

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Isabel Pereira Rebelo

**O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de
Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas**

2013

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

**O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas
de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas**

Nome: Ana Isabel Pereira Rebelo

Orientação Científica: Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

**Dissertação para a obtenção do grau de mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos
Humanos**

Vila do Conde
Dezembro de 2013

Resumo Curricular

Ana Isabel Pereira Rebelo nasceu na Maia em 1986. Licenciou-se em Recursos Humanos, em 2008, pela Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Iniciou a sua atividade profissional em 2008 como Técnica de Recursos Humanos no *Grupo Gamobar e C. Santos – Veículos e Peças* (área de negócio de comercialização de viaturas novas e usadas e de peças multimarcas, de prestação de serviços oficinais e de marca) até Outubro de 2012. No mesmo ano assumiu a função de Técnica de Recursos Humanos do *Grupo Trofa Saúde* (projeto global de prestação de cuidados de saúde que integra uma vasta rede de Unidades Hospitalares) e desempenha a sua atividade profissional no âmbito da Gestão Administrativa e de Desenvolvimento de Recursos Humanos. A 16 de Dezembro de 2013 irá abraçar um novo projeto profissional na *Chronopost Portugal* (transportes expresso) como Analista de Recursos Humanos.

Desde 2011 encontra-se a frequentar o Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos na Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto, estando na fase preparatória da dissertação de mestrado em “*O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*”.

Sempre que considera necessário realiza ações de formação que potenciem o seu desempenho profissional.

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação de mestrado não teria sido possível sem a participação e apoio de algumas pessoas a quem desejo apresentar o meu profundo agradecimento.

Devo o meu primeiro grande e sincero obrigada à minha Orientadora, Professora Doutora Dora Martins, não só pela disponibilidade, acompanhamento e aconselhamento técnico e científico, mas, acima de tudo, pela inspiração, pela resiliência e pelas constantes palavras de motivação e confiança.

Às empresas que responderam ao inquérito por questionário e aos profissionais que o divulgaram pela sua rede de contactos, tornando possível o desenvolvimento da componente empírica deste estudo, encaminho uma palavra de profundo agradecimento.

À minha família e aos meus amigos, obrigada pelo encorajamento, pela compreensão e pelo descortinar da luz ao fundo do túnel que nem sempre vi.

Ao meu namorado sou francamente grata pela inabalável confiança nas minhas capacidades.

A todos, um muito obrigada.

Resumo e Palavras-Chave

Este estudo tem como objetivo determinar o papel que a certificação pela Norma Portuguesa 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” (NP 4427:2004) assume no desenvolvimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos. Neste sentido, foi realizada uma abordagem teórica à evolução temporal e conceptual da Gestão de Recursos Humanos e identificadas as melhores práticas que reconhecem nas pessoas um indispensável e estratégico ativo organizacional. Posteriormente é apresentada a NP 4427:2004 e o seu enquadramento no contexto organizacional português. Apresentando-se como uma temática moderna no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, o presente estudo questiona se as empresas certificadas pela NP 4427:2004 promovem práticas de Recursos Humanos estratégicas, se o grau de intervenção destes Departamentos, no desenvolvimento das práticas, é maior nas empresas certificadas pela NP 4427:2004, e se os responsáveis destes setores possuem qualificação específica na área de Recursos Humanos. A um universo de 95 empresas foi aplicado um inquérito por questionário, que permitiu concluir que as organizações certificadas pela NP 4427:2004 promovem práticas de Recursos Humanos estratégicas e envolvem Departamentos de Recursos Humanos com elevado grau de intervenção no desenvolvimento das mesmas, sendo que os seus Responsáveis não possuem formação específica na área dos Recursos Humanos.

Palavras e Expressões-Chave: NP 4427:2004; Organizações Portuguesas; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Estratégia; Influência da Certificação e Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos.

Abstract

This study aims to determine the role that certification by the Portuguese Standard 4427:2004 – "Human Resource Management Systems – requirements" (PS 4427:2004) assumes in the development of the practices of Human Resource Management. In this sense, was made a theoretical approach of the temporal and conceptual evolution of Human Resource Management and identified the best practices that recognize people as a vital and strategic organizational asset. Subsequently is presented the PS 4427:2004 and its framework in portuguese organizational context. Presenting itself as a modern theme within the Human Resource Management, this study questions whether PS 4427:2004 certified companies promote strategic Human Resources practices, if the degree of intervention of these Departments in the development of practices is greater in certified companies by the PS 4427:2004 and if the leaders of these sectors have specific qualification in Human Resources. On a universe of 95 companies was applied a questionnaire survey, which showed that certified organizations by the PS 4427:2004 promote strategic HR practices and involve Human Resource Departments with a high degree of intervention in the development of that practices, and the Responsible do not have specific training in the area of Human Resources.

Key Words and Phrases: NP 4427:2004; Portuguese Organizations, Management Practices of Human Resources, Strategy, Influence of Certification and Degree of Intervention, Department of Human Resources.

"Temos que ousar, voltar a ousar e continuar a ousar."

Georges Jacques Danton

Índice

Resumo Curricular	iii
Agradecimentos	iv
Resumo e Palavras-Chave	v
Abstract	vi
Índice	viii
Índice de Anexos	xi
Índice de Figuras, Quadros e Tabelas.....	xii
Lista de Abreviaturas.....	xiv
Introdução	1
Capítulo I – A Evolução da Gestão de Recursos Humanos	2
1.1 A Origem do Conceito de Gestão de Recursos Humanos.....	2
1.1.1 A Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos	8
1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos	9
1.3 A Gestão de Recursos Humanos em Portugal	12
1.4 O Futuro da Gestão de Recursos Humanos.....	14
Capítulo II – As Melhores Práticas de Gestão de Recursos Humanos	22
2.1 As Práticas de Recursos Humanos como Preditores de Bons Resultados Organizacionais 22	
Capítulo III – O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos	27
3.1 Enquadramento Geral da Norma	27
3.2 A Implementação da NP 4427:2004 no Contexto Organizacional Português	31
Capítulo IV – Metodologia de Estudo	34
4.1 A Escolha do Método.....	34
4.2 Hipóteses de Estudo	35
4.3 População e Amostra de Estudo.....	36
4.4 A Técnica de Recolha de Dados	38
4.4.1 O Inquérito por Questionário	38
4.4.2 Taxa de Respostas.....	41
4.4.3 Tratamento de Dados	42

Capítulo V – Resultados sobre o Papel da Certificação pela NP 4427:2004 e sobre o Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas	44
5.1 Caracterização da Amostra.....	44
5.2 As Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Estudadas.....	46
5.2.1 Certificação em Sistemas de Gestão.....	46
5.2.2 Dimensão do Departamento de Recursos Humanos.....	47
5.2.2.1 Relação entre a existência de organizações certificadas pela NP 4427:2004 e a dimensão do Departamento de Recursos Humanos	48
5.2.3 Perfil do Gestor de Recursos Humanos	49
5.2.3.1 A qualificação do Responsável de Recursos Humanos das empresas certificadas pela NP 4427:2004.....	50
5.2.4 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos Desenvolvidas.....	51
5.2.4.1 O desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos segundo o setor de atividade da empresa.....	52
5.2.4.2 O desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos segundo o(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade existentes nas Empresas.....	53
5.2.4.3 O desenvolvimento de práticas de Gestão Recursos Humanos segundo a dimensão do Departamento de Recursos Humanos	56
5.2.4.4 O desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos segundo a função e formação do Gestor de Recursos Humanos.....	57
5.2.5 O Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos	57
5.2.5.1 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo o setor de atividade da empresa.....	60
5.2.5.2 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo o(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade existentes nas Empresas.....	60
5.2.5.3 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo a sua dimensão.....	62
5.2.5.4 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo o perfil do Gestor de Recursos Humanos	62
5.2.6 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos com Maior Ocupação de Tempo para o Departamento de Recursos Humanos	63
5.2.7 A Necessidade de Subcontratação Externa	64

5.2.8	Iniciativas de Gestão de Recursos Humanos para 2014	64
5.2.9	Identificação da Gestão de Recursos Humanos como Estratégica	65
5.2.10A	Influência da Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos nas Práticas de Recursos Humanos	66
	Capítulo VI – Discussão dos Resultados	67
	Capítulo VII – Considerações Finais	73
7.1	Limitações da Pesquisa e Estudos Futuros	73
7.2	Novas Perspetivas na Gestão de Recursos Humanos	73
7.3	Súmula Conclusiva	74
	Referências Bibliográficas	75
	Anexos	81

Índice de Anexos

Anexo 1 – Informação de não existência de bibliografia académica sobre a NP 4427:2004.....	82
Anexo 2 – Síntese dos principais pontos que constituem a NP 4427:2004.....	84
Anexo 3 – Organismos portugueses que certificam de acordo com a NP 4427:2004.....	87
Anexo 4 – Resumos das respostas obtidas por parte das entidades certificadoras sobre as empresas portuguesas certificadas pela NP 4427:2004.....	88
Anexo 4.1 – Resposta da <i>APCER – Associação Portuguesa de Certificação</i>	89
Anexo 4.2 – Resposta da <i>Bureau Veritas Certification Portugal, Unipessoal, Lda</i>	91
Anexo 4.3 – Resposta da <i>EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A.</i>	92
Anexo 4.4 – Resposta da <i>SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda</i>	95
Anexo 4.5 – Resposta da <i>TÜV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda</i>	96
Anexo 4.5.1 – Resposta do <i>IPAC</i> à sugestão de contacto realizada pela <i>TÜV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda</i>	99
Anexo 5 – Inquérito por questionário aplicado aos Gestores de RH.....	101
Anexo 6 – Inquérito por questionário elaborado por Martins (2005) no âmbito da Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, subordinado ao tema “Práticas de Gestão de RH em Empresas de Média Dimensão”	106
Anexo 7 – Controlo das comunicações com as Entidades certificadas pela NP 4427:2004.....	108
Anexo 8 – Descrição das respostas à questão 6 do inquérito por questionário “ <i>Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e respetivos instrumentos de apoio que são desenvolvidas(os) na empresa onde trabalha?</i> ”	109
Anexo 9 – Práticas de GRH Desenvolvidas pelas Empresas da Amostra.....	111
Anexo 10 – Descrição das respostas às questões 7 a 23 do inquérito por questionário “ <i>Indique o grau de intervenção que o DRH tem no desenvolvimento das práticas de GRH e respetivos documentos de apoio, existentes na empresa onde trabalha</i> ”	113

Índice de Figuras, Quadros e Tabelas

Figuras

Figura 1 – Taylorismo: o princípio da “Função Pessoal”.....	4
Figura 2 – Objetivos da Gestão de Pessoal entre 1960 e 1980.....	6
Figura 3 – Resumo da Evolução da Função RH.....	10
Figura 4 – Desafios para o Futuro dos Gestores de RH.....	15
Figura 5 – Responsabilidades da GRH no Futuro.....	17
Figura 6 – Relação entre as Práticas de GRH e Resultados Organizacionais.....	25
Figura 7 – Sistema de GRH.....	28
Figura 8 – Princípio da GRH segundo a NP 4427:2004.....	30
Figura 9 – Organismos portugueses que certificam de acordo com a NP 4427:2004.....	32

Quadros

Quadro 1 – GRH vs Gestão de Pessoal.....	8
Quadro 2 – Perspetivas da Gestão de Pessoas no Futuro.....	18
Quadro 3 – Melhores Práticas de GRH.....	23
Quadro 4 – Empresas Certificadas pela NP 4427:2004.....	37
Quadro 5 – Melhores Práticas de GRH Previstas em Literatura vs Práticas de GRH Desenvolvidas em Empresas Certificadas pela NP 4427:2004.....	69

Tabelas

Tabela 1 – Setores de Atividade das Empresas Certificadas pela NP 4427:2004.....	44
Tabela 2 – Natureza Jurídica das Empresas Certificadas pela NP 4427:2004.....	45
Tabela 3 – Setores de Atividade das Empresas não Certificadas pela NP 4427:2004.....	45
Tabela 4 – Natureza Jurídica das Empresas não Certificadas pela NP 4427:2004.....	46
Tabela 5 – A Certificação por Sistema(s) de Gestão da Qualidade das Empresas Constituintes da Amostra.....	46
Tabela 6 – Tipos de Certificação Detidos pelas Empresas da Amostra.....	47
Tabela 7 – Dimensão do DRH das Empresas da Amostra.....	48

Tabela 8 – Função dos Gestores de RH das Empresas Constituintes da Amostra.....	49
Tabela 9 – Habilitações e Área de Formação dos Gestores de RH das Empresas Constituintes da Amostra.....	49
Tabela 10 – Qualificação dos Responsáveis de RH das Empresas Certificadas pela NP 4427:2004.....	51
Tabela 11 – Práticas de GRH Desenvolvidas pelas Empresas da Amostra.....	51
Tabela 12 – Distribuição das Práticas de GRH Segundo a Existência ou Não de Certificações por Sistemas de Gestão da Qualidade na Empresa.....	54
Tabela 13 – Distribuição das Práticas de GRH Desenvolvidas em Empresas Certificadas pela NP 4427:2004 versus Empresas Certificadas por Outro(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade.....	55
Tabela 14 – Distribuição das Práticas de GRH Desenvolvidas segundo a Dimensão do DRH.....	56
Tabela 15 – Grau de Intervenção do DRH no Desenvolvimento das Práticas de GRH.....	58
Tabela 16 – Grau de Intervenção do DRH no Desenvolvimento das Práticas de GRH.....	60
Tabela 17 – Grau de Intervenção do DRH no Desenvolvimento das Práticas de GRH em Empresas Certificadas e Empresas Não certificadas por Sistemas de Gestão da Qualidade.....	61
Tabela 18 – Iniciativas de GRH a Desenvolver em 2014.....	64

Lista de Abreviaturas

APAV – Associação Portuguesa para a Análise do Valor

DRH – Departamento de Recursos Humanos

e.g. – Por exemplo

Et al – E outros

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPQ – Instituto Português da Qualidade

NP 4427:2004 – Norma Portuguesa 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos”

RH – Recursos Humanos

S/D – Sem data

SGRH – Sistema(s) de Gestão de Recursos Humanos

Introdução

A globalização e as evoluções tecnológicas começam a exigir, por parte das empresas, um planeamento estratégico, pelo que a GRH começa a ser vista como um parceiro de concretização dos principais objetivos das empresas, uma vez que o elemento humano é perspetivado como o principal responsável pela vantagem competitiva de uma organização. É através desta perceção que os colaboradores deixam de ser encarados como uma mera fonte de produção e de custo, para serem ativos nos quais é importante investir e valorizar. Neste seguimento, surge a Qualidade, temática e processo que, desenvolvida numa base de garantia de satisfação do cliente interno, é reconhecida como um fator chave para obter vantagens competitivas (Bilhim, 2004). Neste contexto, o aparecimento da NP 4427:2004 determinou a promoção de um conjunto de princípios que podem ajudar as empresas, nomeadamente as que não possuem competências na área de GRH, a atrair, desenvolver e a manter os melhores profissionais, tornando-se mais competitivas (Gameiro, 2008 e Varão, 2008). É, então, no âmbito dos benefícios que a NP 4427:2004 pode trazer às empresas portuguesas nas várias dimensões da GRH, que o presente estudo se desenvolve. Na prática, foi proposta a análise, através da aplicação de uma metodologia de âmbito quantitativo, das seguintes hipóteses: a) as empresas certificadas pela NP 4427:2004 promovem, predominantemente, práticas de GRH estratégicas; b) o grau de intervenção do DRH no âmbito da promoção das práticas de RH é maior nas empresas certificadas pela NP 4427:2004 do que nas empresas não certificadas por esta Norma; c) nas empresas com certificação pela NP 4427:2004, os responsáveis pela Função RH possuem qualificação específica nesta área. Este estudo inicia-se com o Capítulo I onde é apresentada a revisão bibliográfica sobre a evolução do conceito de GRH. Ainda no âmbito da análise da literatura, o Capítulo II debruça-se sobre aquelas que são consideradas as melhores práticas de GRH, terminando esta abordagem teórica com o Capítulo III e o enquadramento específico da NP 4427:2004. Para introduzir a etapa prática motivada por este estudo, o Capítulo IV apresenta a metodologia utilizada, especificando as hipóteses a analisar, a população e a amostra alvo de estudo, bem como a técnica de recolha de dados. No Capítulo V são, então, apresentados os resultados obtidos na forma de diversas análises realizadas na sequência do estudo das hipóteses formuladas, seguindo-se o Capítulo VI, onde os resultados são discutidos e conduzem às conclusões finais. Esta dissertação termina com a apresentação de algumas considerações gerais sobre as limitações da investigação e sobre as futuras possibilidades de estudo da GRH neste âmbito.

