que as outras empresas fazem, só porque elas fazem, nem modismos apenas porque estão na moda.

Mesmo quando as práticas de GBE se revelam importantes, não existe consciência por parte dos gestores dessa importância. Isto ocorre devido ao facto de estes dependerem de outras bases, o poder, incentivos, ou até mesmo ameaças por parte dos acionistas. Nesta perspetiva, mesmo quando existe reconhecimento de que tornar-se-ia importante investigar novos campos, muitos parecem ignorar esta hipótese. Adicionalmente, os diretores e gestores recebem normalmente uma percentagem dos lucros que ganham e,

normalmente, trabalham com o dinheiro dos outros. Por isso, como o fracasso é visto como um risco inevitável, poucos decidem começar algo que não funciona. Alguma resistência para a prática da GBE surge também porque, quando bem aplicada, esta pode alterar a dinâmica do poder, substituindo a autoridade formal, reputação e intuição por dados. Os gestores muitas vezes são vistos como heróis e, com a prática de GBE, poderiam “perder” esse estatuto, uma vez que as suas intuições podem ser substituídas por decisões baseadas na evidência e disponíveis para qualquer pessoa com acesso a dados.

Outro dos perigos na utilização da GBE é o privilégio da evidência de pesquisa sobre outras formas de evidência, como o contexto local. Torna-se um entrave a adoção “cega” de uma perspetiva sobrevalorizada sobre qualquer outro tipo de evidência de pesquisa.

A GBE procura ter gestores que efetuem julgamentos baseados em factos, analisando os mesmos de forma adequada, por forma a fazer melhores julgamentos. No entanto, essas metas são difíceis de alcançar. Mesmo os gestores que procuram praticar GBE através da utilização de dados organizacionais para tirar conclusões e tomar decisões, são confrontados com uma série de erros, nomeadamente o problema dos pequenos números e o erro de medição. O problema dos pequenos números ocorre sempre que uma amostra é retirada de uma população ou universo. Menores amostras contêm maiores erros de amostragem comparativamente com amostras maiores. O problema surge porque os gestores olham para uma amostra não como uma mera descrição, mas sim como uma estimativa de população ou do universo. Já o erro de medição, por sua vez, é inevitável. Duas variáveis medidas com pouco erro podem originar uma variável com grande erro de medição. O erro de medição e consequente falta de fiabilidade de uma variável reduz a sua possibilidade de associação com outra.

Por outro lado, a quantidade de informação disponível constitui uma barreira, face à diversidade de informação disponibilizada, muitas vezes com conselhos traiçoeiros que são difíceis de distinguir. Raramente é fornecida informação relativamente às provas, à teoria e à lógica dos milhares conselhos de “fazer” ou “não fazer”, o que torna impossível julgar a qualidade de cada parecer. Os bons e maus conselhos são, frequentemente, difíceis de distinguir e os gestores são constantemente seduzidos a implementar práticas de negócios falhados. Isto ocorre em parte porque os fornecedores

destes “conselhos” são recompensados pelo trabalho que executam, sendo apenas por vezes recompensados por fazerem um bom trabalho e, quase nunca recompensados por fornecerem conselhos que melhorem efetivamente o desempenho. Assim, muitos seguem ainda teorias pouco fundamentadas de livros de gestão. Grande parte dos livros de gestão depende de artigos populares e opiniões de líderes, ignorando as evidências científicas, pelo que, a maioria destes livros fazem uma utilização limitada de evidências de pesquisa, impondo evidências sobre os praticantes.

Segundo Hunter e Schmidt (2004), as revisões de literatura podem também elas ser influenciadas por estereótipos e preconceitos devido às limitações cognitivas e emocionais. Os revisores de literatura também têm preferências teóricas para determinados estudos (devido às suas próprias experiências e formação profissional). O simples facto de que as revisões de literatura procuram apresentar os melhores estudos influencia, *per si*, a validade da mesma. Por outro lado, a escolha das revisões sistemáticas a utilizar por parte dos gestores pode ser feita com base naquelas que sustentam o argumento do próprio gestor.

## **2.6. COMO ULTRAPASSAR AS LIMITAÇÕES DA GBE**

A lacuna entre a teoria e as práticas organizacionais, a discrepância entre o que se sabe e o que é aplicado na gestão, a incoerência entre a necessidade de práticas ponderadas e a forma como poucos gestores param para refletir – e estimular os seus funcionários a fazer o mesmo – não são, contudo, problemas insolúveis.

De facto, não existem evidências que comprovem a eficácia da GBE. No entanto, a ausência dessa evidência não nos permite concluir se, efetivamente, é ou não eficaz. Smith e Pell (2003), apresentaram o exemplo da utilização de um paraquedas. Não existem estudos relativamente à eficácia da utilização do mesmo para prevenção de morte, no entanto, não podemos concluir que a utilização deste é ineficaz na prevenção de mortes ou lesões. De igual modo, a ausência de evidência para a aplicação de GBE não significa que a incorporação de evidências relevantes e confiáveis não beneficie significativamente a tomada de decisão.

Apesar de todos os entraves anteriormente referidos, muitos autores referem o facto de que a utilização de medidas de Gestão Baseadas na Evidência proporciona melhores níveis de desempenho face a concorrentes que não procedem da mesma forma. Deste modo, e ainda que não possa ser afirmada a questão de que a GBE melhore o desempenho organizacional, por falta de estudos que sustentem a teoria, alguns estudos parecem evidenciar casos que podem ser indicadores da veracidade desta afirmação.

Pode ser razoável afirmar que nem todas as pesquisas de gestão exigem um foco na GBE. Ainda assim, a riqueza de evidências pode ser valiosa e relevante em determinadas circunstâncias, devendo nesses casos ser extraída para o uso prático.

Muito dinheiro é desperdiçado sempre que um gestor toma uma decisão que não é coerente com a melhor evidência disponibilizada pela pesquisa. Neste sentido, as organizações podem ser colocadas em risco de ser superadas pelos seus concorrentes.

O excesso de confiança e a imitação de outras empresas dificulta que as pessoas envolvidas questionem as coisas e aprendam com os erros e a experiência. Quando têm sucesso, as empresas tendem a agarrar-se às práticas que conduziram a esse sucesso, provocando inércia estrutural e cultural. Este conceito define-se como uma incapacidade de mudança. Consequentemente, as taxas de insucesso tendem a manter-se e assim o fracasso torna-se uma consequência inevitável da atividade empreendedora. Verifica-se



também que os gestores atribuem pouca importância à qualidade das provas que sustentam como argumento para tomar as suas decisões. Deixar de encontrar e seguir a melhor lógica e evidência resulta na confiança cega na sabedoria convencional que demonstra estar quase sempre incorreta ou incompleta e, como consequência, coloca em perigo a saúde organizacional. A imitação é um processo muito mais lento e menos eficaz nas práticas de gestão, porque as práticas dependem, em parte, do conhecimento tácito e da habilidade de implementação, de saber não apenas o que fazer, mas como fazê-lo. Nesse sentido, a GBE procura auxiliar os gestores a avaliar criticamente a validade, veracidade e aplicabilidade da melhor evidência que dispõem, permitindo avaliar também a sua generalização. Este é um dos primeiros passos que os gestores devem tomar para utilizar de forma benéfica a GBE, com vista a solucionar problemas específicos. Para além disto, é ainda fundamental que os gestores se interessem por procurar melhores soluções e mais eficazes (através de meta análises, por exemplo), não restringindo o seu conhecimento.

Muitos estudos têm demonstrado que os gestores muitas vezes tomam decisões desinformadas e, por vezes, opostas da evidência empírica. Cada vez que um gestor/líder tem que tomar uma decisão ou resolver um problema é necessário que tenha consciência que, ainda que possam existir semelhanças com outras situações, cada caso é um caso. É improvável que a evidência disponível surja a partir da mesma situação ou contexto, exigindo um juízo crítico sobre a sua aplicabilidade a uma nova situação. Os factos necessários para a tomada de decisão não estão “à mão”. No entanto, isso não pode servir como desculpa para continuar a confiar exclusivamente no *benchmark* informal, nas experiências passadas, na ideologia e na sabedoria convencional para guiar o que a organização faz. Afinal, aprendemos muito mais quando raciocinamos. E no processo de aprendizagem ou ensino, pensar na teoria, nas provas e em como aprender com a experiência é uma parte importante. Indagar é a essência da pesquisa e da ciência, fazer perguntas é fundamental. Os gestores não têm que saber tudo, nem poderiam. A sua tarefa é criar um ambiente em que as pessoas estejam constantemente a aprender e a ensinar coisas novas, sempre descobrindo o que funciona ou não. As empresas que praticam GBE procuram fazer o melhor que podem com o que têm disponível no momento, enquanto continuam a reunir o máximo de informação útil e atual. Essas empresas são incansáveis na avaliação da utilidade de medidas novas ou

antigas e, primordialmente, no seu compromisso ideológico de decidir com base nas evidências, tanto quantitativa como qualitativamente.

Mesmo quando a empresa dispõe de poucos ou nenhuns dados, há coisas que os gestores podem fazer para confiar mais na evidência e na lógica e menos na intuição, no medo, na crença ou na esperança. Para os iniciantes, dados qualitativos, especialmente experiências de campo para testar suposições existentes podem ser ótimas ferramentas para reunir constatações úteis rapidamente. As empresas que conseguem sobreviver ao longo do tempo são aquelas que têm capacidade de arriscar, adaptar-se e, no limite, reformular o seu modelo de negócio.

Não existem estudos perfeitos, porque todos têm o seu próprio erro de amostragem, de medição e questões de generalização. Assim, uma boa prova implica que se olhe para a convergência de conhecimentos a partir de vários estudos. O conjunto global dos estudos tende a anular os pontos fracos de cada estudo individual, ou seja, todo o conjunto de resultados empíricos tem uma maior probabilidade de identificar o verdadeiro efeito do que qualquer estudo individual. Consequentemente, todos os meios de prova fornecem bases para o desenvolvimento de intervenções eficazes.

A GBE é uma consequência direta da melhoria da competência dos gestores. Os gestores precisam adquirir uma compreensão sistemática dos princípios que regem as organizações e o comportamento humano. Deste modo, admite-se que estes devem procurar aprender sempre mais, procurando uma melhoria contínua. Nesta perspetiva, parece coerente afirmar que o sucesso das organizações pode ser, em parte, explicado pela predisposição dos gestores à aprendizagem contínua. Esta afirmação pode ser sustentada pelo facto de empresas líderes, como a IBM, terem investido em investigações sobre motivação, práticas de formação e comportamentos de liderança. Ainda que o sucesso seja alcançado, este não deve, de todo, servir como um indicador de que não são necessárias mais melhorias.

Para que as evidências sejam utilizadas da melhor forma possível por parte dos gestores é necessário que estes conheçam a melhor forma de olhar para as mesmas, aprendendo a avaliar a sua validade e aplicabilidade. Este argumento torna evidente a necessidade de abordar este tema nas escolas de gestão. Este processo envolve não só o conhecimento do campo de pesquisa e metodologia, mas também a aprendizagem da melhor forma de

utilização da informação, a fim de contrabalançar a subjetividade do próprio julgamento.

A GBE é uma forma de pensar muito diferente dos gestores, investigadores e professores convencionais. Nem todos estão motivados para utilizar provas e, algumas pessoas, não conseguem aprender coisas novas, simplesmente porque não querem fazer esse esforço. As pessoas confiantes relativamente à qualidade da sua própria experiência e desempenho tendem a não ver qualquer necessidade de mudança. Praticar GBE requer o contributo de professores, educadores e gestores e, em muitos aspetos, requer a colaboração entre os 3 grupos. Segundo Rousseau (2011), a prática de GBE pode ser melhorada através da atuação destes 3 grupos chave.

No que respeita aos professores, é necessário que estes ensinem a praticar GBE, não como atos individualistas, mas como um conjunto de princípios, demonstrando-os na prática. Para tal, é necessário ensinar os futuros gestores a pensar criticamente e a procurar objetivos de aprendizagem alinhados com as características da GBE. Isto inclui ensinar não apenas os princípios baseados na evidência e processos de decisão, mas também a forma como obter informações úteis e confiáveis. A GBE requer capacidade e disposição para procurar e avaliar evidências, pelo que é importante que os gestores adquiram na sua formação uma base sólida de conhecimento sobre o comportamento humano e tomada de decisão. Mesmo os professores, enquanto especialistas numa determinada área, devem aprofundar os seus conhecimentos ao longo do tempo. Quando mal ensinada, é fácil ignorar e interpretar de forma errada a evidência.

Quanto aos gestores, é necessário que aprendam os princípios da GBE e que se envolvam na investigação profissional, para melhorar a tomada de decisão. A GBE procura promover decisões de melhor qualidade e práticas organizacionais, desenvolvendo a nossa capacidade de utilizar o que podemos conhecer de forma mais eficaz. Os gestores que praticam GBE devem concentrar-se, em primeiro lugar, na melhoria da própria capacidade de tomar decisões e no conhecimento das evidências. Primeiramente deve começar por perceber se, efetivamente, dispõe da melhor evidência, sendo que, de seguida, devem ser observadas revisões sistemáticas sobre questões práticas importantes. Assim, é possível construir uma capacidade de pensamento crítico e criar rotinas, como a recolha de *feedback* e tomar decisões que permitem melhorar a prática de um gestor, ajudando-o a aprender com a experiência. Gestores que praticam

GBE seguem o seu caminho em ambientes que não fornecem provas. A construção de uma organização com melhor evidência de suporte inicia-se com a consciencialização a respeito da existência e utilidade da pesquisa científica nas decisões organizacionais.

Os investigadores, por sua vez, devem produzir guias de ação para os gestores, e aumentar a envolvimento na investigação baseada na evidência. Os investigadores devem realizar pesquisas que explicitem o conteúdo real e os processos de decisões nas organizações. A pesquisa sobre a forma como as decisões reais são feitas é necessária para diminuir a lacuna entre a pesquisa e a prática, o que exige, conseqüentemente, um maior contacto entre os investigadores e os gestores que enfrentam os problemas e decisões. No entanto, é necessário ter em atenção que, uma única descoberta não pode, *per si*, ser confiável nem generalizável. O objetivo dos investigadores passa por encontrar soluções para os problemas práticos e, em simultâneo, facilitar a sua adoção, diminuindo os fatores que constituem barreiras à sua adoção ou implementação eficaz. Pode ainda ser atingido um maior equilíbrio no processo de revisão através da inclusão de revisores que são praticantes (gestores) experientes, algo que as publicações de pesquisas orientadas para a prática já fazem.

Estes 3 grupos podem desempenhar um papel importante na construção de suportes essenciais para a prática de GBE. Para atingir eficazmente o conhecimento crítico e criar recursos adequados, é necessário o desenvolvimento da GBE que depende, por sua vez, do conhecimento diferenciado e capacidades encontradas em cada um destes grupos. Os investigadores, como criadores de evidências de pesquisa, assumem um papel particularmente importante na criação da GBE. No entanto, esta é apenas uma parte para a prática da GBE.

Em suma, a GBE incentiva os professores a auxiliarem os gestores a tornarem-se pensadores críticos, a adquirir conhecimento científico relevante e a aplicarem métodos baseados em evidências por forma a tomarem melhores decisões. Por outro lado, apela aos investigadores para que tomem mais atenção à natureza cumulativa das pesquisas e façam as suas descobertas de forma mais acessível e fácil para os gestores utilizarem. Segundo McAuliff e Kovera (2008), interpretar e agir com base nas evidências requer pensamento ativo, reflexão e “fome” de compreensão.

Praticar GBE não tem que consumir uma grande quantidade de tempo. Com todas as fontes de informação existentes atualmente, a procura da melhor teoria e dados exige relativamente pouco esforço. Muitas vezes, a GBE passa exclusivamente por descobrir os pressupostos que fundamentam uma escolha potencial, seguida de uma discussão coletiva de avaliação relativamente à sensatez da decisão em causa.

A GBE pretende tornar as abordagens automáticas em abordagens mais explícitas, conscientes, críticas e sistemáticas. Efetivamente, alguns gestores tentam agir com base na melhor evidência disponível. Os gestores procuram seguir as notícias económicas, comprar livros de gestão, contratar consultores e participar em seminários. Por vezes, as empresas beneficiam desses esforços. No entanto, existe pouca utilização rigorosa da GBE.

Os padrões existentes para avaliar o conhecimento de gestão são normalmente, completamente desajustados. Pfeffer e Sutton (2006) propõem 6 padrões, apresentados na tabela 1, para gerir, avaliar, vender e aplicar o conhecimento de gestão. Infelizmente, os padrões vigentes são reforçados pelas ações dos formadores de opinião do mercado de conhecimento de gestão: os seus criadores - génios, consultores e investigadores – precisam parar para pensar se alguém entende ou utiliza os seus conselhos. Precisam parar de fingir que ideias antigas são novas. Precisam fundamentar as suas recomendações em evidências melhores. A imprensa da gestão, fornecedora de um sem-número de práticas, precisa reduzir a sua fixação em heróis e em novidades e falar mais a respeito do que é realmente verdade. Efetivamente, os gestores podem obter enormes benefícios, poupar tempo e dinheiro se conseguirem tornar-se mais sofisticados no julgamento de ideias de livros, seminários e conselhos que surgem diariamente.

**Tabela 1** - Práticas atuais Vs. Práticas de GBE

<b>Prática atual</b>	<b>GBE</b>
Tratar ideias antigas como se fossem totalmente novas.	Tratar ideias antigas como tal.
Glorificar e aplicar ideias e estudos inovadores.	Desconfiar de ideias e estudos inovadores – grandes descobertas quase nunca acontecem.
Glorificar pessoas brilhantes, como os génios de gestão e formadores de opinião.	Glorificar grupos de pessoas inteligentes e o brilhantismo coletivo, não génios isolados.
Enfatizar somente as vantagens dos métodos de pesquisa e práticas de gestão utilizadas, não mencionando as desvantagens e incertezas.	Enfatizar as vantagens e as desvantagens (e incertezas) das pesquisas e práticas propostas.
Utilizar histórias de sucesso e fracasso das empresas, equipas e pessoas para descobrir as melhores e as piores práticas.	Utilizar histórias de sucessos (e fracassos) para ilustrar práticas corroboradas por evidências, não como constatações necessariamente válidas.
Utilizar ideologias e teorias populares para gerar e justificar práticas de gestão. Ignorar ou rejeitar todas as evidências em contrário (não importa o quão forte possam ser).	Adotar uma abordagem neutra para as ideologias e teorias. Basear as práticas de gestão nas melhores evidências e não no que está na moda.

Fonte: Adaptado de Pfeffer e Sutton (2006).

Segundo Pfeffer e Sutton (2006), as ideias relativas à gestão, vendidas por consultores, editores e pela imprensa costumam ser tratadas como detergentes – só interessa o que é novo. Esta procura de novidades, *per si*, é dispendiosa e destrutiva quando utilizada para guiar a prática de gestão. Dar continuidade a práticas comprovadas pode ser entediante, mas é preciso reconhecer as ideias antigas se quisermos superar os maus métodos de gestão e melhorar os bons. A própria criatividade é quase sempre instigada por ideias antigas. Esta mentalidade é encontrada mesmo nas empresas mais criativas como Apple, 3M, Google. Em suma, devemos tratar as ideias antigas como tal.

Relacionado ao desejo do novo está o anseio pelo grande – a grande ideia, o grande estudo, a grande inovação. Segundo Pfeffer e Sutton (2006), esses eventos são raros, se é que chegam a acontecer. A tentação de procurar o estudo ou o conceito revolucionário ocorre com uma frequência muito maior na gestão do que na investigação. Por outro lado, o conhecimento não é gerado por gênios isolados que, num passe de magia, produzem ideias inéditas e brilhantes nos seus cérebros gigantes. A implementação de práticas e mudanças organizacionais, bem como a execução das estratégias, requer ações coordenadas de várias pessoas, porque o compromisso com uma ideia ou programa toma dimensões maiores quando existe a efetiva adesão do grupo.