Capítulo I – A Evolução da Gestão de Recursos Humanos

1.1 A Origem do Conceito de Gestão de Recursos Humanos

No século XVIII, com a Revolução Industrial, emergiram os primeiros sinais das práticas de GRH (Cunha *et al*, 2010). Este acontecimento ditou o fim do sistema de trabalho que vigorava nas empresas, na sua maioria de tipo familiar, cujo único objetivo era o lucro, não existindo preocupações com a eficácia da gestão das pessoas ou o bem-estar destas (Cunha *et al*, 2010).

O mercado de trabalho não regulamentado permitia que os empregadores usassem de diversos métodos de majoração da produtividade e, conseqüentemente, do lucro, abusando, na sua maioria, de procedimentos pouco ortodoxos para garantir o esforço dos funcionários na produção (Cunha *et al*, 2010; Santos, 2008). As mudanças tecnológicas proporcionadas pela Revolução Industrial tiveram um profundo impacto nos processos produtivos, pelo que as pequenas unidades de produção artesanal transformaram-se em grandes instalações fabris onde se aglomerava um elevado número de trabalhadores (Cunha *et al*, 2010; Jones e George, 2011). Esta alteração, quer das estruturas, quer da centralização da mão-de-obra no mesmo local, conduziu a condições de trabalho degradantes e à adoção de métodos de produção pouco organizados. Como principal consequência, assiste-se a um elevado número de atritos entre trabalhador e empregador e a uma frequente ocorrência de acidentes de trabalho (Cunha *et al*, 2010). Todas estas mudanças no contexto laboral foram a consequência de uma elevada necessidade de produção que as fábricas beneficiaram com a Revolução Industrial. Para além dos efeitos já identificados, levaram a que a procura de mão-de-obra aumentasse exponencialmente, que o trabalho infantil fosse aceite e que as jornadas de trabalho estivessem fixadas em mais de 15 horas por dia, seis dias por semana (Cunha *et al*, 2010; Jones e George, 2011). Todo este panorama era acompanhado de um rígido controlo de comportamentos laborais, sendo estes remunerados com salários muito baixos, o que explica que o sistema de trabalho da altura fosse caracterizado como desumano (Cunha *et al*, 2010; Santos, 2008).

Durante o período da Revolução Industrial não havia preocupação nem com a gestão eficaz das pessoas, nem com o seu bem-estar, sendo que os comportamentos considerados menos próprios por parte dos trabalhadores levavam à redução do seu salário ou ao despedimento e conseqüente perda do alojamento que, na altura, era garantido pela entidade

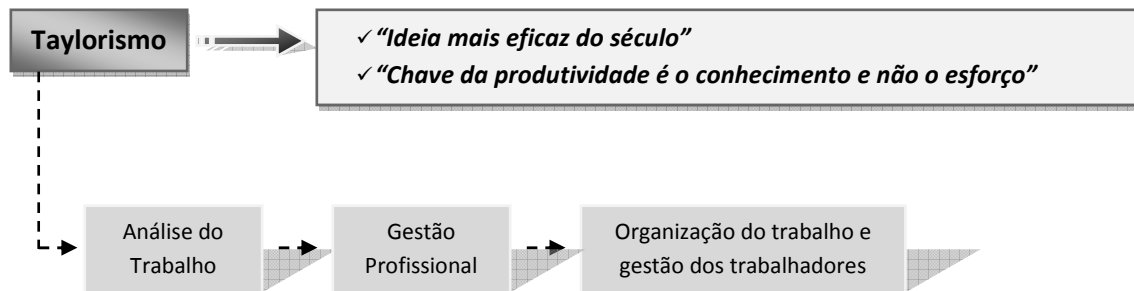
empregadora. Os sistemas de proteção ou de segurança social (que garantissem apoio em situações de doença e/ou de perda de emprego) eram inexistentes e a gestão das fábricas estava circunscrita à função de controlo de trabalhadores e ao pagamento dos salários (e.g. Cunha *et al*, 2010; Cabral-Cardoso, 1999).

Derivado do contexto laboral vivenciado nos finais do século XVIII surgiu a classe profissional que esteve na origem daquela que a literatura (Cabral-Cardoso, 1999) refere como uma nova fase da GRH. Ao assumir a designação de “Função Pessoal” durante o século XIX, a GRH caracterizou-se pelo predomínio dos *Welfare Officers*, isto é, “ (...) funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados” (Cunha *et al*, 2010). Estes profissionais introduziram no mercado laboral políticas como o subsídio de desemprego e os subsídios de doença. Criadas para dar resposta a determinadas preocupações humanistas, devido a questões sociopolíticas e/ou questões sindicais de alguns empregadores, as práticas implementadas por aquele grupo profissional tinham como propósito melhorar as condições de trabalho e de vida das pessoas, garantindo-lhes uma existência, física e moralmente mais digna e saudável (Cunha *et al*, 2010, 2008; Martins, 2005).

A estruturação da “Função Pessoal”, na maior parte das empresas, apenas se iniciou no princípio do século XX como efeito da adoção da filosofia Taylorista – uma conceção de produção baseada no método científico de organização do trabalho desenvolvida por Taylor. Como refere Martins (2005) “este período, na história da Gestão de Pessoal, para além da forte influência da engenharia e do fator produção, teve como particularidade a divisão do trabalho em pequenas tarefas, rigidamente fixadas e o estabelecimento de critérios (essencialmente económicos) de satisfação e de motivação dos trabalhadores na organização (...)”. Ainda que focada nos aspetos técnicos do processo de produção e no controlo de custos da atividade, a gestão científica conduziu a uma grande transformação na gestão das pessoas, criando a base para o que se viria a desenvolver e a designar como “Gestão de Pessoal” (Cunha *et al*, 2010, 2008). O processo de divisão do trabalho originou a reflexão sobre conceitos desconhecidos até então no âmbito da Gestão de Pessoal, tais como os conceitos de seleção e de definição de posto de trabalho, necessidades de formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos (Cunha *et al*, 2010; Martins, 2005). Este progresso conduziu à natural evolução da organização do trabalho e da gestão do pessoal que o executava, pelo que a própria gestão dos trabalhadores começou a não poder ser praticada por qualquer profissional, pois eram exigidas determinadas competências e conhecimentos para o efeito.

(Cunha *et al*, 2010). Neste contexto, Peter Drucker (1969), na sua obra *The Age of Discontinuity*, concebe uma espécie de relação causa-consequência no que respeita ao Taylorismo e a tudo o que o conceito proporcionou às estruturas empresariais da época, tal como ilustra a seguinte figura:

Figura 1 – Taylorismo: o princípio da “Função Pessoal”



Fonte: Drucker (1969)

Na Figura 1 são sumariamente apresentados os argumentos defendidos por Drucker (1969) para explicar o aparecimento de um novo paradigma da “Função Pessoal” com a disseminação do Taylorismo nas organizações. Ao mesmo tempo que era defendida a necessidade de controlo da força laboral, os trabalhadores foram-se assumindo como um fator básico de competitividade das organizações (Martins, 2005). Embora permanecendo totalmente focada nos aspetos de produção e de controlo de custos, como consequência da implementação da filosofia Taylorista, a “Função Pessoal”, tal como exemplifica a Figura 1, passa a assumir um maior protagonismo, fazendo uso do conhecimento para analisar e otimizar o processo de trabalho, garantindo a sua organização e consequente gestão dos trabalhadores. Emerge, assim, entre 1900 e 1920 uma gestão mais profissional do trabalho e das pessoas, garantindo a organização e a eficiência no e do trabalho (Martins, 2005).

Foi, então, no apogeu do Taylorismo, em 1910, que a designação de “*Welfare Officer*” foi substituída por “Gestão do Emprego” ou “Serviço de Pessoal”. As funções deste serviço incluíam as atividades requeridas pelas premissas Tayloristas, às quais se juntaram, por exemplo, a prestação de cuidados de saúde básicos, a prestação de serviços de aconselhamento financeiro ou o aconselhamento aos trabalhadores com vista ao alcance do bem-estar no trabalho (Cunha *et al*, 2010; Cunha *et al*, 2003). Num contexto Taylorista, às habituais atividades de natureza administrativa, operacional e assistencial somou-se, ainda, a questão das relações laborais e sindicais. A coexistência entre aquela que era a natureza do “Serviço de Pessoal” e a filosofia Taylorista teve dificuldades em ser pacata, pois a focalização

no lucro da produção não possibilitava o direcionamento para as questões humanistas relacionadas com os trabalhadores (Cunha *et al*, 2010; Martins, 2005). Como resultado, as questões do bem-estar *versus* a eficiência económica tornaram-se uma das primeiras controvérsias desta área da gestão no final de 1920.

As teorias preconizadas pela *Escola das Relações Humanas*, que surgiram na sequência dos estudos de Hawthorne (Cunha *et al*, 2010), assumiram-se como a primeira tentativa de harmonização entre a perspetiva de valorização do bem-estar dos trabalhadores e a lógica da eficiência económica Taylorista (Jones e George, 2011). As experiências decorridas entre 1923 e 1927 em Hawthorne¹, Chicago, numa fábrica da *Western Electric Company*, vieram questionar os princípios da *Escola de Gestão* que percecionava os trabalhadores como “máquinas” (Martins, 2005). Neste sentido, abre-se o caminho a um novo modelo de gestão em que a preocupação deixa de estar centrada no lucro e passa a estar focada nas pessoas e na sua satisfação. (e.g. Bilhim, 2004; Werther e Davis, 1983).

Com o início da II Guerra Mundial, em 1939, verificou-se uma enorme escassez de trabalhadores nas fábricas e, obrigatoriamente, o campo de intervenção do “Serviço de Pessoal” aumentou. Para além das questões administrativas, este serviço começa a dedicar-se a temáticas como a formação inicial de novos trabalhadores e a participação nas negociações coletivas (Martins, 2005). De acordo com Bilhim (2004), 1945 foi o ano em que, na Europa, a Função Pessoal começou a afirmar-se, uma vez que o período de 1945 a 1975 corresponde a uma etapa notável para a função, avaliando o impacto das teorias das relações humanas, do desenvolvimento organizacional e sócio-técnico. A atenção está direcionada para a pessoa e já não só para o lucro.

Na década de 60 assiste-se a uma maior afirmação do Departamento de “Gestão de Pessoal”. Mesmo continuando a assumir as habituais tarefas de cariz administrativo e sindical, a Gestão de Pessoal, na década de 60, assume maior afirmação. Esta função começa a inserir-se no âmbito da tomada de decisão, através do desenvolvimento de políticas e práticas de gestão dos trabalhadores, tais como métodos de seleção, formação e sistemas de recompensas, avaliação de desempenho, especialização das funções e o planeamento da mão-de-obra (Martins, 2005). Verifica-se um progressivo afastamento da gestão burocrática Taylorista e um assumir de novas responsabilidades, passando a existir uma “Administração de Pessoal” com outro tipo de objetivos, tal como descreve a Figura 2:

¹ Através das experiências de Hawthorne, Elton Mayo desenvolveu a *Teoria das Relações Humanas* que criou, nos empregadores, uma nova perspetiva sobre os trabalhadores como sendo pessoas com necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização.

Figura 2 – Objetivos da Gestão de Pessoal entre 1960 e 1980

Objetivo Societário

- Uma administração de pessoal com uma atividade socialmente responsável e, ao mesmo tempo, com a intenção de minimizar o impacto negativo das exigências sociais nas organizações (e.g., os efeitos de leis limitativas do direito do trabalho).

Objetivo Organizacional

- Desenvolver políticas e práticas que levem as pessoas a servir o resto da organização.

Objetivo Funcional

- Garantir a manutenção da atividade da administração de pessoal ao nível das necessidades organizacionais.

Objetivo Pessoal

- Apoiar os empregados no cumprimento das suas metas pessoais, desde que contribuam positivamente para a organização.

Fonte: Werther e Davis (1983)

Na década de 60 a Gestão de Pessoal passa, então, a valorizar quatro principais objetivos (Figura 2). Ao nível societário preocupa-se em reduzir os efeitos negativos das exigências sociais inerentes à atividade da Gestão de Pessoal. Na vertente organizacional promove o desenvolvimento e a aplicação de práticas que concretizem as pretensões organizacionais. Por sua vez, a Gestão de Pessoal, ao nível funcional e pessoal, trabalha para manter a gestão dos colaboradores no âmbito das pretensões da organização, colocando a tónica no desenvolvimento das pessoas.