Na gestão, muitas soluções são apresentadas como universalmente aplicáveis, com pouco reconhecimento de possíveis danos colaterais. Todas as práticas e programas de gestão têm pontos fracos e fortes, mas isso não significa que as empresas não devem implementar os programas, devem sim reconhecer os riscos. Assim, Pfeffer e Sutton (2006) incentivam à admissão que proposições existentes são as melhores que conseguiram desenvolver até ao momento porém, e, como em todas as boas ideias, exigem modificações constantes à medida que a aprendizagem evolui, porque existem falhas e incertezas latentes. Utilizar relatos de casos bem e mal sucedidos por forma a descobrir meios para transformar a empresa num caso de sucesso é, segundo Pfeffer e Sutton (2006) uma prática questionável. Com isto não deve ser interpretado que devem ser ignorados os casos de sucesso e fracasso. Os autores e os leitores devem lembrar-se que, cientes de quem são os vencedores e os derrotados, passarão a acreditar em coisas que não são necessariamente verdadeiras. Isto significa também que pode aprender-se mais ao estudar o que as pessoas fazem em tempo real, em vez de pesquisar com base no que elas recordam. E ao contar ou ouvir casos de triunfo e desespero devem procurar-se as falhas por trás das histórias de sucesso e os sucessos por trás das histórias de fracasso.

Segundo Pfeffer e Sutton (2006), a ideologia está entre os impedimentos mais difundidos ao uso da GBE. As pessoas costumam ignorar constatações em relação às práticas de gestão que destoam das suas convicções políticas ou idiossincrasias pessoais. Isto acontece, em parte, porque as pessoas vêm aquilo em que acreditam e porque quando o indivíduo age de acordo com o que sugere a sua teoria, pode produzir o efeito esperado no mesmo e nas pessoas que o rodeiam. Aprender é difícil quando o

gestor ou quem quer que seja é guiado por ideologias e não por constatações. Quando existe predisposição a realizar o raciocínio necessário à execução da GBE, arrecadando os seus benefícios, é necessário reconhecer os pontos cegos e os problemas da organização, assumindo a responsabilidade de encontrar os melhores dados e a melhor lógica.

Em suma, a GBE não se resume a uma lista de técnicas que possa ser memorizada, imitada e/ou implementada. A prática da GBE é uma perspetiva para percorrer ao longo da vida organizacional, significa adotar convicções e elaborar definições que permitam às pessoas agir de acordo com o que sabem, sem deixar de questionar o próprio conhecimento, e reconhecer abertamente as imperfeições existentes mesmo nas melhores ideias. Para que isto aconteça, existem passos eficazes que podem ser dados diariamente por forma a suportar um pensamento correto e que poderão auxiliar na obtenção de uma vantagem competitiva. Pfeffer e Sutton (2006) denominam este processo como os princípios de implementação para a prática da GBE. Segundo estes, existem 9 princípios de implementação para auxiliar os gestores e as empresas a fazerem o que é necessário para que possam beneficiar da GBE: (i) tratar a organização como um protótipo inacabado; (ii) dominar o óbvio e o comum; (iii) observar a organização como um mero espectador; (iv) poder, prestígio e desempenho conduzem à teimosia e resistência a evidências válidas; (v) Confiar nos factos; (vi) a GBE deve ser uma prática utilizada por todos; (vii) é preciso vender a ideia; (viii) se falhar, é necessário conter a disseminação das más práticas; (ix) a melhor pergunta de diagnóstico - o que acontece quando as pessoas falham?

Antes de adotar uma prática, é importante perceber se outras organizações ou investigadores já reuniram provas sólidas de que tal prática funcionou noutra local e, se for o caso, quando onde e porquê. Não devem, portanto, ser ignorados os dados que não foram desenvolvidos internamente. Um grande entrave à GBE é a tendência para o ser humano maximizar o seu próprio talento e perspetiva de sucesso. O excesso de otimismo faz com que as pessoas subestimem os riscos e prossigam a despeito das claras provas que tomaram o caminho errado. O receio, ou falta de coragem, provocaram o fracasso de muitas empresas, mas o excesso de confiança e a certeza são mais comuns e destrutivas.



A GBE não deve limitar-se aos gestores. Nas melhores organizações, todos têm a responsabilidade de agir com base em dados quantitativos e qualitativos e de transmitir os seus conhecimentos a todos. Segundo Pfeffer e Sutton (2006), uma grande barreira à GBE é que os tipos de informação pela qual os gestores (e todas as pessoas) são atraídos representam, com frequência, o inverso do que é preciso para praticá-la – estudos de casos sobre êxitos, não informações sistemáticas sobre bons e maus resultados e, principalmente, inclinação pelo novo, original e pelos génios. Uma tática é encontrar génios amplamente admirados que se valem da atenção da qual são alvo para promover práticas baseadas na evidência, enfatizar que eles não são apenas génios, mas que as suas ideias refletem o trabalho de uma comunidade de indivíduos e, portanto, negar que sejam mágicos com poderes sobrenaturais.

Muitos gestores e colaboradores enfrentam pressões para fazer coisas que não só não foram testadas, como se sabe de antemão que são ineficazes. Nestes casos, Pfeffer e Sutton (2006) argumentam que a resistência nem sempre é inútil e, em certos casos, adotar um comportamento inadequado é o melhor que se pode fazer pela organização.

Segundo Pfeffer e Sutton (2006), seria ótimo viver num mundo no qual enganos, reveses e erros nunca ocorressem. Os indivíduos desprezam as próprias falhas e ficam chateados quando os outros cometem erros. O fracasso custa, é embaraçoso e seria preferível não ter de conviver com ele, mas não existe aprendizagem sem fracasso, nem inovação sem insucesso. A única coisa mais perigosa do que mudar uma organização é nunca mudá-la. Os grandes gestores, não realizaram todo o seu trabalho sem cometer erros, e mesmo os mais experientes continuarão a cometer erros. A diferença é que os gestores ineficientes cometem os mesmos erros repetidamente, enquanto os eficientes, que criam condições para a aprendizagem, cometem erros novos e diferentes. E são os gestores de grandes empresas que admitem os seus próprios erros e mostram que aprenderam com estes, que ajudam a empresa a aperfeiçoar o desempenho no longo prazo, não os que aceitam o crédito quando se trata de êxitos e culpam os outros pelos insucessos e reveses. O conselho mais sucinto e útil que Pfeffer e Sutton (2006) fornecem sobre a forma de lidar com fracassos é perdoar e lembrar. Perdoar, para que as pessoas se sintam dispostas a falar e admitir os seus erros, que fazem parte da condição humana, e lembrar, para que os mesmos erros não sejam continuamente cometidos. As organizações que perdoam e se esquecem estão sempre a cometer os mesmos erros.

Aquelas que se lembram – mas culpam, estigmatizam e punem os faltosos – criam um clima de terror. Portanto, a atitude sensata é evitar punições e humilhações pessoais, procurar ajudar os outros. Perdoar mas não esquecer os fracassos promove uma aprendizagem sem criar um clima de ansiedade. Lembrar também ajuda, dado que quando o indivíduo continua a cometer os mesmos erros (e os outros não), é sinal de que precisa de uma formação adicional ou que se adaptaria melhor a outra tarefa. É preciso perceber o que acontece às pessoas que falham na organização e aquilo que aprendem com os próprios erros.

Em suma, a atividade económica é turbulenta, mutante e extremamente competitiva. Adaptabilidade, flexibilidade e aprendizagem contínua são indispensáveis sob tais condições, em grande parte porque uma boa resposta hoje pode ser má amanhã. Em organizações eficazes, procurar a lógica sobre as melhores e piores práticas de gestão, conduzir pequenas experiências e aprender com elas, questionar, evoluir, aprender executando e tirar lições das experiências não são apenas atividades exclusivas de um gestor, pelo que devem ser utilizadas em toda a organização. Uma das principais tarefas de um gestor ao longo da sua carreira profissional é mostrar curiosidade e promovê-la para que, juntamente com os colaboradores, procurem desenvolver novas competências, apoiando-se na melhor lógica e nas melhores práticas, aplicando o conhecimento (do momento) para auxiliar a organização a beneficiar com a mudança. Esta curiosidade é suscitada nos gestores, tanto com humildade para que estes sejam alunos como com confiança para que sejam professores. Assumir o papel de aluno é crucial para aprender, mas isso é apenas o início. Os melhores gestores, dada a sua incessante curiosidade, são eternos alunos e sentem-se permanentemente motivados a descobrir o que funciona melhor, assumindo paralelamente a responsabilidade de transmitir os seus valores e competências a futuros gestores.

## **2.7. OS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS E O CONHECIMENTO CIENTÍFICO**

Por todas as vantagens e desvantagens até então apresentadas, tornou-se necessário determinar em que medida as lacunas entre a investigação e a prática são resultado da falta de conhecimento, ou da falta de investigação que se centre no *modus operandi* das organizações, desmistificando as maiores lacunas entre a investigação e a prática. O estudo de Rynes *et al.* (2002) procurou assim corrigir esta lacuna.

Através de uma amostra grande de Gestores de Recursos Humanos, foram efetuadas questões com o intuito de avaliar aquilo em que estes acreditam, comparativamente com os resultados de investigação. Neste sentido, um conjunto de 35 afirmações divididas em 5 dimensões, foi construído (tabela 2) e apresentado aos inquiridos para que estes indicassem se concordavam, discordavam ou se estavam incertos, para cada uma das afirmações.

Desta forma é possível distinguir claramente as práticas mais coerentes, ou seja, as práticas cujo resultado de investigação é concordante com a crença dos Gestores de Recursos Humanos. Os autores deste estudo pretendem assim, em última instância, fornecer uma base com o intuito de reduzir a lacuna entre o conhecimento e aquilo que os Gestores de Recursos Humanos sabem, efetivamente.

**Tabela 2** – Questionário aplicado por Rynes *et al.* (2002) com resultados de investigação.

	Resposta	Resultados de Investigação
<b>Práticas de Gestão</b>		
1 - A formação em liderança é ineficaz, porque os líderes nascem, não se fazem.	Falso	Barling <i>et al.</i> (1996) demonstrou através de um estudo que a eficácia dos comportamentos de liderança aumenta após a formação.
2 - O requisito mais importante para um líder eficaz é ter uma personalidade entusiasta e extrovertida.	Falso	Segundo Bennis e Nanus (1997) e Collins (2001), alguns líderes altamente eficazes são muito introvertidos.
3 - Se os colaboradores dominarem a realização de uma tarefa, a sua performance é superior quando é pedido para darem o seu melhor, do que quando são dados objetivos específicos e difíceis.	Falso	Conforme argumentado por Loche e Latham (1990), os funcionários atingem níveis mais altos de desempenho quando são dadas metas difíceis de atingir, do que quando é pedido para darem o seu melhor.
4 - Organizações com uma visão bem estabelecida têm uma performance melhor face aquelas que não têm.	Verdadeiro	Baum <i>et al.</i> (1998) constataram que visões bem estabelecidas produzem taxas de crescimento significativamente superiores.
5 - Organizações com reduzidas taxas de turnover (saídas voluntárias da empresa) são menos lucrativas, face a organizações com taxas de turnover moderadas.	Falso	Reichheld (1996) analisou os efeitos económicos da taxa de <i>turnover</i> em diversas indústrias, concluindo que organizações com taxas mais reduzidas não são, necessariamente, menos lucrativas, comparativamente com as que apresentam maiores taxas.
6 - Se uma organização tiver necessidade de reduzir o número de colaboradores, a melhor forma de o fazer é através de cortes em áreas específicas, ao invés de realizar um despedimento em massa.	Verdadeiro	Morris <i>et al.</i> (1999) concluíram que o despedimento em massa provocava, a longo prazo, desempenhos financeiros inferiores aos que se registavam antes do despedimento em massa.
7 - Os gestores de Recursos Humanos melhor avaliados pelos restantes gestores são os que mostram capacidade de gerir a mudança.	Verdadeiro	Segundo Ulrich (1995), a capacidade de gerir a mudança explica grande parte da variação na avaliação dos gestores.
8 - Em média, é mais eficiente incentivar os colaboradores a participar nas decisões para melhorar a performance organizacional do que estabelecer objetivos de desempenho a atingir.	Falso	Através de uma meta-análise efetuada por Locket <i>et al.</i> (1980), concluiu-se que os efeitos da participação dos colaboradores são mais fracos na performance organizacional do que os efeitos do estabelecimento de objetivos.

**Tabela 2 (Cont.)** – Questionário aplicado por Rynes *et al.* (2002) com resultados de investigação.

	Resposta	Resultados de Investigação
<b>Práticas Gerais de Emprego</b>		
9 - A maioria dos gestores atribui aos seus colaboradores avaliações de desempenho menos favoráveis, face ao que estes merecem na realidade.	Falso	Segundo Jawahar e Williams (1997) e Longenecker <i>et al.</i> (1987), a avaliação por clemência é muito mais comum do que a avaliação rigorosa.
10 - Os colaboradores com menor desempenho são mais precisos quanto à sua performance do que os colaboradores com melhor desempenho.	Falso	Kruger e Dunning (1999) argumentam que colaboradores com menor desempenho são menos precisos relativamente ao seu desempenho, comparativamente com colaboradores com melhor desempenho.
11 - Equipas compostas por elementos de diferentes áreas funcionais conseguem encontrar melhores soluções para problemas complexos, do que equipas constituídas por elementos de apenas uma área.	Verdadeiro	Diversos estudos sobre equipas compostas por elementos de diferentes áreas funcionais, como Keller (2001), Lutz (1994), Northcraft <i>et al.</i> (1995) e Pelled <i>et al.</i> (1999), demonstram resultados positivos relativamente à qualidade do produto e do projeto. Ao nível da gestão de topo, Hambrick <i>et al.</i> (1996) constataram que equipas mais heterogêneas (em relação à área funcional e à educação), fazem ações mais arriscadas e competitivas.
12 - Apesar da popularidade dos testes ao uso de drogas, não existem provas claras de que candidatos com resultados positivos nesses testes sejam menos produtivos ou mereçam menor confiança.	Falso	Norman <i>et al.</i> (1990) realizaram testes de droga a vários candidatos e constataram que aqueles que obtêm resultados positivos no teste apresentaram maiores taxas de absentismo e uma maior rotatividade involuntária.
13 - A maior parte das pessoas avalia excessivamente o seu próprio desempenho.	Verdadeiro	Segundo estudos de Brown (1996), Harris e Schaubroeck (1988), Mabe e West (1992) e Thornton (1980), a maioria das pessoas avalia excessivamente o seu próprio desempenho.
14 - A maior parte dos erros em processos de avaliação de desempenho podem ser eliminados se for dada formação acerca dos erros que os gestores tendem a cometer e sugestões de como os evitar.	Falso	Segundo Latham e Wexley (1994), a maioria dos erros de avaliação de desempenho são extremamente resistentes à mudança. Por outro lado, Bernardin e Pence (1980) argumentam que a formação pode eliminar algum tipo de erros mas cria, inevitavelmente, outros erros. Por fim, Longenecker <i>et al.</i> (1987) afirmam que muitos gestores estão conscientes que cometem erros, mas continuam a cometê-los por razões pessoais e sociais.

**Tabela 2 (Cont.)** – Questionário aplicado por Rynes *et al.* (2002) com resultados de investigação.

	Resposta	Resultados de Investigação
<b>Formação e Desenvolvimento de Colaboradores</b>		
15 - Formação baseada em aulas é superior a outras formas de fazer formação.	Falso	Kulik e Kulik (1991), apresentaram evidências de que a formação por computador é ligeiramente mais eficaz do que a formação tradicional.
16 - Os adultos mais velhos aprendem mais em ações de formação do que os adultos mais jovens.	Falso	Horn e Cattell (1997), concluíram que a idade está associada a diminuições nas capacidades cognitivas associadas à aprendizagem.
17 - O fator que mais determina a quantidade de formação que os colaboradores aplicam de facto no seu trabalho é a quantidade de aprendizagem que tiveram durante a formação.	Falso	Segundo Tracey <i>et al.</i> (1995), a mudança do ambiente de formação tem uma relação mais forte com transferência do que a aprendizagem, em ambiente organizacional.
18 - Para formar indivíduos para a execução de tarefas simples, é mais eficiente se toda a formação for concentrada em apenas uma sessão, do que se for repartida por várias sessões.	Falso	Segundo, Donovan e Radosevich (1999) e Lee e Genovese (1988), existem evidências que demonstram que a formação para a execução de tarefas simples é mais eficaz quando a mesma é espaçada ao longo do tempo do que quando se concentra apenas numa sessão.

**Tabela 2 (Cont.)** – Questionário aplicado por Rynes *et al.* (2002) com resultados de investigação.

	Resposta	Resultados de Investigação
<b>Recrutamento</b>		
19 - As melhores entrevistas de emprego são as que se focam nas especificidades do currículo de cada candidato.	Falso	Segundo evidências de estudos de Schmidt e Hunter (1988) e Wiesner e Cronshaw (1988), as entrevistas estruturadas (em que as mesmas perguntas são feitas a todos os candidatos) têm maior validade do que as entrevistas não estruturadas.
20 - Apesar de serem utilizados diferentes termos para descrever personalidades, na realidade, existem apenas 4 dimensões básicas de personalidade, conforme medido pelo <i>Myers-Briggs Type Indicator</i> (MBTI).	Falso	Segundo Digman (1990), existem 5 dimensões básicas da personalidade: Conscienciosidade, extroversão, abertura à experiência, socialização e estabilidade emocional. Excetuando a extroversão, estas não são as características avaliadas pelo MBTI.
21 - Em média, candidatos que respondem a anúncios de emprego têm uma maior probabilidade de turnover (rotação voluntária) posterior à contratação do que aqueles que são referidos por outros colaboradores.	Verdadeiro	Segundo Conard e Ashworth (1986), os candidatos que respondem a anúncios de emprego têm uma maior probabilidade de <i>turnover</i> posterior à contratação do que aqueles que são referidos por outros colaboradores.
22 - Ser muito inteligente é uma desvantagem para ter uma boa performance num trabalho que requer poucas capacidades.	Falso	Segundo Hunter (1986) e Schmidt e Hunter (1998), ser inteligente é sempre uma vantagem para uma boa performance, mesmo para trabalhos que requerem poucas capacidades.
23 - Existe pouca diferença entre inventários de personalidade, no que diz respeito à sua capacidade de prever o desempenho de um candidato a um trabalho.	Falso	Segundo Gardner e Martinko (1996), a validade das avaliações de personalidade como indicador de desempenho dependerá largamente de como abordarem as 5 dimensões básicas da personalidade.
24 - Ainda que existam testes de integridade (que procuram prever se alguém irá roubar, faltar ou explorar um empregador), estes testes não funcionam bem na prática porque muitas pessoas mentem quando lhes respondem.	Falso	Mesmo que os candidatos ou funcionários não distorçam as suas respostas, a validade destes testes ainda é substancial.
25 - Um dos problemas associados ao uso de testes de integridade refere-se ao facto de estes terem um forte efeito adverso em minorias étnicas ou raciais.	Falso	Ones e Viswesvaran (1998), realizaram um estudo que mostrou diferenças entre Caucasianos, Asiáticos, Nativos Americanos e Afro-Americanos.
26 - Em média, a conscienciosidade é melhor preditor do desempenho no trabalho do que a inteligência.	Falso	Segundo Schmidt e Hunter (1998), existem evidências de que a inteligência é um melhor indicador de desempenho no trabalho do que a conscienciosidade.
27 - Empresas que avaliam os valores dos candidatos a emprego têm melhores resultados do que as que avaliam a inteligência.	Falso	Segundo, Schmidt e Hunter (1998), a inteligência é o melhor indicador de desempenho no trabalho. Por outro lado Ravlin e Meglino (1987) defendem que os valores guiam as decisões, mas assumem que a sua ligação com o desempenho não é clara.