À década de 60, em que a valorização dos trabalhadores se assume como um fator determinante para o sucesso da empresa, sucede-se a década de 70, associada ao choque petrolífero de 1973. A contribuição dos trabalhadores e das suas respetivas funções para dar resposta às novas solicitações e desafios impostos, bem como para reforçar a posição competitiva da empresa passaram a ser uma das principais preocupações da gestão (Cunha *et al*, 2010). Resultado de diversos fatores que marcaram os anos 70, como a globalização, a

desregulação e as rápidas mudanças tecnológicas, a década de 80, como sugere Martins (2005), exige por parte das empresas, um planeamento estratégico, ou seja, um processo de antecipação das mudanças futuras e do alinhamento das várias componentes da organização, de forma a promover a eficácia e eficiência organizacional. É, pois, nessa altura (década de 80) que se começa a desenvolver o conceito de “Gestão de Recursos Humanos”. Embora ainda se atribuisse à função de GRH uma tradicional e forte carga administrativa, a prioridade começa a ser as pessoas e a sua gestão estratégica, tornando-as, dia após dia, no maior e melhor fator de vantagem competitiva das empresas (Martins, 2005).

Com base na cronologia elaborada por Besseyre des Horts (1987) e reutilizada por Teixeira (2003), a evolução da Gestão de Pessoal para a GRH deu os primeiros passos entre o princípio do século XX e a Primeira Guerra Mundial com a fase da “Administração de Pessoal”, principalmente orientada para o tratamento de questões sociais. No período que mediou as duas Guerras Mundiais (entre 1914 e 1939), aumentou o antagonismo entre capital e trabalho. Este facto gerou a necessidade de conciliação destas questões e, assim, surge a “Direção das Relações Sociais ou Industriais”, com especial enfoque na gestão do relacionamento com os parceiros sociais e nas negociações contratuais. A terceira fase desta evolução conceptual foi identificada por Besseyre des Horts (1987) entre as décadas de 50 e 60. Designou-se por “Direção de Relações Humanas” e caracterizou-se por ser muito influenciada pela legislação de natureza social. A “Direção de Pessoal” surge entre finais dos anos 60 e inícios dos anos 80, impondo uma rutura com as fases anteriores. A GRH nesta altura assume-se como uma função integrada na gestão global da empresa, sendo a sua principal finalidade as pessoas e a sua motivação.

A última fase inicia -se na década de 80 e prolonga-se até aos dias de hoje (Teixeira, 2003; Almeida, 2010; Bonache, 2010). Para estes autores, é nesta fase, que a função, agora designada por “Direção de Recursos Humanos” adquire estatuto de função estratégica, em virtude da pressão da competitividade e da necessidade de adaptação aos desafios tecnológicos, económicos e sociais. Neste seguimento, Martins e Silva (2013) reconhecem que nos dias de hoje a GRH assume novos desafios, uma vez que passa a assumir os papéis de:

- 1) Parceiro na definição e implementação estratégica;
- 2) Delineador da articulação entre os vários elementos estruturais;
- 3) Auditor de competências e da cultura da empresa;
- 4) Especialista administrativo, que introduz constantes melhorias para a eficácia do processo
- 5) Potenciador do empenhamento organizacional.

Atualmente, com um conceito bem diferente daquilo que fora outrora, a GRH tem-se focado e aproximado cada vez mais dos centros de decisão estratégica das empresas (Martins e Silva, 2013).

1.1.1 A Gestão de Pessoal e a Gestão de Recursos Humanos

Para alguns autores (e.g. Veloso, 2007 e Cunha *et al*, 2010) a diferença entre Gestão de Pessoal e GRH resulta, essencialmente, da comparação entre os dois principais modelos teóricos de análise desta matéria: os modelos *hard* e *soft*². O modelo *hard* (associado à Gestão de Pessoal) está relacionado com o conceito de gestão de pessoas como uma função de controlo de custos, isto é, de gestão das pessoas como mais um recurso que deve ser obtido ao mais baixo custo possível e que deve ser rentabilizado com a maior eficácia. Por sua vez, a abordagem *soft* (ligada à GRH) emergiu das mudanças que ocorreram na década de 70 com a abertura dos mercados à internacionalização e à competitividade, perspetivando as pessoas como um recurso estratégico no qual se deve investir. Martins (2005) sublinha que ambos os modelos defendem premissas distintas e, conseqüentemente, a aplicação de diferentes práticas em contexto organizacional. Isto é, o modelo *hard* realça a visão quantitativa, calculista e estratégica da gestão de pessoas, sendo que o modelo *soft* foca a sua atenção no envolvimento dos colaboradores através da motivação, da comunicação e da liderança.

Cunha *et al* (2010), com base na análise dos trabalhos de diversos autores³, identificam alguns aspetos que permitem diferenciar a GRH da Gestão de Pessoal:

Quadro 1 – GRH vs Gestão de Pessoal

Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoal
Natureza proativa e estratégica, em que as pessoas são ativos que devem ser geridos em função dos objetivos organizacionais de longo prazo.	Gestão operacional de pessoas.
Perspetiva integrada de gestão das pessoas com uma visão holística da organização.	Gestão das pessoas com base na utilização de técnicas não coerentes e globais.
Atenção para com a individualidade de cada colaborador, trabalhando em e com todos	Tratamento estandardizado das pessoas, através da utilização de mecanismos de

² Em 1984 foram publicados dois livros que apresentaram os referidos modelos teóricos:

– *Strategic Human Resource Management* de Fombrun, Tichy e Devanna: Modelo de Michigan / *Hard*;
 – *Managing Human Assets: The Grounbreaking Harvard Business School Program* de Beer, Spector, Lawrence, Quinn-Mills e Walton: Modelo de Harvard / *Soft*.

³ Guest, Storey, Legge, Beaumont, Price, Cabral-Cardoso, Boxall e Purcell.

comportamentos de empenhamento.	controlo.
Atividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores.	As pessoas estavam a cargo dos especialistas em RH, não existindo relacionamento entre as equipas de gestão do negócio.
Entendimento da organização como um todo.	Perspetiva seccionada das relações industriais.
Acesso do Gestor de RH à gestão de topo através da responsabilização dos chefes de linha pela gestão operacional das pessoas.	Os gestores de pessoas realizam tarefas puramente administrativas e operacionais, quase sem intervenção na restante atividade da empresa.

Fonte: Cunha *et al* (2010)

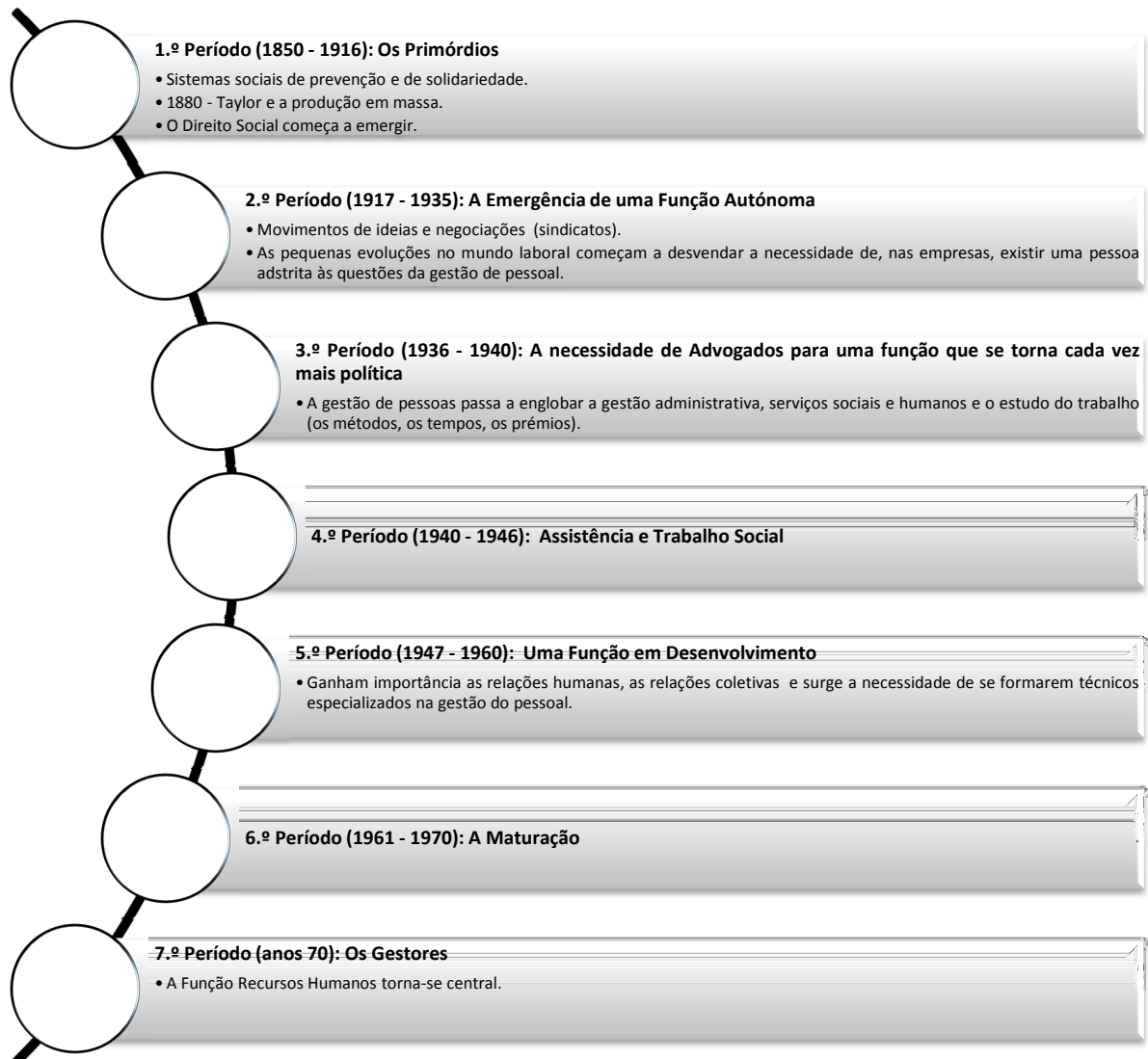
Através da breve comparação realizada no Quadro 1 entre a GRH e a Gestão de Pessoal, é possível aferir, tal como defende Martins (2005), que a GRH coloca a ênfase na cultura organizacional e entende os colaboradores como a verdadeira vantagem competitiva da empresa e é esta a grande característica que distingue as perspetivas em análise. A GRH, não só reposicionou a Função RH como parte da equipa de gestão, como também determinou um novo estatuto para o Gestor de RH (Cunha *et al*, 2010). Para Veloso (2007), no âmbito da abordagem *soft*, os colaboradores trabalham melhor uma vez que se sentem envolvidos, autónomos e com condições de desenvolvimento enquanto, num enquadramento com o modelo *hard*, os trabalhadores são controlados individualmente, através da vertente financeira e da produtividade, numa abordagem fortemente instrumental.

Segundo Donnelly *et al* (2000), a GRH é um processo de concretização de objetivos organizacionais materializados através da captação, retenção, desenvolvimento e utilização adequada dos RH numa empresa. Neste seguimento, a análise comparativa entre os conceitos e as práticas da Gestão de Pessoal e da GRH, mais do que enfatizar diferenças, eleva aspetos como a integração da GRH com a estratégia organizacional, o conhecimento especializado e a descentralização da gestão operacional nas chefias intermédias determinando, para a efetiva aplicação de uma GRH, a necessidade de uma força de trabalho competente e envolvida (Veloso, 2007).

1.2 A Gestão Estratégica de Recursos Humanos

A Função RH sofreu diversas transformações e evoluções ao longo dos tempos até se assumir como uma efetiva gestão de RH (Weiss, 1993).

Figura 3 – Resumo da Evolução da Função RH



Fonte: Weiss (1993)

A Figura 3 mostra que é a partir dos anos 80 que a Função RH se liberta da sua tradicional conotação para se incluir e enquadrar na estratégia do negócio (Cunha *et al*, 2010). De acordo com Martins (2005), é a partir desta data que surge um novo conceito de GRH. O conceito de GERH emerge envolto em diferentes valores e mais integrado com a gestão de linha operacional, o que traduz uma forte mudança das e nas políticas de GRH. Também a internacionalização e a competitividade, em destaque na década de 90, contribuíram para a cimentação da essência estratégica do conceito de GRH. Estas alterações exigiram uma forte articulação entre os comportamentos dos trabalhadores e as exigências definidas a nível

estratégico, de modo a alcançar o alinhamento de todos os departamentos com vista à concretização dos objetivos organizacionais, passando a Função RH a assumir um comprometimento estratégico a nível global (Martins, 2005).

Veloso (2007) identifica algumas abordagens teóricas concebidas em torno da GERH:

- a) Abordagem da GERH sob a perspetiva dos recursos organizacionais (baseado em Allen e Wright, 2006): esta abordagem determina uma maior atenção nos recursos internos (materiais e intelectuais) da organização, em função da importância dada aos aspetos externos nos quais se centravam as conceções teóricas anteriores. Veloso (2007) refere que a aplicabilidade desta abordagem se verifica quando uma organização possui recursos inimitáveis, valiosos e insubstituíveis, o que significa que detém uma vantagem competitiva única.
- b) Abordagem configuracional da GERH (adaptada de Delery e Doty, 1996): conceção orientada pela identificação de características, configurações e padrões organizacionais que permitem o alcance de uma grande eficácia.
- c) Abordagem reinventada e re-apresentada da teoria do capital humano⁴ (baseada em Torrington, 1992): identifica os trabalhadores como um bem da organização em que se deve investir uma vez que são preditores de vantagens competitivas.

Para Bilhim (2004), GERH “ (...) *deve significar a introdução de mudanças muitas vezes radicais, não apenas em momentos de crise, mas, preventivamente, antes de se instalarem as crises. A gestão estratégica de recursos humanos tem de estar a pensar no futuro e na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta.*”

Storey (1992) contribui para a proposta da sua perspetiva de GERH, identificando quatro principais fatores associados a esta nova etapa de GRH:

- Recursos valorizados;
- Decisões estratégicas de GRH;
- Implicações fundamentais da GRH para o desempenho da organização;
- Integração sistemática entre os processos-chave da GRH (recrutamento, seleção, formação e sistema de recompensas).

⁴ A Teoria do Capital Humano foi desenvolvida a partir de pressupostos económicos. Segundo esta teoria, a educação representa um investimento determinante para o desenvolvimento económico da sociedade.

Para o autor (Storey, 1992), a GERH assume-se, acima de tudo, como uma prática individualista em que a gestão de pessoas com determinado tipo de competências e qualificações, em contextos específicos, é decisiva para o futuro da organização.