**Tabela 2 (Cont.)** – Questionário aplicado por Rynes *et al.* (2002) com resultados de investigação.

	Resposta	Resultados de Investigação
<b>Remuneração e Benefícios</b>		
28 - Quando a remuneração tem que ser reduzida ou congelada, há muito pouco que uma empresa possa fazer para reduzir a insatisfação ou os comportamentos disfuncionais dos colaboradores.	Falso	Segundo Greenberg (1993), fornecer explicações sobre cortes salariais pode reduzir drasticamente os efeitos secundários negativos.
29 - A maioria dos colaboradores prefere ser paga com base na sua performance individual, do que com base na performance da sua equipa ou da própria organização.	Verdadeiro	Estudos de BNA (1988) e Cable e Judge (1994), demonstram que os funcionários preferem ser pagos com base na sua performance individual.
30 - Sistemas de pagamento por mérito causam tantos problemas que as organizações que não o utilizam tendem a ter uma performance mais elevada.	Falso	Kopelman e Reinharth (1982) e Kopelman <i>et al.</i> (1991) mostram relações positivas entre os sistemas de pagamento por mérito e o desempenho da organização.
31 - Existe uma relação positiva entre a proporção de gestores que recebe incentivos financeiros baseados nos resultados da organização e o lucro da mesma.	Verdadeiro	Segundo Gerhart e Milkovich (1990), quanto maior for a proporção de gestores a receber incentivos financeiros baseados nos resultados da organização, maior o desempenho organizacional da mesma.
32 - As empresas mais jovens têm uma maior probabilidade de sobreviver, se todos os colaboradores receberem incentivos baseados na performance global da organização.	Verdadeiro	Welbourne e Andrews (1996) concluíram que organizações mais jovens, em que todos os colaboradores recebem incentivos baseados na performance global da organização, têm maior probabilidade de sobrevivência, face a organizações em que isso não ocorre.
33 - Abordar o assunto da remuneração durante o processo de avaliação de desempenho prejudica a moral e o desempenho futuro.	Falso	Prince e Lawler (1986) descobriram que as discussões salariais provocaram efeitos positivos sobre as atitudes dos funcionários e sobre a melhoria do desempenho subsequente.
34 - A maioria dos colaboradores prefere sistemas de pagamento variável (incentivos, participação nos ganhos, opções de ações), a sistemas de pagamento fixo.	Falso	Segundo o estudo de BNA (1988), a maioria dos trabalhadores preferem sistemas de pagamento fixo. Cable e Judge (1994) encontraram a mesma preferência pelo sistema de pagamento fixo, em estudantes universitários à procura de emprego.
35 - Questionários que perguntam diretamente aos colaboradores em que medida o salário é importante para eles, tendem a sobrevalorizar a verdadeira importância do salário nas decisões.	Falso	Segundo Feldman e Arnold (1978) e Rynes <i>et al.</i> (1983), as pessoas tendem a dizer que a remuneração é menos importante para elas do que realmente é. Estes resultados são também consistentes com conclusões mais amplas da ciência da decisão, como argumentado por Slovic e Lichtenstein (1971), que as pessoas tendem a subestimar a importância dos fatores mais importantes nas suas decisões.



Foi possível concluir através do questionário aplicado que existem grandes discrepâncias entre os resultados de investigação e as crenças dos Gestores de Recursos Humanos. Estas discrepâncias são claramente maiores em algumas áreas de dimensão, destacando-se a dimensão referente ao recrutamento. Os autores justificam estas divergências com a maior complexidade deste tipo de informação, que recorre muitas vezes a instrumentos que são base da GBE. Por outro lado, salientam ainda o facto de a base de referência para estes estudos divergir entre investigadores e gestores. Enquanto os investigadores se baseiam em características abstratas, como a inteligência ou a consciência, a maioria dos processos de recrutamento foca-se na capacidade dos candidatos executarem tarefas ou lidarem com situações específicas no seu trabalho. Segundo Rynes *et al.* (2002), independentemente das razões, a falta de consciência dos princípios gerais de seleção pode sair cara para as organizações, uma vez que as características dos empregados seleccionados colocam limites inevitáveis, sobre a medida em que outras práticas de gestão possam vir a ser eficazes.

No presente estudo, uma amostra de estudantes de gestão do ISCTE-IUL foi confrontada com as mesmas questões que Rynes *et al.* (2002) colocaram a profissionais de GRH, de modo a confrontar as suas crenças com os resultados científicos sobre um conjunto de práticas.

### 3. MÉTODO

Aleatoriamente, foi selecionada uma turma do ISCTE-IUL, para cada um dos seguintes cursos:

- ❖ Mestrado em Gestão (1º ano);
- ❖ Mestrado em Políticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos (1º ano);
- ❖ Licenciatura em Informática e Gestão de Empresas (4º ano);
- ❖ Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos (3º ano).

A amostra fez assim um total de 119 indivíduos.

Procedeu-se à aplicação de um questionário (que pode ser consultado no Anexo I), constituído por 35 afirmações, para as quais os inquiridos deveriam exclusivamente indicar se concordavam, discordavam ou se estavam incertos.

Posteriormente, as respostas foram agrupadas e trabalhadas em Excel, traduzindo-se em percentagens totais para cada uma das turmas inquiridas, por afirmação. Através das percentagens obtidas será possível analisar quais as afirmações para as quais existe maior convergência e/ou divergência face aos resultados de investigação existentes, bem como avaliar as principais diferenças entre os cursos seleccionados.

Assim será possível observar se os futuros gestores estão, efetivamente, a aprender com base na evidência, desvendando as principais lacunas entre o conhecimento e aquilo que estes sabem. Em simultâneo, poderá também ser efetuada uma analogia com o estudo inicialmente aplicado, procurando perceber se estas lacunas são, ou não, formadas após entrada no mercado de trabalho.

#### 4. RESULTADO

Os resultados encontrados encontram-se descritos na tabela 3. A maioria dos inquiridos concorda com os resultados de estudos que indicam que a liderança pode ser melhorada através da formação. Da mesma forma, a maioria concorda também que, ter uma personalidade entusiasta e extrovertida não é a característica mais importante num líder, reconhecendo os benefícios organizacionais de ter uma visão de liderança, de uma reduzida taxa de *turnover* e do corte em áreas específicas, em detrimento de um despedimento em massa.

Por outro lado, constata-se que existe uma clara divergência de opiniões entre Licenciatura e Mestrado, no que respeita ao facto da performance ser superior quando é solicitado que assim seja ou quando são impostos objetivos específicos e difíceis, quando um colaborador domina a realização de uma tarefa. Assim, os inquiridos da Licenciatura de GRH e IGE assumem como verdadeira a afirmação que, se os colaboradores dominarem a realização de uma tarefa, a sua performance é superior quando é pedido para darem o seu melhor. Por sua vez e contrariamente aos resultados anteriormente apresentados, os inquiridos dos Mestrados de Gestão e Políticas e Desenvolvimento de Recursos Humanos, consideram que a performance de colaboradores que dominam a realização de uma tarefa é superior quando são impostos objetivos específicos e difíceis.

Ao contrário dos resultados obtidos no questionário anteriormente aplicado, os inquiridos do ISCTE-IUL concordam firmemente com os resultados de investigação que afirmam que os Gestores de Recursos Humanos que obtêm melhores avaliações pelos restantes gestores são aqueles que mostram capacidade de gerir a mudança.

Em todas as turmas inquiridas, a maioria acredita que, em média, é mais eficiente incentivar os colaboradores a participar nas decisões para melhorar a performance organizacional do que estabelecer objetivos de desempenho a atingir. No entanto, segundo Locke e Latham (1990), os efeitos do estabelecimento de metas são robustos, enquanto que, segundo Wagner (1994), os efeitos de participação são altamente variáveis.

**Tabela 3** – Resultados obtidos no inquérito aplicado e no inquérito original, em percentagem.

Práticas de Gestão	Resposta	Mestrado Gestão (1º Ano)			Mestrado Políticas e Desenvolvimento De Recursos Humanos (1º Ano)			Gestão de Recursos Humanos (3º Ano)			Informática e Gestão de Empresas (4º Ano)			Resposta Questionário Original		
		V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)
1 - A formação em liderança é ineficaz, porque os líderes nascem, não se fazem.	Falso	19,23	76,92	3,85	20,69	75,86	3,45	6,45	90,32	3,23	21,21	78,79	0,00	2,00	96,00	2,00
2 - O requisito mais importante para um líder eficaz é ter uma personalidade entusiasta e extrovertida.	Falso	26,92	57,69	15,38	37,93	51,72	10,34	22,58	70,97	6,45	24,24	72,73	3,03	13,50	82,00	4,50
3 - Se os colaboradores dominarem a realização de uma tarefa, a sua performance é superior quando é pedido para darem o seu melhor, do que quando são dados objetivos específicos e difíceis.	Falso	30,77	46,15	19,23	41,38	44,83	13,79	38,71	22,58	38,71	48,48	33,33	18,18	12,00	82,00	6,00
4 - Organizações com uma visão bem estabelecida têm uma performance melhor face aquelas que não têm.	Verdadeiro	96,15	0,00	3,85	93,10	3,45	3,45	70,97	6,45	22,58	96,97	3,03	0,00	62,00	23,00	15,00
5 - Organizações com reduzidas taxas de turnover (saídas voluntárias da empresa) são menos lucrativas, face a organizações com taxas de turnover moderadas.	Falso	15,38	53,85	30,77	17,24	68,97	13,79	32,26	45,16	22,58	27,27	36,36	36,36	15,00	62,00	23,00
6 - Se uma organização tiver necessidade de reduzir o número de colaboradores, a melhor forma de o fazer é através de cortes em áreas específicas, ao invés de realizar um despedimento em massa.	Verdadeiro	80,77	3,85	15,38	65,52	20,69	13,79	54,84	9,68	35,48	69,70	18,18	12,12	54,00	29,00	17,00
7 - Os gestores de Recursos Humanos melhor avaliados pelos restantes gestores são os que mostram capacidade de gerir a mudança.	Verdadeiro	80,77	0,00	19,23	82,76	13,79	3,45	54,84	6,45	35,48	78,79	9,09	12,12	50,00	38,00	12,00
8 - Em média, é mais eficiente incentivar os colaboradores a participar nas decisões para melhorar a performance organizacional do que estabelecer objetivos de desempenho a atingir.	Falso	53,85	34,62	11,54	72,41	17,24	10,34	70,97	19,35	9,68	42,42	39,39	18,18	73,00	18,00	9,00

**Tabela 3 (Cont.)** – Resultados obtidos no inquérito aplicado e no inquérito original, em percentagem.

Práticas Gerais de Emprego	Resposta	Mestrado Gestão (1º Ano)			Mestrado Políticas e Desenvolvimento De Recursos Humanos (1º Ano)			Gestão de Recursos Humanos (3º Ano)			Informática e Gestão de Empresas (4º Ano)			Resposta Questionário Original		
		V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)
9 - A maioria dos gestores atribui aos seus colaboradores avaliações de desempenho menos favoráveis, face ao que estes merecem na realidade.	Falso	26,92	19,23	53,85	24,14	55,17	20,69	9,68	48,39	41,94	21,21	39,39	39,39	3,00	94,00	3,00
10 - Os colaboradores com menor desempenho são mais precisos quanto à sua performance do que os colaboradores com melhor desempenho.	Falso	19,23	65,38	15,38	17,24	75,86	6,90	9,68	58,06	32,26	15,15	54,55	30,30	9,00	88,00	3,00
11 - Equipas compostas por elementos de diferentes áreas funcionais conseguem encontrar melhores soluções para problemas complexos, do que equipas constituídas por elementos de apenas uma área.	Verdadeiro	76,92	3,85	19,23	89,66	6,90	3,45	90,32	3,23	6,45	84,85	6,06	6,06	88,00	7,00	5,00
12 - Apesar da popularidade dos testes ao uso de drogas, não existem provas claras de que candidatos com resultados positivos nesses testes sejam menos produtivos ou mereçam menor confiança.	Falso	42,31	19,23	38,46	55,17	20,69	24,14	35,48	12,90	51,61	54,55	21,21	24,24	22,00	57,00	21,00
13 - A maior parte das pessoas avalia excessivamente o seu próprio desempenho.	Verdadeiro	38,46	38,46	19,23	37,93	37,93	24,14	48,39	29,03	22,58	42,42	30,30	27,27	54,00	42,00	4,00
14 - A maior parte dos erros em processos de avaliação de desempenho podem ser eliminados se for dada formação acerca dos erros que os gestores tendem a cometer e sugestões de como os evitar.	Falso	88,46	3,85	7,69	86,21	6,90	6,90	90,32	6,45	3,23	78,79	21,21	0,00	70,00	25,00	5,00