Para os autores Reilly e Williams (2012), as empresas têm estado demasiado focadas na satisfação do cliente, descuidando involuntariamente as necessidades dos seus colaboradores. Argumentam que as pessoas são percecionadas como um ativo e não como um custo, logo são as pessoas que incitam o desempenho organizacional, garantindo a produtividade, a qualidade, os conhecimentos e a experiência que se refletem no produto/serviço. Ao fazer parte da equipa de topo da empresa, os Gestores de RH partilham não só o processo estratégico de tomada de decisão, como também influenciam os resultados organizacionais na perspetiva da gestão de pessoas (Reilly e Williams, 2012). Martins (2005) defende que a GRH, numa perspetiva progressiva de associação das políticas e práticas de RH à estratégia da empresa, exige que as organizações dediquem mais tempo e atenção à forma como os colaboradores são geridos. Para Reilly e Williams (2012), um Departamento de RH estratégico determina que a gestão de pessoas esteja na ordem do dia da agenda global da organização e que, por sua vez, os líderes valorizem mais a figura e o papel do Gestor de RH como um facilitador de decisões estratégicas. São os Gestores de RH que asseguram as melhores escolhas sobre o futuro da organização nos assuntos relacionados com as pessoas.

1.3 A Gestão de Recursos Humanos em Portugal

A competitividade é um dos fatores que maior influência tem vindo a exercer sobre a evolução conceptual e prática da GRH em Portugal (Caetano e Vala, 2002). Os dados disponíveis sobre a evolução da GRH em Portugal, apesar de escassos (e de decorrerem, maioritariamente, da atividade da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas – APG⁵), demonstram que, mesmo num contexto de enraizadas práticas administrativas, tem vindo a incluir, progressivamente, na sua atuação, a visão estratégica dos RH (Caetano e Vala, 2002).

Alguns estudiosos do contexto da GRH em Portugal (e.g. Caetano e Vala, 2002; Martins, 2005; Neves e Gonçalves, 2009; Cunha *et al*, 2010) identificam quatro principais períodos que demarcam a evolução da GRH em Portugal:

⁵ Associação profissional portuguesa de direito privado que reúne pessoas e organizações que se dedicam à gestão do capital humano e/ou exercem funções especializadas nesta área.

- Décadas de 1960/70: ao longo de ambas as décadas a “Função Pessoal” começa a assumir alguma preponderância em Portugal, nomeadamente ao nível da organização do trabalho, remunerações, técnicas de seleção e formação dos colaboradores. Os conteúdos da designada “Gestão de Pessoal”, muito influenciada pelo período que a Revolução de Abril representou, focam-se nas temáticas relacionadas com as funções e com os seus titulares.
- Década de 1980: a expressão “Gestão de Recursos Humanos” começa a ser utilizada para designar o tratamento dos assuntos de pessoal nas empresas, permanecendo ainda muito burocrática e sem relação com a estratégia organizacional. Apenas no final da década de 80 é que a GRH conquista uma maior afirmação no contexto organizacional português, nomeadamente no setor industrial, onde foram criadas novas áreas de atuação ao nível da seleção e avaliação começando, também, a formação a assumir alguma importância.
- Final da Década de 1980 e 1.ª Metade da Década de 1990: em 1986, com a entrada de Portugal na antiga CEE, o ambiente empresarial nacional passou por mudanças consideráveis, tendo os sindicatos perdido alguma da influência que exerciam e a GRH assumido e operacionalizado conceitos de organização do trabalho baseados na competitividade e na flexibilidade. O aumento da pressão da competitividade e da globalização que se faziam sentir, orientaram a necessidade de desenvolver competências e de formar o capital humano. Nesta altura, foram identificadas como preocupações da GRH a evolução e a transformação de valores, a tecnologia e o trabalho e a sua implicação na atividade organizacional e na gestão das pessoas.

Um quarto período na evolução da GRH em Portugal teve início na segunda metade da década de 90 e mantém-se até aos dias de hoje. Nesta fase a GRH conhece uma maior centralização na gestão das competências e do conhecimento ao mesmo tempo que assume um papel cada vez mais importante na prossecução de competitividade e excelência das organizações. As pessoas passam, assim, a ser o centro de interesse, resultado da identificação do fator humano como diferenciador competitivo. Caetano e Vala (2002) reconhecem, nesta fase, a importância assumida pelos trabalhadores enquanto recursos com aptidões e qualificações, como fatores de vantagem competitiva e estratégica para as empresas. É neste período que, pela primeira vez, a Função RH se assume como órgão de gestão estratégica na organização.

Atualmente, segundo Cunha *et al* (2010), a GRH em Portugal tem demonstrado a evolução da sua componente estratégica. Verifica-se a transformação de uma função reativa e administrativa para uma atividade proativa e de resposta às exigências do mercado. Apesar do

reconhecido progresso, Cunha *et al* (2010) defendem que existe ainda um longo caminho a percorrer por Portugal no que respeita à GRH, uma vez que, mesmo começando a ser encarada como estratégica, a sua influência é ainda limitada. É possível que esta limitação se justifique, em parte, pelo conformismo e passividade dos colaboradores que integram as organizações.

Mais do que um método de gerir as pessoas, a GRH em Portugal poderá ser, atualmente, encarada como um parceiro das decisões de gestão (Martins, 2005). Embora, numa primeira fase, distanciada da evolução do conceito que se verificou noutros países, a partir da década de 90, a GRH em Portugal tem acompanhado, em tempo real, as tendências que vão ocorrendo no panorama organizacional (Neves e Gonçalves, 2009). Neste seguimento, Martins (2005) lança aos profissionais de RH o desafio de reequacionar em toda a conceção e implementação de uma gestão estratégica de RH permitindo, desta forma, alinhar os interesses dos RH com os objetivos estratégicos da organização.

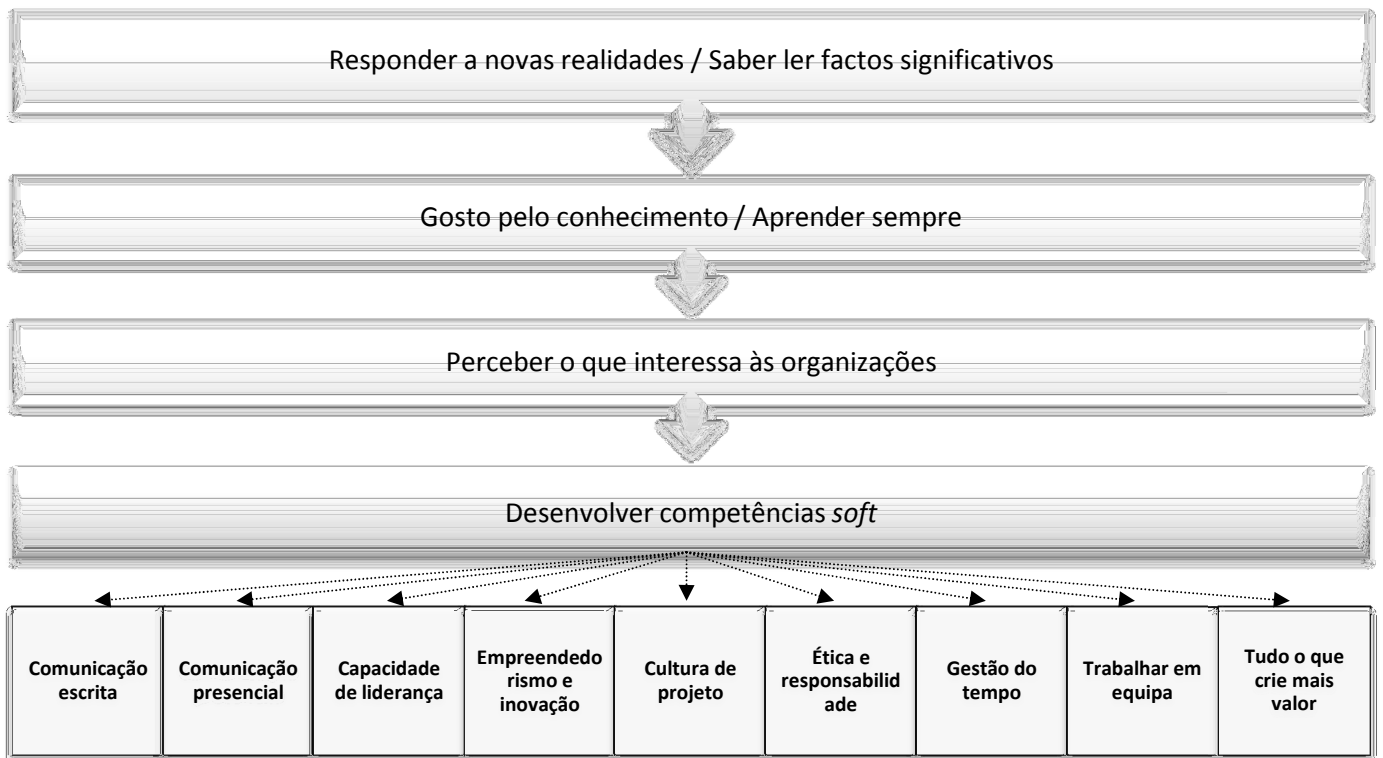
1.4 O Futuro da Gestão de Recursos Humanos

É cada vez mais evidente a necessidade de colaboradores com preparação e mais conhecimento e, por consequência, de líderes que estimulem o desenvolvimento e aproveitamento das competências individuais daqueles, promovendo a sua interação, de modo a maximizar o desempenho (Pinto *et al*, 2006). Incluídos numa sociedade que apela, cada vez mais, à adaptabilidade às constantes mudanças, os atuais e futuros Gestores de RH deverão exigir de si próprios criatividade, novos níveis de desempenho e a auto-gestão dos seus processos de aprendizagem, “ (...) procurando maneiras diferentes e não tradicionais de alcançar a satisfação e a motivação no trabalho, (...), sendo resistentes às barreiras na carreira que serão comuns na sua vida profissional.” (Barbosa, 2013). Inspirado no modelo de Kiechell (1994) sobre a GRH do futuro, Barbosa (2013) defende que os profissionais de RH devem ter o domínio das seguintes competências: conhecimentos, experiência e especialização numa determinada área, relacionamento interpessoal, *networking*⁶, auto-suficiência e resiliência. Veloso (2007) acrescenta que outras mudanças que podem ocorrer na GRH estão relacionadas com o seu grau de sofisticação, formalização e congruência, que frequentemente se traduz pela introdução de práticas de GRH. As pessoas devem ser a prioridade de qualquer gestor,

⁶ Expressão que representa rede de contactos, os relacionamentos interpessoais, comerciais e profissionais estabelecidos entre as pessoas.

pois é nelas que se centram as capacidades e conhecimentos necessários à concretização dos objetivos organizacionais (Pinto *et al*, 2006). Estar preparado para novas realidades implica o gosto pelo conhecimento contínuo que, quando operacionalizado, adapta-se e transforma-se numa resposta e vantagem competitivas para as empresas (Ferreira, 2010). Este será, pois, o grande desafio da Função RH no futuro, conforme ilustra a Figura 4.

Figura 4 – Desafios para o Futuro dos Gestores de RH



Fonte: Ferreira (2010)

A Figura 4 identifica um conjunto de objetivos que se verificam ser de essencial prossecução para os profissionais de RH se adaptarem às novas realidades organizacionais que se avizinham. No futuro, o profissional de RH passará a ser o fator principal de vantagem diferenciadora, pois serão o conhecimento e o talento que determinarão o futuro das organizações (Ferreira, 2010). Como defende Ferreira (2010), as pessoas devem perceber que têm que saber identificar pessoas que possuem excelentes competências, nomeadamente ao

nível de informação, conhecimento, criatividade e inovação, visando criar valor acrescentado patente na sua forma de estar e agir, agora e sempre.

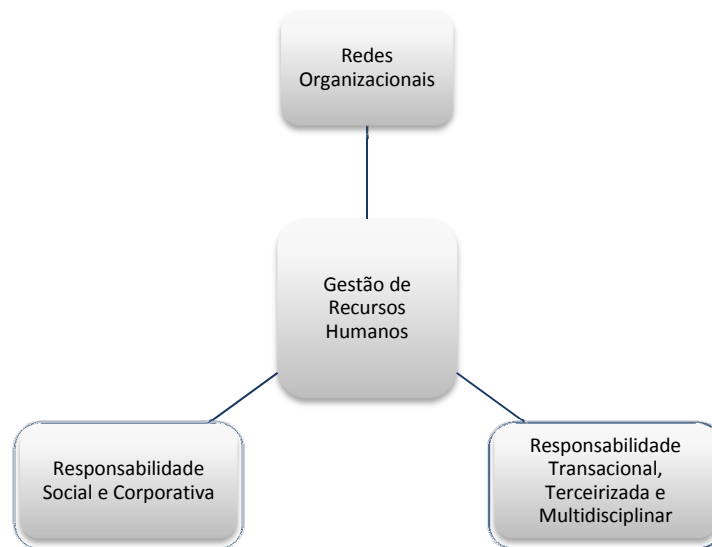
Atualmente inserida num contexto em que é promovida a constante reinvenção das empresas, devido à necessidade de resposta às evoluções tecnológicas em contraponto com as dificuldades económicas, a GRH assume-se como uma dimensão estratégica prioritária. A informação, o conhecimento, a criatividade e o sentido de oportunidade são recursos estratégicos indispensáveis para a continuidade de qualquer organização, mas que só são possíveis através das pessoas (Correia, S/D). É neste seguimento que, na perspetiva da empresa reinventada, as pessoas são o bem mais escasso e precioso, constituindo-se como elementos decisivos para a competitividade e excelência organizacionais. As pessoas que hoje e no futuro trabalham nas empresas não serão mais recursos humanos, mas sim pessoas enquanto sinónimo de princípio, meio e fim de todas as organizações produtivas (Correia, S/D; Martins e Silva, 2013).

Num estudo promovido pela PricewaterhouseCoopers (2008) sobre o futuro da gestão de pessoas é possível confirmar a importância da GRH como uma das grandes preocupações dos líderes empresariais globais. Este estudo visa, essencialmente, “ (...) *entender os desafios relacionados com as pessoas que impactarão as organizações e, conseqüentemente, as implicações que isso terá nas operações de Recursos Humanos como existem atualmente*” (PricewaterhouseCoopers, 2008). Partindo do facto de que as empresas, hoje em dia, se deparam com a realidade da escassez de talentos, com a dificuldade de gerir pessoas em contextos de mudança e com a necessidade de criar uma força de trabalho efetiva, até 2020 prevê-se que possa acarretar a mudança nos paradigmas dos negócios (provocada, essencialmente, pela tecnologia e globalização), novos desafios que serão enfrentados pelas organizações (PricewaterhouseCoopers, 2008). Como principais mudanças a PricewaterhouseCoopers (2008) propõe:

- O desaparecimento do limite entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que as empresas vão assumindo maiores responsabilidades pelo bem-estar dos colaboradores;
- A aplicação de rigorosas técnicas de avaliação dos colaboradores por forma a aferir, controlar e acompanhar a produtividade e o desempenho;
- O aumento da importância do capital social e dos relacionamentos como impulsionadores do sucesso negocial.

É nesta conjuntura de permanentes desafios que o papel da GRH passará por mudanças fundamentais, tal como está sintetizado na Figura 5:

Figura 5 – Responsabilidades da GRH no Futuro



Fonte: PricewaterhouseCoopers (2008)

De acordo com o estudo da PricewaterhouseCoopers (2008), os DRH das empresas têm vindo a ser perspectivados como prestadores de serviços passivos. No entanto, tendo em conta o futuro panorama de trabalho e de negócios que se avizinha, a área de RH das empresas poderá desenvolver-se no sentido de assumir um papel central nas organizações. Nesta linha de argumentação, é possível que o futuro papel da GRH venha a proporcionar uma orientação e atuação proativas para a estratégia e para os negócios. O estudo da PricewaterhouseCoopers (2008) também sugere que o DRH dever-se-á assumir como o “coração da empresa”, pois incorporará uma vertente mais profunda e abrangente no que respeita à gestão de pessoas, acabando por influenciar as restantes dimensões do negócio. Por outro lado, a equipa que elaborou este estudo da PricewaterhouseCoopers (2008) percebe que os RH poderão também assumir-se como os decisores no que respeita ao desenvolvimento de políticas de responsabilidade social e corporativa. Defendem que a ampliação normativa da responsabilidade social empresarial como uma matriz orientadora estratégica das empresas poderá contribuir para que as empresas do futuro se mantenham no mercado altamente competitivo. A este argumento Costa (S/D) acrescenta que o mercado, hoje, está perante grandes desafios éticos nas dimensões económica, ambiental e social dos negócios necessitando, assim de se articular, constantemente, com o Estado e com a sociedade. Como demonstra a Figura 5, a GRH poderá, ainda, ser desenvolvida como uma área transacional,

terceirizada e/ou multidisciplinar⁷. No seguimento da identificação destas três tendências que a GRH poderá assumir futuramente, existem três perspectivas (Hiltrop, 1995; PricewaterhouseCoopers, 2008), cada uma com ênfases distintas nos principais processos de GRH, tal como podemos verificar no Quadro 2:

Quadro 2 – Perspetivas da Gestão de Pessoas no Futuro

Processos	Perspetiva I	Perspetiva II	Perspetiva III
Recrutamento e Planos de Sucessão	<ul style="list-style-type: none"> – Carreiras longas planeadas; – Planos de sucessão para colaboradores com alto desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> – Abordagem holística do planeamento da força de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> – Carreiras de muito curto prazo baseadas em vagas de tempo determinado.
Gestão de Talento	<ul style="list-style-type: none"> – Grande foco no desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ampla definição de talento e foco em competência. 	<ul style="list-style-type: none"> – Mínimo de profissionais-chave nos processos centrais do negócio, sendo crucial o relacionamento com agentes externos.
Comprometimento	<ul style="list-style-type: none"> – Comprometimento dos colaboradores através de desafios e do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> – Comprometimento através do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> – Comprometimento de curto prazo através de projetos.
Remuneração e Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> – Fortemente relacionada com o desempenho e estruturada de acordo com o tipo de atividade. 	<ul style="list-style-type: none"> – Foco na recompensa total em detrimento de uma carreira para toda a vida. 	<ul style="list-style-type: none"> – Com base em projetos.
Formação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> – Começa na formação escolar e foca-se em competências para a carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> – Abordagem holística para o formando proporcionada, maioritariamente, a nível interno. 	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolvida, maioritariamente por intermédio de associações profissionais.

Fonte: Hiltrop (1995) e PricewaterhouseCoopers (2008)

O Quadro 2 mostra-nos que estes modelos farão parte do futuro da GRH, mesmo que seja apenas num determinado momento e, por isso, é possível identificar já algumas multinacionais a caminharem no sentido da Perspetiva I (Hiltrop, 1995; PricewaterhouseCoopers, 2008). As empresas que se enquadram na perspetiva I estabelecem correlações entre as intervenções efetuadas no âmbito dos RH e as melhorias do desempenho,

⁷ Conforme definição da PricewaterhouseCoopers (2008), temos:

- Gestão de Recursos Humanos Transacional: prática em que o profissional está presente em todas as fases e processos da GRH;
- Gestão de Recursos Humanos Terceirizada (ou *outsourcing*): processo de gestão através do qual se transferem algumas atividades a fornecedores especializados, numa perspetiva de redução de custos e aumento da competitividade;
- Gestão de Recursos Humanos Multidisciplinar: processo constituído por diferentes especializações funcionais que coexistem para atingir um objetivo comum.

fazendo uso de métricas para avaliar a atividade. Por sua vez, as empresas do setor da energia, por exemplo, estão já a adotar as características apresentadas na Perspetiva II (Hiltrop, 1995; PricewaterhouseCoopers, 2008). Tal como se pode verificar no Quadro 2, através dos processos privilegiados por este modelo, as empresas desenvolvem uma poderosa consciência social. A Perspetiva III parece ser a opção mais radical, pois exigirá que as organizações se transformem e abandonem as hierarquias formais, de modo a adotarem a agilidade e a flexibilidade como fatores críticos de sucesso, uma vez que a forma como os processos são desenvolvidos determina uma maior e intensa competitividade (PricewaterhouseCoopers, 2008).

As constantes e rápidas mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas e as crises económicas, o crescimento da competitividade e as profundas alterações das características da população trabalhadora estão a determinar relevantes mudanças na composição da força de trabalho. Além disto, a ênfase do foco no cliente, as novas estruturas organizacionais (cada vez menos hierarquizadas), a constante evolução da tecnologia e a necessidade de inovação estão a transformar as empresas do futuro (Hiltrop, 1995). Para a GRH estas alterações têm, segundo Hiltrop (1995), consequências diretas, tais como a devolução das atuais práticas de RH às chefias diretas e operacionais, uma vez que os profissionais de RH devem estar, cada vez mais, orientados para o negócio. As organizações esperam por orientação e apoio da GRH na implementação de novas estratégias e de processos de mudança. Desta forma, as empresas devem continuar a formar os profissionais de RH nas especificidades da sua área de atuação. Devem, também, planear a sua formação e experiência noutras áreas chave do negócio e serão estas aprendizagens e práticas em diversas áreas a traçar o novo perfil do Gestor de RH (Hiltrop, 1995).

Noutro estudo preconizado pela *Society for Human Resource Management* sobre o futuro da profissão de RH, parece consensual entre os gestores auscultados que a GRH é uma área que terá de permanecer ativa no meio organizacional nas próximas décadas (Society for Human Resource Management, 2002). Embora seja reconhecida a importância da sua continuidade, perspetiva-se que a GRH não será desenvolvida da mesma forma como é atualmente (Society for Human Resource Management, 2002). Esta organização especializada na GRH (Society for Human Resource Management, 2002) perspetiva que a Função RH irá assumir, a par com as restantes áreas, dia após dia, uma importância significativa na orientação do negócio para o sucesso, revelando-se um verdadeiro parceiro estratégico e promotor da mudança. Recomenda, por isso, ser necessário rever e repensar o conjunto de

competências a exigir futuramente a estes profissionais para que se adequem a uma nova forma de gerir pessoas. As perspectivas de quem trabalha no terreno, reveladas neste estudo, resumem as ideias que têm vindo a ser apresentadas, quer sobre o perfil do futuro Gestor de RH, quer sobre o futuro da própria GRH. Na perspectiva da PricewaterhouseCoopers (2008) o desafio da GRH é entender de que forma esta função se pode tornar relevante para o futuro das organizações.

Diversa literatura corrobora a mesma linha de pensamento exposta pela Society for Human Resource Management (2002) e pela PricewaterhouseCoopers (2008). Por exemplo, Bilhim (2004) defende que a GRH terá que, progressivamente, integrar e relacionar indivíduos e organização, o que significa uma maior dedicação à identificação de competências e capacidades necessárias ao bom funcionamento da empresa. Questões como a motivação e satisfação, o desenho das funções, a liderança e a gestão de processos terão sempre em vista a individualização das pessoas e das situações, também sempre associadas ao desempenho (Bilhim, 2004). Para Martins (2005), os profissionais de RH terão sempre de se confrontar com o inesperado e, por isso, além do desenvolvimento das melhores práticas, é essencial a participação da GRH na definição da estratégia organizacional. Neste sentido, Martins (2005) afirma que o futuro desta área passará pelo relacionamento direto entre o sucesso organizacional e o investimento qualitativo e estratégico nos RH. Progressivamente, de acordo com Bilhim (2002), ao futuro profissional de RH caberá zelar pelo capital intelectual da organização, facilitar os processos de mudança e promover em todos a motivação para a concretização da estratégia definida. Neste sentido, será cada vez mais exigida a este profissional a capacidade de renovação e assunção de novos e diversos papéis e competências (I.Q.F., 2006). Através de um estudo realizado para a *Human Resource Planning Society*, por Eichinger e Ulrich, em 1995, identificou-se que a capacidade estratégica e todas as competências associadas à gestão da mudança e à eficácia organizacional serão fundamentais no futuro de qualquer profissional de RH. Ao tornar-se um parceiro de negócio, o Gestor de RH necessitará de tornar mais abrangentes e transversais as suas competências, sendo essenciais o conhecimento do negócio, o conhecimento das práticas de RH e a capacidade de gestão da mudança (I.Q.F., 2006). O aumento das competências dos gestores, para que sejam melhores gestores de pessoas, e o desenvolvimento da excelência dos talentos que compõem as equipas de RH, irá permitir que o papel da GRH como parceiro de negócios seja indiscutível (Williams e Reilly, 2012). Parece, pois, comum a investigadores e interventores em GRH que o futuro desta

função será de grande utilidade no sucesso dos negócios e estratégia das organizações que dependem das pessoas como o seu recurso mais valioso.

Capítulo II – As Melhores Práticas de Gestão de Recursos Humanos

2.1 *As Práticas de Recursos Humanos como Preditores de Bons Resultados Organizacionais*

Literariamente profusas, as teorias existentes, em matéria de GRH não apresentam um modelo universal que reúna e identifique as melhores práticas de RH, pelo que neste capítulo tentar-se-á referir aquelas que são as mais comumente analisadas, aplicadas e eficazes em contexto organizacional. Martins (2005) reconhece a internacionalização como um dos acontecimentos que foi modificando as práticas aplicadas na GRH. A internacionalização das atividades e dos negócios impulsionaram a alteração da estrutura e do processo de funcionamento das empresas, o que implicou uma descentralização da atribuição de funções para a chefia de linha, assumindo o Gestor de RH outras responsabilidades, nomeadamente ao nível estratégico. Outro dos factos identificados por Martins (2005) foi o desenvolvimento e o aparecimento de novas tecnologias que proporcionaram o crescimento de diferentes formas de organização do trabalho (e.g.: organizações em rede ou teletrabalho) e com maior grau de autonomia, o que acarretou consequências no modo de gerir as pessoas nas organizações.

Adaptado de Katou e Budhwar (2007), Cunha *et al* (2010) defendem que há uma boa gestão estratégica das pessoas quando um conjunto de boas práticas é implementado. Martins e Silva (2013) corroboram este argumento defendendo que as práticas de GRH de elevado desempenho conduzem a um melhor exercício das empresas. Neste seguimento, Esteves (2008) afirma que implícita à designação de “práticas de elevado desempenho”, isto é, as boas práticas, está um conceito de RH orientado para manter e desenvolver as competências e o envolvimento organizacional dos colaboradores. Para esta autora (Esteves, 2008) a GERH efetiva-se através de práticas de recrutamento e seleção com critérios exigentes, de um sistema de avaliação de desempenho orientado para o desenvolvimento, do sentimento de segurança de emprego, de promoções e recompensas atribuídas com base no mérito e, ainda, de práticas formativas e de crescimento que promovam a participação ativa dos colaboradores no dia-a-dia e nas decisões da empresa.

O Quadro 3 apresenta uma síntese das propostas que diferentes autores têm apresentado sobre aquilo que entendem ser as melhores práticas de GRH, isto é, as geradoras de bons resultados económicos.

Quadro 3 – Melhores Práticas de GRH

Melhores Práticas de GRH	Walton (1985)	Lawer, Mohrman e Ledford (1992)	Osterman (1994)	Pfeffer (1994); Pfeffer e Veiga (1999)	Huselid (1995)	Arthur (1995)	Mcduffie (1995)	Gomes e Cunha (2003)
Análise de funções					✓			✓
Diferenciação de <i>status</i>							✓	
Difusão e partilha de informação	✓	✓		✓	✓	✓		✓
Equipas de redesenho dos postos de trabalho				✓				✓
Formação e desenvolvimento de competências		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Grupos de resolução de problemas			✓				✓	
Igualdade salarial e simbólica	✓			✓				✓
Inquérito às atitudes dos empregados					✓			✓
Participação acionista dos empregados	✓	✓	✓	✓				✓
Perspetivas de longo prazo/promoções internas				✓	✓			✓
Postos de trabalho amplos/rotação de postos de trabalho			✓	✓		✓	✓	
Práticas de participação e <i>empowerment</i> ⁸		✓		✓	✓	✓	✓	✓
Procedimentos formais de reclamações					✓			✓
Recrutamento e seleção				✓	✓	✓	✓	✓

⁸ Significa descentralização de poderes, ou seja, motiva a uma maior participação dos colaboradores nas atividades da empresa ao ser-lhes atribuída mais autonomia de decisão e responsabilidade.