**Tabela 3(Cont.)** – Resultados obtidos no inquérito aplicado e no inquérito original, em percentagem.

Formação e Desenvolvimento de Colaboradores	Resposta	Mestrado Gestão (1º Ano)			Mestrado Políticas e Desenvolvimento De Recursos Humanos (1º Ano)			Gestão de Recursos Humanos (3º Ano)			Informática e Gestão de Empresas (4º Ano)			Resposta Questionário Original		
		V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)
15 - Formação baseada em aulas é superior a outras formas de fazer formação.	<b>Falso</b>	19,23	46,15	34,62	6,90	75,86	17,24	6,45	54,84	38,71	3,03	72,73	24,24	2,00	96,00	2,00
16 - Os adultos mais velhos aprendem mais em ações de formação do que os adultos mais jovens.	<b>Falso</b>	11,54	53,85	34,62	6,90	68,97	24,14	3,23	45,16	51,61	6,06	78,79	15,15	14,00	68,00	18,00
17 - O fator que mais determina a quantidade de formação que os colaboradores aplicam de facto no seu trabalho é a quantidade de aprendizagem que tiveram durante a formação.	<b>Falso</b>	26,92	34,62	38,46	58,62	37,93	3,45	12,90	51,61	35,48	42,42	39,39	18,18	29,00	60,00	11,00
18 - Para formar indivíduos para a execução de tarefas simples, é mais eficiente se toda a formação for concentrada em apenas uma sessão, do que se for repartida por várias sessões.	<b>Falso</b>	42,31	46,15	11,54	31,03	62,07	6,90	41,94	38,71	19,35	27,27	57,58	15,15	30,00	59,00	11,00

Tabela 3(Cont.) – Resultados obtidos no inquérito aplicado e no inquérito original, em percentagem.

Recrutamento	Resposta	Mestrado Gestão (1º Ano)			Mestrado Políticas e Desenvolvimento De Recursos Humanos (1º Ano)			Gestão de Recursos Humanos (3º Ano)			Informática e Gestão de Empresas (4º Ano)			Resposta Questionário Original		
		V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)
19 - As melhores entrevistas de emprego são as que se focam nas especificidades do currículo de cada candidato.	Falso	19,23	65,38	15,38	27,59	62,07	10,34	25,81	51,61	22,58	27,27	57,58	15,15	24,00	70,00	6,00
20 - Apesar de serem utilizados diferentes termos para descrever personalidades, na realidade, existem apenas 4 dimensões básicas de personalidade, conforme medido pelo <i>Myers-Briggs Type Indicator</i> (MBTI).	Falso	3,85	7,69	88,46	17,24	31,03	48,28	19,35	32,26	48,39	18,18	24,24	57,58	28,00	49,00	23,00
21 - Em média, candidatos que respondem a anúncios de emprego têm uma maior probabilidade de turnover (rotação voluntária) posterior à contratação do que aqueles que são referidos por outros colaboradores.	Verdadeiro	53,85	19,23	26,92	34,48	37,93	27,59	22,58	35,48	41,94	42,42	24,24	33,33	49,00	38,00	13,00
22 - Ser muito inteligente é uma desvantagem para ter uma boa performance num trabalho que requer poucas capacidades.	Falso	42,31	57,69	0,00	41,38	55,17	3,45	35,48	48,39	16,13	24,24	66,67	9,09	46,00	42,00	12,00
23 - Existe pouca diferença entre inventários de personalidade, no que diz respeito à sua capacidade de prever o desempenho de um candidato a um trabalho.	Falso	15,38	23,08	61,54	27,59	34,48	37,93	9,68	29,03	61,29	30,30	24,24	45,45	28,00	42,00	30,00
24 - Ainda que existam testes de integridade (que procuram prever se alguém irá roubar, faltar ou explorar um empregador), estes testes não funcionam bem na prática porque muitas pessoas mentem quando lhes respondem.	Falso	69,23	3,85	26,92	75,86	20,69	3,45	64,52	3,23	32,26	72,73	9,09	18,18	34,00	32,00	34,00
25 - Um dos problemas associados ao uso de testes de integridade refere-se ao facto de estes terem um forte efeito adverso em minorias étnicas ou raciais.	Falso	19,23	26,92	53,85	34,48	24,14	41,38	45,16	0,00	54,84	42,42	27,27	30,30	19,00	31,00	50,00
26 - Em média, a conscienciosidade é melhor preditor do desempenho no trabalho do que a inteligência.	Falso	53,85	15,38	30,77	51,72	20,69	27,59	58,06	9,68	32,26	39,39	27,27	33,33	72,00	18,00	10,00
27 - Empresas que avaliam os valores dos candidatos a emprego têm melhores resultados do que as que avaliam a inteligência.	Falso	65,38	7,69	26,92	65,52	13,79	20,69	64,52	9,68	25,81	78,79	15,15	6,06	57,00	16,00	27,00

Tabela 3(Cont.) – Resultados obtidos no inquérito aplicado e no inquérito original, em percentagem.

Remuneração e Benefícios	Resposta	Mestrado Gestão (1º Ano)			Mestrado Políticas e Desenvolvimento De Recursos Humanos (1º Ano)			Gestão de Recursos Humanos (3º Ano)			Informática e Gestão de Empresas (4º Ano)			Resposta Questionário Original		
		V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)	V (%)	F (%)	? (%)
28 - Quando a remuneração tem que ser reduzida ou congelada, há muito pouco que uma empresa possa fazer para reduzir a insatisfação ou os comportamentos disfuncionais dos colaboradores.	Falso	57,69	34,62	3,85	37,93	62,07	0,00	19,35	80,65	0,00	36,36	57,58	6,06	15,00	72,00	13,00
29 - A maioria dos colaboradores prefere ser paga com base na sua performance individual, do que com base na performance da sua equipa ou da própria organização.	Verdadeiro	76,92	19,23	3,85	72,41	20,69	6,90	64,52	6,45	29,03	81,82	9,09	9,09	81,00	11,00	8,00
30 - Sistemas de pagamento por mérito causam tantos problemas que as organizações que não o utilizam tendem a ter uma performance mais elevada.	Falso	34,62	34,62	30,77	20,69	55,17	24,14	6,45	54,84	38,71	33,33	51,52	15,15	27,00	66,00	7,00
31 - Existe uma relação positiva entre a proporção de gestores que recebe incentivos financeiros baseados nos resultados da organização e o lucro da mesma.	Verdadeiro	42,31	34,62	23,08	68,97	13,79	17,24	54,84	6,45	38,71	51,52	18,18	30,30	62,00	15,00	23,00
32 - As empresas mais jovens têm uma maior probabilidade de sobreviver, se todos os colaboradores receberem incentivos baseados na performance global da organização.	Verdadeiro	69,23	11,54	19,23	58,62	31,03	10,34	51,61	6,45	41,94	42,42	33,33	24,24	59,00	24,00	17,00
33 - Abordar o assunto da remuneração durante o processo de avaliação de desempenho prejudica a moral e o desempenho futuro.	Falso	34,62	57,69	7,69	31,03	55,17	13,79	22,58	29,03	48,39	42,42	36,36	21,21	39,00	51,00	10,00
34 - A maioria dos colaboradores prefere sistemas de pagamento variável (incentivos, participação nos ganhos, opções de ações), a sistemas de pagamento fixo.	Falso	30,77	65,38	3,85	51,72	41,38	6,90	35,48	45,16	19,35	45,45	33,33	21,21	48,00	40,00	12,00
35 - Questionários que perguntam diretamente aos colaboradores em que medida o salário é importante para eles, tendem a sobrevalorizar a verdadeira importância do salário nas decisões.	Falso	61,54	19,23	19,23	68,97	24,14	6,90	48,39	19,35	32,26	57,58	24,24	18,18	55,00	35,00	10,00



De todas as turmas inquiridas, apenas o Mestrado de Políticas e Desenvolvimento de Recursos Humanos e a Licenciatura de GRH concorda, na sua maioria, com os resultados de investigação que indicam que os gestores não atribuem avaliações de desempenho menos favoráveis, face ao que merecem na realidade. No que respeita ao Mestrado de Gestão e à Licenciatura de Informática e Gestão de Empresas, ambas demonstraram incerteza relativamente a esta afirmação.

A maioria dos entrevistados concordou com os resultados de investigação que indicam que os colaboradores com menor desempenho são menos precisos relativamente à sua performance face aos colaboradores com melhor desempenho e que as equipas compostas por elementos de diferentes áreas tendem a alcançar melhores soluções para problemas complexos, do que equipas constituídas por elementos de apenas uma área.

Com exceção da Licenciatura de GRH, que na sua maioria demonstra incerteza relativamente à afirmação, todas as restantes turmas inquiridas consideram que não existem provas claras de que, candidatos com resultados positivos nos testes às drogas sejam menos produtivos e mereçam menor confiança face aos restantes. Apesar dos estudos existentes que demonstram o contrário, esta opinião pode dever-se, em parte, ao aumento do consumo por parte dos jovens.

No que respeita à avaliação do seu próprio trabalho, verifica-se que apenas os alunos de ambas as Licenciaturas inquiridas concordam com a afirmação de que a maior parte das pessoas avalia excessivamente o seu próprio trabalho. Quanto aos Mestrados, pode observar-se que não existem certezas relativamente a esta afirmação, sendo que em ambos os casos, a percentagem de respostas verdadeiras e falsas surge exatamente igual.