Resolução formal de conflitos								✓
Salários elevados, outros incentivos e/ou benefícios	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Segurança no emprego	✓	✓		✓				✓
Sistemas de avaliação baseados no mérito	✓	✓		✓	✓			✓
Trabalho em equipa	✓					✓	✓	
Planeamento de atividades laborais que combinam conceção e ação	✓							
Estrutura organizacional achatada	✓							
Flexibilidade horária		✓						
Equipas auto-dirigidas			✓					
Gestão pela Qualidade Total ⁹			✓					

Fonte: Cunha *et al* (2010) e Martins e Silva (2013)

O Quadro 3 mostra que não há um acordo singular sobre quais as melhores práticas de GRH, variando a sua aplicabilidade em função dos interesses da organização e do tipo de colaboradores (Martins, 2005). Esteves (2008) verifica que nem os trabalhos teóricos que têm sido desenvolvidos no âmbito da GERH – sobre a relação entre práticas de GRH e resultados organizacionais (e.g., Becker e Gerhart, 1996; Bamberger e Meshoulam, 1997; Delery e Shaw, 2001; Ferris et al.,1999) –, nem os trabalhos empíricos (e.g., Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker e Huselid, 1998; Bae e Lawler, 2000; Guthrie, 2001; Zacharatos, Barling, D’ Iverson 2005), apresentam uma definição precisa e coincidente daquilo que são as melhores práticas de RH, isto é, aquelas que surgem associadas a resultados organizacionais positivos. Todavia, Esteves (2008) parece ser consensual que, subjacente à designação de boas práticas, está uma conceção de GRH orientada para manter e desenvolver as competências e a implicação

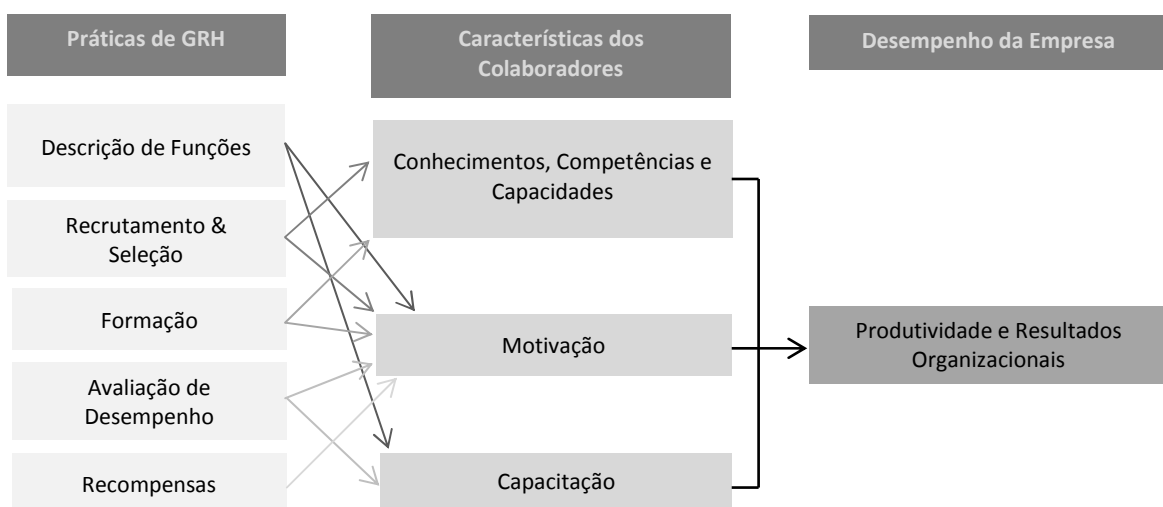
⁹ A gestão pela Qualidade Total assume-se como uma estratégia orientada para a criação da consciência da qualidade em todos os processos organizacionais, incluindo nos parceiros de negócio (e.g. fornecedores, distribuidores).

organizacional das empresas. A GERH concretiza-se em práticas de recrutamento e seleção rigorosas, avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, segurança de emprego, promoções e recompensas baseadas no mérito e igualmente em práticas de formação e de desenvolvimento dos empregados, práticas que incentivam a participação no processo de decisão e a partilha de informação sobre a empresa (Esteves, 2008).

Relacionando as propostas académicas sobre as melhores práticas de GRH com a Norma Portuguesa NP 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” que será analisada no próximo capítulo, é possível identificar algumas práticas coincidentes. Por exemplo: o recrutamento e seleção, o acolhimento e integração, a definição de padrões e códigos de conduta para comportamentos igualitários, as práticas que motivem o desenvolvimento dos trabalhadores, a formação, o reconhecimento de competências e a gestão e desenvolvimento de carreiras.

Diversos autores (e.g. Becker e Gerhart, 1996; Becker e Huselid, 1998) confirmam, tal como mencionado no início deste capítulo, que são ainda limitados os estudos e investigações que permitem definir com certezas aquelas que são as melhores práticas de GRH e, conseqüentemente, as que estão associadas ao sucesso organizacional. Delery e Shaw (2001) apresentam um modelo (Figura 6) em que cada prática de GRH pode influenciar diversas características da força de trabalho, o que revela uma associação e complementaridade entre as práticas de RH e a concretização dos objetivos organizacionais, corroborando as propostas de boas práticas de GRH.

Figura 6 – Relação entre as Práticas de GRH e os Resultados Organizacionais



Fonte: Esteves (2008) – Adaptado de Delery e Shaw (2001)

A GRH, ao assumir-se como órgão estratégico da organização, determina que seja dada cada vez mais importância à forma como são geridas as pessoas. Este papel atribui ao DRH a função não só de aconselhamento estratégico, mas também o poder de decisão e de implementação de práticas de GRH em afinidade com os objetivos organizacionais (Martins e Silva, 2013). Para serem realmente eficazes, as boas práticas de RH precisam de ter duas características fundamentais: estar devidamente articuladas e serem aplicadas como parte da estratégia organizacional (Cunha *et al*, 2010).

Capítulo III – O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

3.1 Enquadramento Geral da Norma ¹⁰

A Norma Portuguesa 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” (NP 4427:2004), foi publicada em 2004 e desenvolvida com o objetivo de definir linhas orientadoras para a estruturação de um SGRH. A NP 4427:2004 constitui-se como a primeira Norma, a nível mundial, que permite a uma organização ser certificada no âmbito específico da GRH (Gameiro, 2008). Inspirada num normativo interno da empresa Gestão Total ¹¹, foi proposta ao IPQ a criação de uma Norma Portuguesa para a GRH. Constituída a Comissão Técnica (CT 152 ¹²), presidida pela APAV, foram reunidos vários especialistas das áreas da GRH e da Normalização com o objetivo de, em conjunto, criarem uma Norma que desse resposta à necessidade de apurar um conjunto de princípios que servissem de apoio às organizações na definição e estruturação dos seus SGRH (Gameiro, 2008). A Norma estabelece os requisitos que devem ser tidos em consideração no planeamento de um SGRH. Estes requisitos são genéricos e aplicáveis a todas as empresas, independentemente da sua dimensão ou área de atividade. Na elaboração da NP 4427:2004 foi considerada a possibilidade de compatibilização com outros referenciais normativos já existentes, nomeadamente as Normas NP EN ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestão da Qualidade), NP EN ISO 14001:1999 (Sistemas de Gestão Ambiental) e as OSHAS 18001/NP 4397 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho). Desta forma revela-se facilitada a integração do SGRH no Sistema de Gestão já existente em grande parte do tecido organizacional, estruturado de acordo com um ou mais dos referenciais identificados (Gameiro, 2008).

De acordo com Gameiro (2008) e Varão (2009), a NP 4427:2004 assume-se não como um estilo de gestão, mas sim como um conjunto de princípios que podem ajudar as empresas, nomeadamente as que não possuem competências na área de GRH, a atrair, desenvolver e a manter os melhores profissionais, tornando-se mais competitivas. Cada vez mais, as organizações sentem necessidade de incrementar um conjunto de processos de gestão dos

¹⁰ A própria Norma e o guia “*Dar + Valor às Pessoas*”, publicado através da Equal (iniciativa comunitária na área do desenvolvimento dos RH), são os únicos documentos, no âmbito da literatura, de suporte ao estudo da NP 4427:2004 (Anexo 1).

¹¹ Empresa de formação, consultoria e gestão (<http://www.gestaototal.com/>).

¹² Código de identificação atribuído à equipa de criação da NP 4427:2004.

seus colaboradores que lhes permita conciliar objetivos e expectativas individuais com objetivos e metas organizacionais. Gameiro (2008) defende que só assim poderá ser garantida a maximização do retorno do investimento nas pessoas. Assumindo-se a GRH como uma área primordial para alcançar o sucesso, é essencial que nas organizações esteja claramente definida a metodologia a aplicar nessa gestão (NP 4427:2004). De acordo com a NP 4427:2004, “o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização, isto é, na sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo”, pelo que, para o efeito, é importante que as empresas criem e desenvolvam um SGRH que siga as linhas orientadoras representadas na figura abaixo:

Figura 7 – Sistema de GRH



Fonte: NP 4427 (2004)

Varão (2009), explorando o modelo de SGRH descrito na NP 4427:2004, designa que cada uma das ações descritas na Figura 7 tem associado um conjunto de propósitos fundamentais ao desenvolvimento de um SGRH eficiente. Varão (2009) explica sobre cada uma dessas ações do seguinte modo:

- a) Definição Estratégica e Planeamento: clarifica os eixos estratégicos da organização, determinando novas práticas de GRH e antecipando as necessidades de RH e respetivas competências, não só para o cumprimento dos objetivos estabelecidos, mas também para dar resposta aos desafios colocados à empresa;
- b) Caracterização da Estrutura Organizacional: permite o diagnóstico à estrutura atual de modo a existir um ajustamento contínuo (atividades, funções e pessoas) à estratégia da empresa e ao contexto em que a mesma desenvolve a sua atividade;
- c) Definição de Competências: determina o conjunto de competências exigidas pela organização que são necessárias à prossecução da estratégia e políticas definidas, promovendo a melhoria da prestação de serviços e produtividade;
- d) Recrutamento e Seleção: responde às necessidades de desenvolvimento da organização, garantindo a adequação das pessoas às funções existentes;
- e) Admissão, Acolhimento e Integração: cumprindo uma parte dos requisitos legais associados à contratação, é um processo que permite a integração dos colaboradores na empresa e na função, promovendo a sua satisfação;
- f) Desenvolvimento: conceção e desenvolvimento de sistemas de compensações, formação, carreiras e avaliação de desempenho que, em conjunto, possibilitam a retenção, desenvolvimento, reconhecimento e motivação das pessoas;
- g) Resultados do Desempenho do Sistema: permite o acompanhamento e análise contínuos do SGRH, promovendo a sua atualização e melhorias contínuas.
- h) Revisão pela Gestão: garante a eficácia e a atualização do SGRH.

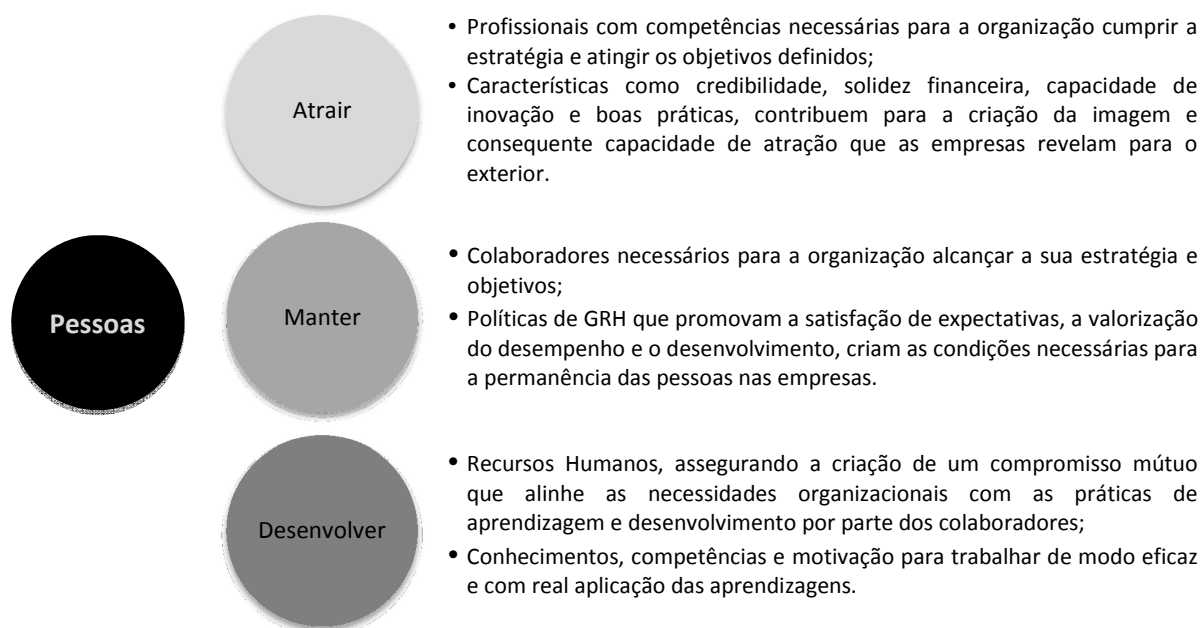
Varão (2009) acrescenta ainda que, não existindo uma ciência e lógica exatas para a implementação destas práticas, a definição de um SGRH irá depender, em larga escala, dos resultados do diagnóstico inicialmente realizado aos processos já existentes, dos sistemas que se pretendem reformular, dos que se pretendem criar e, acima de tudo, da estratégia de RH que se pretende seguir.

Numa constante prossecução de flexibilidade, reinvenção, dinamismo e proatividade, as empresas percecionam cada vez mais os seus colaboradores como o limite da eficácia organizacional (Varão, 2009). Neste contexto, verifica-se uma maior necessidade de evoluir de uma Gestão Administrativa (focada na contratação, no controlo e no processamento salarial) para uma GERH, baseada no desenvolvimento de competências de gestão e de liderança, orientada pelo conhecimento, pela aposta no capital intelectual e no potencial humano (Varão, 2009). De modo a responder a esta necessidade, alguns autores (Gameiro, 2008;

Varão, 2009) defendem que as empresas devem planejar e implementar estrategicamente as competências, o recrutamento e seleção, a admissão, o acolhimento e integração e o desenvolvimento das pessoas, analisando o desempenho de todo este sistema por forma a dar resposta aos princípios estratégicos definidos, concebendo, assim, um SGRH integrado na organização de acordo com as premissas da NP 4427:2004. A Figura 8 expõe os princípios da GRH segundo a NP 4427:2004. Concretamente, esta Norma procura:

- 1) Cativar os melhores dos melhores, concebendo e aplicando técnicas adequadas que permitam identificar as pessoas que correspondem aos perfis definidos e pretendidos;
 - 2) Manter os talentos, não só através da aplicação de esquemas remuneratórios, mas também pela criação de oportunidades de evolução na carreira e de obtenção de novas competências;
 - 3) Desenvolver as pessoas, acompanhando, avaliando e reconhecendo o seu desempenho.
- (Varão, 2009).

Figura 8 – Princípios da GRH segundo a NP 4427:2004



Fonte: Gameiro, J. (2008)

A NP 4427:2004 ¹³ veio dar resposta à necessidade de aplicação de uma metodologia organizativa na GRH (Varão, 2009), permitindo às organizações que a implementam:

¹³ No Anexo 2 é apresentada uma síntese dos principais pontos que constituem a NP 4427:2004.

- a) *“estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização;*
- b) *implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos;*
- c) *assegurar-se que a política de recursos humanos estabelecida é seguida;*
- d) *demonstrar essa conformidade;*
- e) *obter a certificação ou o reconhecimento do seu sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa, ou:*
- f) *fazer uma auto-avaliação e declaração de cumprimento desta Norma Portuguesa.” (NP 4427:2004).*

Para Teixeira (2003), a certificação por uma Norma constitui-se sempre como uma vantagem competitiva, uma vez que permite às empresas traçar um caminho no sentido da inovação e da diferenciação, transmitindo qualidade e confiança no mercado em que atua. Sendo a NP 4427:2004 uma Norma que centra a sua atuação nos SGRH, abrange como principais pontos de ação:

- A sistematização da missão de GRH;
- A responsabilização da gestão nos requisitos relacionados com o desenvolvimento do SGRH;
- O planeamento dos RH necessários para garantir o alinhamento com a estratégia da empresa;
- O desenvolvimento das práticas que devem integrar o SGRH;
- A medição, análise e melhoria do desempenho dos sistemas desenvolvidos.

3.2 A Implementação da NP 4427:2004 no Contexto Organizacional Português

No ano de 2008 foi publicado o resultado da implementação do Projeto *“Valor-In - Valorizar para Inovar”* que *“ (...) foi desenvolvido com o objetivo de difundir e consolidar métodos e técnicas de gestão profissionais e perspetivas de desenvolvimento estratégico, que considerassem as pessoas como uma unidade integrada de (...) valores (...) que interagem simultaneamente em contexto organizacional, sendo-lhes reconhecido (...) capacidade de criar saberes únicos que acrescentam valor ao negócio das organizações.”* (Gameiro, 2008). O

coordenador do Projeto “Valor-In” (Gameiro, 2008) sublinha que o objetivo do mesmo era testar um modelo de implementação de um SGRH com base nas premissas da NP 4427:2004, através do desenvolvimento e aplicação de um projeto-piloto em organizações industriais do setor da pedra natural, plásticos e mobiliário ¹⁴. A concretização do Projeto “Valor-In” permitiu, fundamentalmente, selecionar as melhores práticas desenvolvidas pelas organizações ao longo da referida implementação de um SGRH e, assim, criar uma espécie de linha orientadora para a implementação da NP 4427:2004 noutras organizações (Gameiro, 2008). Este projeto foi reconhecido pelo seu contributo para futuras empresas que pretendam desenvolver o seu SGRH, uma vez que desencadeou o conhecimento e interesse pela NP 4427:2004 no tecido empresarial português. Apesar do desenvolvimento desta iniciativa, decorrente de uma perceção diária sobre as certificações mais comuns das empresas portuguesas e das pesquisas proporcionadas pelo presente estudo, é possível aferir, quase de forma imediata, que a NP 4427:2004 é uma Norma ainda pouco difundida e, consequentemente, com uma reduzida taxa de implementação no contexto empresarial nacional. São inexistentes quaisquer tipos de publicações científicas, estudos e/ou estatísticas, que permitam, de alguma forma, caracterizar a situação atual no que respeita ao conhecimento e aplicação desta Norma.

Nesta investigação, o primeiro passo para a abordagem prática e real da Norma em estudo foi a identificação de todas as empresas portuguesas certificadas pela NP 4427:2004. Esta identificação foi possível através do contacto estabelecido com todos os organismos portugueses identificados na Figura 9 que certificam de acordo com a NP 4427:2004 ¹⁵:

Figura 9 – Organismos Portugueses que Certificam de Acordo com a NP 4427:2004



APCER – Associação Portuguesa de Certificação



Bureau Veritas Certification Portugal, Unipessoal, Lda.

¹⁴ *Granisentra – Mármore e Granitos, Lda., Inovopedra – Indústria Inovadora de Rochas Ornamentais, Lda., Joaquim Duarte Urmal & Filhos, Lda., Mármore Galvão – Eduardo Galvão Jorge & Filhos, S.A., Plasoeste – Sociedade Transformadora de Plásticos, Lda. e Xiraclasse – Móveis e Decoração, Lda.*

¹⁵ As entidades certificadoras são entidades independentes e devidamente acreditadas para realizar atividades de certificação de produtos, serviços, sistemas de gestão, entre outros, num determinado âmbito e segundo um ou vários referenciais normativos. No Anexo 3 são identificadas pelo IPQ (instituto público que coordena o sistema português da Qualidade) as entidades que certificam as organizações pela NP 4427:2004.



EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A.

LUSAENOR

Lusaenor



SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda.



TÜV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.

Uma vez identificadas as entidades certificadoras, no Capítulo seguinte será detalhada a metodologia de contacto, bem como os resultados obtidos que contribuíram para a identificação da população alvo de estudo desta investigação.

Capítulo IV – Metodologia de Estudo

4.1 A Escolha do Método

Esta investigação tem como objetivo primordial a obtenção de resultados que permitam conhecer e analisar o tipo de relação existente entre a certificação pela NP 4427:2004 e o desenvolvimento de práticas de GRH nas empresas portuguesas. As características deste estudo apresentadas até ao momento determinaram a opção por uma metodologia quantitativa de recolha e análise de dados, privilegiando o Inquérito por Questionário como a técnica de recolha de informação selecionada (apresentado no ponto 4.4.1). Esta opção determina, assim, o desenvolvimento de um estudo do tipo não-experimental e transversal ¹⁶, descritivo ¹⁷ e explicativo ¹⁸.

A pesquisa quantitativa possibilita a quantificação em números das opiniões e informações de modo a que possam ser classificadas e analisadas. Neste sentido, e pelas características apresentadas, este método é o ideal a ser aplicado ao presente estudo. Autores como Ghiglione e Matalon (1992) e Dalfovo *et al* (2008) caracterizam o método quantitativo como uma metodologia que explica, controla e prognostica com base na dedução, na quantificação e na correspondência, tornando o estudo perdurável e não dependente do contexto ou do tempo, utilizando instrumentos que garantem a objetividade. Fernandes (1991) afirma que em investigação quantitativa é, habitualmente, possível obter dados sobre um conjunto alargado de pessoas/entidades relativos a um certo número de questões pré-determinadas. Através dos métodos estatísticos impulsionados pela abordagem quantitativa, podem sintetizar-se dados referentes a uma amostra de grande dimensão e generalizar esses dados a toda a população. Esta possibilidade de generalização dos dados é o objetivo principal da investigação quantitativa (Fernandes, 1991).

¹⁶ Proporciona a observação de situações já existentes não provocadas intencionalmente pela e para a investigação. O estudo não-experimental pode, também, ser transversal, ou seja, um estudo em que toda a recolha de dados é realizada num período específico no tempo, registando, num determinado momento, a realidade das empresas inquiridas.

¹⁷ Caracteriza o fenómeno da relação entre a certificação pela NP 4427:2004 e o desenvolvimento de práticas de GRH nas empresas portuguesas.

¹⁸ Avalia e estabelece relações entre as variáveis.

4.2 Hipóteses de Estudo

A revisão da literatura auxiliou na delimitação do objeto de estudo desta investigação. Através dessa análise, algumas questões foram surgindo e às quais se pretende dar resposta através da formulação das seguintes hipóteses de estudo:

- **Hipótese 1:** As empresas certificadas pela NP 4427:2004 promovem, predominantemente, práticas de GRH estratégicas.
- **Hipótese 2:** O grau de intervenção do DRH no âmbito da promoção das práticas de RH é maior nas empresas certificadas pela NP 4427:2004 do que nas empresas não certificadas por esta Norma.
- **Hipótese 3:** Nas empresas com certificação pela NP 4427:2004, os responsáveis pela Função RH possuem qualificação específica na área de RH.

No sentido de promover uma melhor compreensão e de determinar algumas pistas para as análises que serão realizadas, as hipóteses apresentadas podem ser caracterizadas da seguinte forma:

Hipótese 1: *As empresas certificadas pela NP 4427:2004 promovem, predominantemente, práticas de GRH estratégicas.*

- Hipótese não direcional: identifica a existência de uma relação de influência da variável independente (empresas certificadas pela NP 4427:2004) sobre a dependente ¹⁹ (práticas de GRH estratégicas).

Hipótese 2: *O grau de intervenção do Departamento de RH no âmbito da promoção das práticas de RH é maior nas empresas certificadas pela NP 4427:2004 do que nas empresas não certificadas por esta Norma.*

- Hipótese direcional: identifica a existência de uma relação causa-efeito entre a variável independente (empresas certificadas pela NP 4427:2004 / empresas não certificadas pela NP 4427:2004) sobre a dependente (grau de intervenção do Departamento de RH no âmbito da promoção das práticas de RH).

Hipótese 3: *Nas empresas com certificação pela NP 4427:2004, os responsáveis pela Função RH possuem qualificação específica na área de RH.*

¹⁹ Franganito (2010) clarifica, com base em Polit *et al* (2004), que a variável dependente é aquela que o investigador está interessado em compreender, explicar ou prever. Por sua vez, a causa presumida de um fenómeno é a variável independente.

- Hipótese não direcional: identifica a existência de uma relação de influência da variável independente (empresas com certificação pela NP 4427:2004) sobre a dependente (qualificação específica na área de RH).

Decorrentes da reflexão sobre estas hipóteses de estudo, surgiram algumas questões complementares cuja análise permitirá uma melhor compreensão dos assuntos em investigação:

O desenvolvimento de práticas de GRH é determinado:

- Pelo setor de atividade da empresa?
- Pelo tipo de sistema(s) de gestão da qualidade existente(s) nas empresas?
- Pela dimensão do DRH?
- Pela função e formação do Gestor de RH?

A existência de organizações certificadas pela NP 4427:2004 é fundamentada:

- Pela natureza jurídica da empresa?
- Pelo setor de atividade da empresa?
- Pela dimensão do DRH?
- Pela função e formação do Gestor de RH?

O grau de intervenção do DRH no desenvolvimento de práticas de RH é explicado:

- Pelo setor de atividade da empresa?
- Pelo tipo de sistema(s) de gestão da qualidade existente(s) nas empresas?
- Pela dimensão do DRH?
- Pela função e formação do Gestor de RH?

Este questionamento motivou e assume notória pertinência no presente estudo, pelo que a concretização dos pontos seguintes culminarão nas respostas a estas perguntas sobre a implementação da NP 4427:2004.

4.3 População e Amostra de Estudo

Obtidas as respostas ²⁰ por parte de cada uma das entidades certificadoras, foram identificadas, com o maior nível de exatidão possível, as empresas certificadas pela NP 4427:2004 em Portugal. O Quadro que se segue (Quadro 4) identifica as dezasseis empresas

²⁰ No Anexo 4 é apresentado um controlo dos contactos efetuados, bem como das respostas de cada uma das entidades certificadoras (Anexos 4.1 a 4.5.1).

portuguesas que se encontram atualmente certificadas pela NP 4427:2004. É importante ressaltar o facto de que o presente estudo se baseia nas informações que foram prestadas pelas entidades certificadoras à data em que foram questionadas (Anexo 4). Uma dessas entidades – TÜV Rheinland Portugal – não identificou as empresas certificadas por imposição de políticas internas de confidencialidade.

Quadro 4 – Empresas Certificadas pela NP 4427:2004

Entidade Certificadora	Organização Certificada
Apcer	<i>CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica</i>
	<i>Ministério da Defesa Nacional - Marinha</i>
	<i>GTI - Gestão, Tecnologia e Inovação, S.A./ GTI II SI - Sistemas de Informação, Lda./ GTI HSST - Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, Lda./ VC Form - Formação e Consultoria de Gestão S.A.</i>
	<i>IMPrensa NACIONAL – Casa da Moeda, S.A.</i>
	<i>CH Business Consulting, S.A.</i>
	<i>JPM - Automação e Equipamentos Industriais, S.A.</i>
	<i>EMEF - Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A.</i>
	<i>CINCLUS Project Management, S.A.</i>
EIC	<i>SERVILUSA - Gestão e Organização de Espaços Mortuários, Cemitérios, Fornos Crematórios, Artigos e Equipamentos Funerários, Lda.</i>
	<i>SERVILUSA - Agências Funerárias, S.A.</i>
Bureau Veritas	<i>Ponto C - Sistemas de Informação, Lda.</i>
SGS	<i>Foconsultores - Formação e Consult. Empresarial, Lda.</i>
	<i>GROVE ADVANCED CHEMICALS (Portugal), S.A.</i>

Como é possível constatar, as empresas certificadas pela NP 4427:2004 são ainda em número muito reduzido, uma vez que são apenas 16 no universo empresarial português, constituído por 599.992 empresas em atividade em 2013 ²¹. Nesta amostra optou-se pelo estudo de todas estas empresas. Assim, o total das empresas certificadas pela NP 4427:2004 está representado na amostra desta investigação.

Para além das 16 empresas certificadas pela NP 4427:2004, a amostra integra, ainda, um conjunto de empresas não certificadas para que fosse possível validar as hipóteses de estudo. O conjunto das empresas não certificadas a ser estudado foi delimitado pelos seguintes critérios de seleção:

- a) Serem empresas portuguesas/localizadas em território nacional;
- b) Serem empresas com Departamento/Gestor de RH.

No total, foram consideradas 95 empresas (16 empresas certificadas e 79 não certificadas) que constituem a amostra deste estudo. Esta amostra foi constituída por amostragem não probabilística e não intencional. ²².

4.4 A Técnica de Recolha de Dados

4.4.1 O Inquérito por Questionário

Para dar resposta às questões de pesquisa apresentadas anteriormente, foi elaborado um inquérito por questionário a aplicar aos Gestores de RH ²³ das empresas consideradas para este estudo. A aplicação de inquéritos por questionário, frequentemente utilizados em pesquisa nas ciências sociais, apresenta, segundo Alves (2006) e Martins (2005), vantagens específicas no que toca à recolha de informação quantitativa:

- Assumem uma forma eficiente de recolher informação de um grande número de inquiridos, em simultâneo;

²¹ Informação extraída do Observatório *Racius* que elabora estatísticas sobre o mundo empresarial em Portugal.

²² Tendo em conta que a totalidade das empresas certificadas pela NP 4427:2004 foi considerada na amostra e que o número total de empresas em Portugal ronda as 600.000 (uma população demasiado grande para que pudesse ser determinada uma amostra considerada estatisticamente representativa).

²³ Anexo 5.

- São flexíveis, na medida em que um questionário pode recolher uma grande variedade de informação;
- São pouco dispendiosos (monetária e temporalmente) e relativamente fáceis de aplicar;
- Asseguram o anonimato dos inquiridos e um período temporal que permite, por parte dos mesmos, a análise do questionário e a reflexão sobre a resposta.

O inquérito por questionário utilizado neste estudo foi uma adaptação do questionário elaborado por Martins (2005) ²⁴ no âmbito do seu estudo sobre as “*Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*”. Uma vez que o estudo da autora segue a mesma linha de análise no âmbito das práticas de GRH (uma das variáveis em análise), apenas foi necessária a adaptação do instrumento de recolha de dados às empresas certificadas pela NP 4427:2004 e às práticas de RH que esta Norma promove. A utilização de um instrumento de recolha de dados já concebido por outro autor garante as seguintes vantagens (Garcia, 1993):

- A utilização de uma estrutura já pensada e organizada, quer a nível de conteúdo, quer ao nível do *layout*;
- A adaptação de um instrumento que foi alvo de pré-teste ²⁵. Embora o pré-teste tivesse sido aplicado ao inquérito da autora, este processo garante uma base de trabalho formalmente revista;
- A economia de tempo na elaboração de um inquérito por questionário de raiz.