Relativamente à afirmação “A maior parte dos erros em processos de avaliação de desempenho podem ser eliminados se for dada formação acerca dos erros que os gestores tendem a cometer e sugestões de como os evitar”, os inquiridos discordam claramente da investigação existente. Ainda que a maioria dos inquiridos concorde que os erros podem ser eliminados com formação acerca dos mesmos, Latham e Wexley (1994), afirmam que a maioria dos erros de avaliação de desempenho são extremamente resistentes à mudança. Além disso, segundo Bernardin e Pance (1980), a formação dada para eliminar um tipo de erros, muitas vezes introduz outros tipos de erros.

Adicionalmente, Longeneckeretal (1987) argumenta que muitos gestores estão conscientes de que cometem erros, mas continuam a cometê-los por razões sociais, políticas ou motivacionais.

Foi também reconhecido através do questionário aplicado que a formação baseada em aulas não é, segundo a opinião dos alunos inquiridos, superior a outras formas de fazer formação. Este facto demonstra a consciência de que, muitas vezes, a formação menos teórica e mais focada na prática pode trazer melhores níveis de aprendizagem.

No que respeita à formação, os inquiridos acreditam que os adultos mais velhos não aprendem mais em ações de formação do que os adultos mais jovens. Por outro lado, a maioria discorda também da afirmação de que para formar indivíduos para a execução de tarefas simples é mais eficiente se toda a formação for concentrada em apenas uma sessão, do que se for repartida por várias sessões.

Em concordância com os resultados de investigação a maioria dos inquiridos discorda que as melhores entrevistas de emprego sejam aquelas que se focam nas especificidades do currículo de cada candidato, bem como discordaram igualmente que ser muito inteligente constitua uma desvantagem para ter uma boa performance num trabalho que requer poucas capacidades.

Apenas a Licenciatura de Informática e Gestão de Empresas e o Mestrado de Gestão concordam com os resultados de investigação de que, em média, os candidatos que respondem a anúncios de emprego têm uma maior probabilidade de *turnover* (rotação voluntária) posterior à contratação do que aqueles que são referidos por outros colaboradores. Ainda que existam estudos que atestam a veracidade desta afirmação, o surgimento da internet como uma importante fonte de recrutamento pode alterar a dinâmica das fontes de recrutamento futuras.

Ao contrário do que a maioria dos inquiridos afirmou, os testes de integridade podem funcionar na prática dado que, mesmo que as suas respostas sejam distorcidas, existem metaanálises que comprovam que a validade desses testes.

Segundo Schmidt e Hunter (1998), a maioria afirma também, ao contrario dos resultados de investigação existentes, que a conscienciosidade é um melhor indicador do desempenho no trabalho do que a inteligência. Da mesma forma, os alunos inquiridos

do ISCTE-IUL acreditam falsamente que as empresas que avaliam os valores dos candidatos a emprego têm melhores resultados do que as que avaliam a inteligência.

Relativamente à afirmação de que quando a remuneração tem que ser reduzida ou congelada, há muito pouco que uma empresa possa fazer para reduzir a insatisfação ou os comportamentos disfuncionais dos colaboradores, todos os inquiridos discordaram na sua maioria, com exceção do Mestrado em Gestão.

A maioria dos inquiridos concorda que a os colaboradores preferem ser pagas com base na sua performance individual, do que com base na performance da equipa ou da própria organização, e que os sistemas de pagamento por mérito não são prejudiciais para o desempenho organizacional. Da mesma forma as respostas são também concordantes com a investigação relativamente à existência de uma relação positiva entre a proporção de gestores que recebe incentivos financeiros baseados dos resultados da organização e o lucro da mesma. Além disso, concordam também que as empresas mais jovens têm uma maior probabilidade de sobreviver, se todos os colaboradores receberem incentivos baseados na performance global da organização.

Apenas nos Mestrados se verifica a consciência de que abordar o assunto da remuneração durante o processo de avaliação de desempenho não influencia a moral e o desempenho futuro. A discrepância de resultados entre os inquiridos de Licenciatura e Mestrado pode ser justificada, em parte, devido ao facto de alguns alunos do Mestrado já terem ingressado no mercado de trabalho, sendo que, os inquiridos da Licenciatura de GRH se demonstraram mais incertos na veracidade da afirmação.

No que respeita à preferência dos colaboradores entre os sistemas de pagamento fixo e variável, as opiniões dividiram-se. Ainda que os estudos apontem para uma preferência para sistemas de pagamentos fixos, a divisão de opiniões pode ser explicada, em parte, devido à atual situação financeira.

Contrariamente aos resultados de investigação existentes, os inquiridos consideram na maioria, que os questionários que perguntam diretamente aos colaboradores em que medida o salário é importante para eles, tendem a sobrevalorizar a verdadeira importância do salário nas decisões. Segundo Slovic e Lichtenstein (1971), as pessoas tendem a subestimar a importância dos fatores mais importantes nas suas decisões.

## 5. DISCUSSÃO

O propósito do presente consiste em verificar em que medida os estudantes de gestão apresentam convicções sobre práticas de GRH semelhantes com os resultados do trabalho científico realizado nesta mesma área do conhecimento. Determinar o grau de proximidade entre estes dois conjuntos de crenças poderá contribuir para a prática de uma gestão mais baseada na evidência.

Globalmente foi possível identificar que as opiniões, no geral e salvo algumas exceções, não diferem entre as turmas inquiridas. Em média, o número de respostas erradas foi superior nos alunos inquiridos no ISCTE-IUL, quando comparados com as respostas incorretas dadas pelos Gestores de Recursos Humanos, inquiridos no questionário original. Este facto pode significar que, ainda que os alunos sejam ensinados a praticar GBE, conforme se pode comprovar pela quantidade de respostas corretas, existe ainda necessidade de um maior foco na sua utilização.

No entanto, se compararmos as respostas incorretas dos Gestores de Recursos Humanos inquiridos no questionário original, com as respostas incorretas dos alunos inquiridos no ISCTE-IUL, constata-se que, na sua maioria, são comuns. Assim podemos concluir que, muitas vezes, o problema não se centra em fatores externos, mas sim numa falta de compreensão da importância da GBE, ou na forma de a utilizar.

Em ambos os questionários, os inquiridos consideram, na sua maioria, que a maior parte dos erros em processos de avaliação de desempenho podem ser eliminados, se for dada formação acerca dos erros que os gestores tendem a cometer e sugestões de como os evitar. No entanto e, ainda que a formação seja importante, segundo Latham e Wexley (1994), a maioria dos erros de avaliação de desempenho são resistentes à mudança. Muitos gestores estão conscientes que cometem erros, mas continuam a cometê-los, por razões pessoais e sociais. Este argumento constitui, igualmente, uma das causas que impedem a utilização da GBE.

A maior divergência entre os alunos do ISCTE-IUL e os Gestores de Recursos Humanos inquiridos centra-se na utilização de testes às drogas. Os Gestores de Recursos Humanos, em concordância com a investigação existente, reconhecem que candidatos com resultados positivos nos testes às drogas podem ser menos produtivos. Todas as turmas inquiridas do ISCTE-IUL discordam, claramente, desta afirmação. Esta

crença pode ser justificada pelo crescente aumento do consumo de drogas leves, especialmente nas camadas mais jovens, tornando-se assim um fator externo à correta aplicação da GBE.

O estudo aplicado permitiu concluir que existem grandes discrepâncias entre os resultados de investigação e aquilo em que os futuros gestores acreditam. Particularmente, foi possível observar que estes apresentam maiores discrepâncias, face aos resultados de investigação, ao nível da dimensão de recrutamento. Das 8 afirmações que compõem esta categoria de seleção e recrutamento, os inquiridos responderam contrariamente aos resultados da investigação, em média, em 6 afirmações. Esta divergência de resultados pode ser justificada, em parte, devido à falta de contacto com o mercado de trabalho e processos de recrutamento. Neste âmbito, será benéfico colocar mais enfoque no estudo dos processos de recrutamento, especialmente para a área de Recursos Humanos. Esta medida poderá auxiliar não apenas na compreensão dos processos para uma futura ocupação de cargos deste tipo, como também como preparação para processos de recrutamento que, por certo, todos os inquiridos terão que enfrentar num futuro próximo.

No entanto, pode constatar-se também no estudo original que as maiores lacunas se verificam igualmente na dimensão de recrutamento. Os autores justificam estas discrepâncias pela especificidade dos estudos desta natureza, que envolvem procedimentos mais complexos, como meta-análises (instrumento fundamental para a prática de GBE) e que, para um correto entendimento e utilização, implicam uma aprendizagem prévia. Caso contrário, inviabilizam o seu entendimento pela maioria dos seus utilizadores. Esta dimensão, por apresentar maior complexidade na sua avaliação, recorrendo muitas vezes a estudos que são base da GBE, revela que existe ainda um longo caminho a percorrer para uma maior eficácia na sua utilização. Por outro lado, é também argumentado que a base que sustenta as investigações desta dimensão não é, na maioria dos casos, a base utilizada pelos Gestores de Recursos Humanos nos processos de recrutamento e seleção. Enquanto os investigadores se concentram em informações relativas a características abstratas, como a inteligência ou a consciência, os Gestores de Recursos Humanos procuram, maioritariamente, avaliar a capacidade de execução de tarefas ou lidar com situações específicas.

Qualquer que seja a causa para as discrepâncias existentes, existem graves consequências para a falta de consciência dos princípios gerais de seleção. Uma incorreta seleção dos colaboradores pode colocar barreiras à eficácia de outras práticas de gestão.

Dado o desfasamento temporal entre a aplicação do questionário original e, a aplicação do mesmo aos alunos do ISCTE-IUL, seria expectável uma tendência para diminuição das diferenças entre as crenças dos inquiridos e os resultados de investigação. No entanto, verifica-se globalmente que as divergências se mantêm semelhantes. Neste âmbito, seria também particularmente interessante efetuar o mesmo questionário com Gestores de Recursos Humanos de grandes empresas nacionais, por forma a avaliar se se mantêm a mesma tendência.

Ainda que os resultados não possam ser extrapolados para o universo de todas as escolas de gestão, é possível afirmar que existe ainda um longo caminho a percorrer para uma correta utilização da GBE.

O primeiro passo cabe, certamente, aos docentes, que têm um papel fundamental na GBE, fornecendo as bases necessárias para fomentar o espírito crítico e a procura incessante por informação, adquirindo conhecimento científico relevante e aplicando métodos baseados em evidências, por forma a tomarem melhores decisões. Isto inclui ensinar não apenas os princípios baseados na evidência e processos de decisão, mas também a forma como obter informações úteis e confiáveis. Só deste modo os alunos podem aprender os princípios que regem o comportamento humano e as soluções que melhoram o desempenho organizacional. Por outro lado, é também fundamental que, em todos os cursos, o plano curricular atribua a devida importância a esta temática. Só assim, no futuro, as discrepâncias atualmente existentes podem diminuir e aproximar-se, conseqüentemente, dos resultados de investigação existentes.

Segundo McAuliff e Kovera (2008), interpretar e agir com base nas evidências requer pensamento ativo, reflexão e “fome” de compreensão. Esta curiosidade é suscitada nos gestores, tanto com humildade para que estes sejam alunos, como com confiança para que sejam professores. Assumir o papel de aluno é crucial para aprender, mas isso é apenas o início. Os melhores gestores, dada a sua incessante curiosidade, são eternos alunos e sentem-se permanentemente motivados a descobrir o que funciona melhor,

assumindo paralelamente a responsabilidade de transmitir os seus valores e competências a futuros gestores.

O trabalho básico da gestão é a tomada de decisões, pelo que a melhoria do julgamento dos gestores é essencial para melhorar a qualidade de decisão. Gestores que praticam GBE tomam decisões e desenvolvem práticas informadas por evidências científicas e factos organizacionais confiáveis e constroem procedimentos padrão com base em provas e dados. A GBE pode diferir consoante a decisão, relevância do conhecimento existente e evidências científicas. Novas circunstâncias podem ter pouca pesquisa, no entanto, os gestores podem tirar partido de descobertas científicas sobre julgamento e tomada de decisão. A prática de GBE depende do julgamento informado dos seus praticantes na escolha das abordagens baseadas na evidência que melhor se aplicam.

Em suma, as decisões devem ser baseadas na melhor evidência, os gestores devem aprender sistematicamente através da experiência e as práticas organizacionais devem espelhar os princípios sólidos de reflexão e análise. No entanto, as decisões comerciais baseiam-se frequentemente na esperança ou no medo, no que os outros fazem, no que os grandes líderes fizeram e acreditam ter funcionado no passado e em ideologias preservadas. Verifica-se que as decisões são fundamentadas em várias coisas, menos em factos. Na verdade, a GBE causa pouco impacto na administração ou no *modus operandi* da maioria das empresas. Se os médicos exercessem a sua profissão na medicina como as organizações praticam a gestão, existiriam, por certo, mais doenças e falecimentos.

O conjunto de práticas que compõem a GBE permite obter resultados de melhor qualidade nas organizações, melhorando o conhecimento do gestor, o seu bom senso e as suas competências. A GBE não simplifica os problemas e as suas soluções, como se verifica que os modismos da gestão procuram fazer. Esta procura auxiliar os gestores na obtenção de informações de qualidade para que possam ser utilizadas nas decisões. A GBE incentiva os gestores a fazerem uso total das suas capacidades humanas, sociais e tecnológicas, sendo desenvolvida por uma carreira e não por um curso.

A GBE não é uma fórmula, nem um livro de receitas. É uma variedade de abordagens baseadas na ciência que podem ser adaptadas para tomar decisões de melhor qualidade nas organizações. Evidências não são respostas, mas sim um auxílio para que os

gestores façam melhores julgamentos e tomem, conseqüentemente, melhores decisões com vista a um desenvolvimento e crescimento sustentável das organizações.



## REFERÊNCIAS

- Arbaugh, J. 2007. Special section: Training academics from an evidence-based perspective? A special review section on hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management. *Academy of Management Learning & Education*. 6 (1): 137-138;
- Ballesteros-Rodríguez, J., Saá-Pérez, P. & Domínguez-Falcón, C. 2012. The role of organizational culture and HRM on training success: Evidence from the Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 23 (15): 3225-3242;
- Baskerville, R. 2009. Preparing for evidence-based management. *European Journal of Information Systems*. 18: 523-525;
- Briner, R., Denyer, D. & Rousseau, D. 2009. Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*. 23 (4): 19-32;
- Cascio, W. 2007. Evidence-based management and the marketplace for ideas. *Academy of Management Journal*. 50 (5): 1009-1012;
- Lepak, D., & Jiang, K. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*. 55 (6): 1264-1294;
- Matín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. & Sánchez-Gardey, G. 2005. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *Int. J. of Human Resource Management*, 16, 633-659;
- Pfeffer, J., & Sutton, R. 2006. *A verdade dos fatos – Gerenciamento baseado em evidências*. Rio de Janeiro: Elsevier;
- Pfeffer, J., & Sutton, R. 2007. Suppose we took evidence-based management seriously: Implications for reading and writing management. *Academy of Management Learning & Education*. 6 (1): 153-155;
- Reay, T., Berta, W. & Kohn, M. 2009. What's the evidence on evidence-based management? *Academy of Management Perspectives*. 23 (4): 5-18;
- Rousseau, D. 2006. Is there such a thing as “evidence based management?” *Academy of Management Review*. 31 (2): 256-269;
- Rynes, S., Colbert, A. & Brown, K. 2002. HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*. 41 (2): 149-174;
- Rynes, S., Giluk, T. & Brown, K. 2007. The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*. 50 (5): 987-1008;
- Timmerman, T. 2010. Misconceptions about HRM start early. *Journal of Human Resources Education*. 4 (1): 31-40;

## ANEXOS

## Anexo I - Questionário aplicado.

		V	F	?
1-	A formação em liderança é ineficaz, porque os líderes nascem, não se fazem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-	O requisito mais importante para um líder eficaz é ter uma personalidade entusiasta e extrovertida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-	Se os colaboradores dominarem a realização de uma tarefa, a sua performance é superior quando é pedido para darem o seu melhor, do que quando são dados objetivos específicos e difíceis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-	Organizações com uma visão bem estabelecida têm uma performance melhor face a organizações que não têm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-	Organizações com reduzidas taxas de turnover (saídas voluntárias da empresa) são menos lucrativas, face a organizações com taxas de turnover moderadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-	Se uma organização tiver necessidade de reduzir o número de colaboradores, a melhor forma de o fazer é através de cortes em áreas específicas, ao invés de realizar um despedimento em massa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-	Os gestores de Recursos Humanos melhor avaliados pelos restantes gestores são os que mostram capacidade de gerir a mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-	Em média, é mais eficiente incentivar os colaboradores a participar nas decisões para melhorar a performance organizacional, do que estabelecer objetivos de desempenho a atingir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-	A maioria dos gestores atribui aos seus colaboradores avaliações de desempenho menos favoráveis, face ao que estes merecem na realidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-	Os colaboradores com menor desempenho são mais precisos quanto à sua performance do que os colaboradores com melhor desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-	Equipas compostas por elementos de diferentes áreas funcionais conseguem encontrar melhores soluções para problemas complexos, do que equipas constituídas por elementos de apenas uma área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-	Apesar da popularidade dos testes ao uso de drogas, não existem provas claras de que candidatos com resultados positivos nesses testes sejam menos produtivos ou mereçam menor confiança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-	A maior parte das pessoas avalia excessivamente o seu próprio desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-	A maior parte dos erros em processos de avaliação de desempenho podem ser eliminados se for dada formação acerca dos erros que os gestores tendem a cometer e sugestões de como os evitar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15-	Formação baseada em aulas é superior a outras formas de fazer formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16-	Os adultos mais velhos aprendem mais em ações de formação do que os adultos mais jovens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17-	O fator que mais determina a quantidade de formação que os colaboradores aplicam de facto no seu trabalho é a quantidade de aprendizagem que tiveram durante a formação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	V	F	?
18- Para formar indivíduos para a execução de tarefas simples, é mais eficiente se toda a formação for concentrada em apenas uma sessão, do que se for repartida por várias sessões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19- As melhores entrevistas de emprego são as que se focam nas especificidades do currículo de cada candidato.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20- Apesar de serem utilizados diferentes termos para descrever personalidades, na realidade, existem apenas 4 dimensões básicas de personalidade, conforme medido pelo Myers-Briggs Type Indicator (MBTI).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21- Em média, candidatos que respondem a anúncios de emprego têm uma maior probabilidade de turnover (rotação voluntária) posterior à contratação do que aqueles que são referidos por outros colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22- Ser muito inteligente é uma desvantagem para ter uma boa performance num trabalho que requer poucas capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23- Existe pouca diferença entre inventários de personalidade, no que diz respeito à sua capacidade de prever o desempenho de um candidato a um trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24- Ainda que existam testes de integridade (que procuram prever se alguém irá roubar, faltar ou explorar um empregador), estes testes não funcionam bem na prática porque muitas pessoas mentem quando lhes respondem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25- Um dos problemas associados ao uso de testes de integridade refere-se ao facto de estes terem um forte efeito adverso em minorias étnicas ou raciais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26- Em média, a conscienciosidade é um melhor preditor do desempenho no trabalho do que a inteligência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27- Empresas que avaliam os valores dos candidatos a emprego têm melhores resultados do que empresas que avaliam a inteligência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28- Quando a remuneração tem que ser reduzida ou congelada, há muito pouco que uma empresa possa fazer para reduzir a insatisfação ou os comportamentos disfuncionais dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29- A maioria dos colaboradores prefere ser paga com base na sua performance individual, do que com base na performance da sua equipa ou da própria organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30- Sistemas de pagamento por mérito causam tantos problemas que as organizações que não o utilizam tendem a ter uma performance mais elevada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31- Existe uma relação positiva entre a proporção de gestores que recebe incentivos financeiros baseados nos resultados da organização e o lucro da mesma.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32- As empresas mais jovens têm uma maior probabilidade de sobreviver, se todos os colaboradores receberem incentivos baseados na performance global da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33- Abordar o assunto da remuneração durante o processo de avaliação de desempenho prejudica a moral e o desempenho futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34- A maioria dos colaboradores prefere sistemas de pagamento variável (incentivos, participação nos ganhos, opções de ações), a sistemas de pagamento fixo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35- Questionários que perguntam diretamente aos colaboradores em que medida o salário é importante para eles, tendem a sobrevalorizar a verdadeira importância do salário nas decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>