Na aplicação do inquérito por questionário foi adotado o seguinte procedimento:

- a) Após a transposição do inquérito para a ferramenta de criação de formulários que podem ser preenchidos *online* – *Google Docs* ²⁶ –, foi realizada uma intensa pesquisa no sentido de apurar os contactos mais diretos para os DRH das empresas certificadas pela NP 4427:2004, de modo a que o inquérito fosse publicitado ²⁷ e respondido pelas mesmas;
- b) Disseminação do inquérito:

²⁴ Anexo 6.

²⁵ A avaliação da validade do questionário adaptado para esta investigação não foi realizada.

²⁶ A escolha de criar e divulgar o questionário *online*:

- Possibilitou que o instrumento chegasse a um grande número de pessoas, localizadas em diferentes pontos do país, sem custos adicionais;
- Permitiu o anonimato das respostas;
- Rentabilizou o tempo na organização e contabilização das respostas.

²⁷ Anexo 7.

- Pela base de dados de contactos das entidades acolhedoras de estágio da Licenciatura de RH da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, realizada pela Coordenadora de estágios da referida Licenciatura desta Escola;
- Pelas redes sociais, administrada pela orientanda (*Facebook e LinkedIn*);
- Pela rede de contactos profissionais e institucionais da investigadora e da sua orientadora.

A difusão do inquérito e do seu propósito foi realizada periodicamente entre 12 de Junho de 2013 e 13 de Novembro de 2013.

A partir da aplicação do inquérito por questionário foi recolhida a informação que permitiu responder aos objetivos do presente estudo, tendo em conta as seguintes variáveis de análise:

- 1) Caracterização da organização: natureza jurídica (questão 1), setor de atividade (questão 2) e número de pessoas que compõem o DRH (questão 5);
- 2) Certificação por sistema(s) de gestão da qualidade: existência de algum tipo de certificação no âmbito da qualidade (questões 3 e 4);
- 3) Práticas de GRH existentes: tendo por base as práticas e instrumentos de GRH determinados pela NP 4427:2004, mencionados anteriormente na análise teórica, foram apresentadas 17 possibilidades de resposta. Esta questão possibilitará, mediante a agregação das respostas, a identificação das organizações que mais se aproximam da GRH prevista pela NP 4427:2004 (questão 6);
- 4) Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: (questões 7 a 23). Nestas questões é apresentada uma escala de intervalo em que os inquiridos identificam o nível de intervenção do DRH no desenvolvimento de cada uma das práticas expostas na questão 6. A referida escala contém as seguintes opções de resposta:
 - *Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;*
 - *O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH;*
 - *O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;*
 - *O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;*
 - *O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.*

- 5) Especificidades das práticas de GRH desenvolvidas: nas questões 24 e 25 os inquiridos são questionados sobre as práticas em que o DRH investe mais tempo e aquelas em que tem de recorrer à subcontratação de serviços externos.
- 6) Iniciativas futuras do DRH: é solicitada a apresentação de projetos ao nível da GRH para 2014 (questão 26);
- 7) Opinião sobre a dimensão estratégica da GRH: na questão 27 os inquiridos são questionados se consideram e porque consideram a GRH da organização em que trabalham estratégica;
- 8) Influência da certificação do SGRH nas práticas de GRH desenvolvidas: em que é que a certificação do SGRH alteraria o desenvolvimento das práticas de GRH desenvolvidas nas empresas dos inquiridos (questão 28);
- 9) Função, habilitações e formação do Gestor de RH: nas questões 29, 30, 31 e 32 é apurada a função dos inquiridos, bem como as suas habilitações, formações específicas, as formações consideradas essenciais para o desempenho da função e as que estão a prever obter.

Todas estas questões estabeleceram um meio de obter, por parte dos inquiridos, as respostas necessárias à confirmação, ou não, das hipóteses em estudo nesta investigação.

4.4.2 Taxa de Respostas

A taxa de respostas obtida através da aplicação do inquérito por questionário apresentado ascendeu os 70% nos meses de Junho e Julho. Ao verificar-se uma diminuição da intensidade de respostas rececionadas, a repetição da divulgação do inquérito, apresentada no ponto anterior, foi ocorrendo constantemente, o que determinou a receção de mais 24% de respostas entre os meses de Agosto e Novembro. No total, foram recebidas 95 respostas, sendo esta a amostra final desta investigação, desdobrada na subamostra de empresas certificadas pela NP 4427:2004 (n=15²⁸) e na subamostra de empresas não certificadas pela NP 4427:2004 (n=80).

²⁸ Apesar de apresentar duas empresas (com áreas de negócio diferentes) certificadas pela NP 4427:2004, a empresa *Servilusa* apenas se referenciou a uma das entidades no momento de resposta ao inquérito por questionário, pelo que, a partir deste ponto, são consideradas 15 empresas certificadas pela NP 4427:2004.

4.4.3 Tratamento de Dados

Para a análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário, foi utilizado o programa informático *IBM® SPSS® Statistics* (aplicação de tratamento estatístico de dados), versão 20.0.0 para o sistema *Windows*.

Tendo em conta o número de perguntas que constitui o inquérito por questionário, todas elas foram previamente codificadas para que fosse facilitada a introdução dos dados no programa e o seu conseqüente tratamento. Também no decorrer da análise dos dados foram consideradas separadamente, em determinados momentos, as respostas das empresas certificadas pela NP 4427:2004 *versus* as respostas das empresas não certificadas, de modo a ilustrar e evidenciar a comparação entre ambas as subamostras.

Todas as respostas recolhidas através do inquérito por questionário foram classificadas como variáveis nominais – variáveis puramente qualitativas. Assim sendo, esta tipologia de resposta invalida a execução de qualquer tipo de operação aritmética (Martins, 2011). Seguindo esta orientação, numa primeira fase, a análise dos dados foi realizada no âmbito da estatística descritiva que engloba um conjunto de medidas que permite delinear de forma resumida um conjunto de dados. Neste sentido, foram utilizadas as medidas de dispersão para variáveis nominais: as frequências. Numa fase mais avançada da interpretação dos dados e de modo a proporcionar uma análise aprofundada das respostas obtidas, recorreu-se às medidas da estatística inferencial (*“se o ramo da Estatística Descritiva nos permite descrever as características básicas dos dados da amostra, o ramo da Estatística Inferencial engloba todos os testes estatísticos (...) que nos permitirão concluir, recorrendo a probabilidades estatísticas, se as associações ou diferenças detetadas na amostra estudada estarão (ou não) presentes na população-alvo”* (Martins, 2011). No âmbito da estatística inferencial, recorreu-se à utilização de testes de associação, de modo a avaliar se as variáveis determinadas pelas hipóteses têm alguma relação entre si, isto é, se uma variável varia em função da variação de outras. O teste de associação aplicado a esta investigação foi o teste de Qui-Quadrado (*Chi-Square Test, χ^2*). Este teste ensaia a independência, através de uma tabela de contingência, de duas variáveis nominais, entre as quais se pretende determinar a existência de uma associação.

Para complementar a análise dos resultados obtidos através da aplicação dos testes de associação, é necessário analisar a informação ao nível da sua significância estatística. O valor convencional designado para o nível de significância é de 0,05 (5 vezes em cada 100). Neste seguimento, no presente estudo, para aceitar ou rejeitar as hipóteses formuladas, foram utilizados os seguintes níveis de significância estatística:

- $p > 0.05$ (maior que 0,05): não existe associação entre as variáveis – significa que em mais do que 5% das vezes o resultado obtido no teste aplicado será devido ao acaso;
- $p < .05$ (menor que 0,05): existe associação entre as variáveis – significa que em menos do que 5% das vezes o resultado obtido será devido ao acaso.

De acordo com Martins (2011), a comunidade científica optou, recentemente, por diferenciar, no âmbito dos resultados não significativos, os resultados inferiores a .10 (aqueles cuja probabilidade de ocorrência devida ao acaso é de 10 em 100 vezes). Apesar de não serem significativos, mas como estão próximos do ponto de significância .05, estes resultados são designados por resultados marginalmente significativos e, por isso, também serão identificados e relatados como tal.

Capítulo V – Resultados sobre o Papel da Certificação pela NP 4427:2004 e sobre o Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas

5.1 Caracterização da Amostra

Tendo em conta que a essência da presente investigação se foca na comparação entre empresas certificadas pela NP 4427:2004 e empresas não certificadas segundo esta Norma, neste ponto optou-se pela caracterização particular de cada uma das subamostras identificadas:

a) Características da Subamostra 1 – As Empresas Certificadas pela NP 4427:2004

A subamostra 1 é constituída pelo total de empresas certificadas pela NP 4427:2004 (n=15). Este conjunto de empresas integra os seguintes setores de atividade:

Tabela 1 – Setores de Atividade das Empresas Certificadas pela NP 4427:2004

Setores de Atividade	N.º de Empresas	Percentagem
Consultoria e Formação Profissional	2	13,4
Fabrico de artigos de mármore e de rochas similares	2	13,4
Atividade de programação informática	1	6,7
Atividades de consultoria em informática	1	6,7
Atividades funerárias e conexas	1	6,7
Comércio por grosso de produtos químicos	1	6,7
Defesa	1	6,7
Desenvolvimento de <i>software</i>	1	6,7
Fabrico de embalagens de plástico	1	6,7
Outra impressão	1	6,7
Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão	1	6,7
Público	1	6,7
Reparação e manutenção de outro equipamento de transporte	1	6,7
Total	15	100%

A Tabela 1 mostra que a maioria das empresas certificadas pela NP 4427:2004 desenvolve a sua atividade na área da consultoria e formação profissional (n=2) e no setor da

indústria, nomeadamente no fabrico de artigos de mármore e rochas similares (n=2), completando 26,8% da amostra. As restantes empresas certificadas pela referida Norma centram a sua atividade na área da informática (20,1%); em atividades funerárias e conexas (6,7%); no comércio por grosso de produtos químicos (6,7%); na área da defesa nacional e serviço público (13,4%); no fabrico de embalagens de plástico (6,7%); em atividades de outra impressão (6,7%); em outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão (6,7%) e na área de reparação e manutenção de outro equipamento de transporte (6,7%).

Quanto à natureza jurídica (Tabela 2), 4 das 15 empresas são de responsabilidade limitada, 7 são sociedades anónimas e 4 empresas são entidades públicas. Neste contexto, predominam as empresas privadas com fins lucrativos (11 empresas), seguindo-se as empresas públicas (4 empresas).

Tabela 2 – Natureza Jurídica das Empresas Certificadas pela NP 4427:2004

Natureza Jurídica	N.º de Empresas	Percentagem
Empresa privada de responsabilidade Lda.	4	26,7
Empresa privada, S.A.	7	46,7
Entidade pública	4	26,7

b) Características da Subamostra 2 – As Empresas não Certificadas pela NP 4427:2004

A subamostra 2 é constituída pelas empresas que não são certificadas pela NP 4427:2004 (n=80). Este conjunto de empresas integra os seguintes setores de atividade ²⁹:

Tabela 3 – Setores de Atividade das Empresas não Certificadas pela NP 4427:2004

Setores de Atividade	N.º de Empresas	Percentagem
Atividades de consultoria e outros serviços	25	31,3
Indústria	15	18,75
Comércio por grosso e a retalho e reparação de veículos automóveis	10	12,5
Atividades de saúde humana e apoio social	9	11,3
Alojamento, restauração e similares	4	5
Atividades financeiras	4	5
Educação	4	5
Ausência/Invalidade de resposta	4	5
Transporte e armazenamento	2	2,5

²⁹ A análise da distribuição das empresas foi realizada com base e por adaptação da Classificação das Atividades Económicas (CAE).

Administração Pública	1	1,3
Atividades artísticas	1	1,3
Construção	1	1,3
Total	80	100%

As empresas não certificadas pela NP 4427:2004 inserem-se, na sua maioria, nas atividades de consultoria e outros serviços (n=25); na área da indústria (n=15); no comércio por grosso e a retalho e na reparação de veículos automóveis (n=10) e nas atividades de saúde humana e apoio social (n=9), tal como é possível verificar na Tabela 3.

Quanto à sua natureza jurídica (Tabela 4), é possível determinar que 22 empresas são de responsabilidade limitada, 40 são sociedades anónimas, 9 são entidades sem fins lucrativos e 9 empresas são entidades públicas. Neste contexto predominam as empresas privadas com fins lucrativos (62 empresas), seguindo-se as empresas sem fins lucrativos (n=9) e as entidades públicas (9 empresas).

Tabela 4 – Natureza Jurídica das Empresas Não Certificadas pela NP 4427:2004

Natureza Jurídica	N.º de Empresas	Percentagem
Empresa privada de responsabilidade Lda.	22	27,5
Empresa privada, S.A.	40	50
Entidade privada sem fins lucrativos	9	11,3
Entidade pública	9	11,3

5.2 As Gestão de Recursos Humanos nas Empresas Estudadas

5.2.1 Certificação em Sistemas de Gestão

Proseguindo no sentido do estudo de uma das principais temáticas desta investigação – a certificação pela qualidade –, a análise que se segue identifica as empresas que são certificadas e em que tipos de sistema o são. Na Tabela 5 é possível verificar que a maioria das empresas (61,1%) que constituem a amostra é certificada por algum sistema de gestão da qualidade.

Tabela 5 – A Certificação por Sistema(s) de Gestão da Qualidade das Empresas Constituintes da Amostra

Certificação	N.º de Empresas	Percentagem
Não	37	38,9

Sim	58	61,1
Total	95	100

Embora atualmente a Norma ISO 9001 (“Sistemas de Gestão da Qualidade”) seja a mais comumente conhecida e implementada nas empresas, a Tabela 6 identifica outras Normas de certificação presentes nas empresas deste estudo:

Tabela 6 – Tipos de Certificação Detidos pelas Empresas da Amostra ³⁰

Tipo de Certificação	N.º de Empresas	Porcentagem
ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade	44	79,8
ISO 14001 – Sistemas de Gestão Ambiental	16	28,9
ISO 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	15	27,2
OHSAS 18001 / ISO 4397 – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho	7	12,6
Outras certificações não incluídas no âmbito da Qualidade	7	12,6
ISO/TS 16949 – Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos particulares para a aplicação da ISO 9001:2008 para a produção de automóveis e serviços de peças	3	5,4
NP 4457 – Certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação	3	5,4
ISO 27001 – Tecnologias da Informação	2	3,6
ISO 20000 – Gestão de Serviços de Tecnologias de Informação	1	1,8
NP 15017 – Requisitos para serviços funerários	1	1,8
NP 4469-1 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social	1	1,8
NP 4512 – Sistemas de Gestão da Formação Profissional	1	1,8

A Tabela 6 mostra que a maioria das empresas inquiridas é certificada pela Norma ISO 9001 (n=44). Seguem-se as empresas certificadas pela Norma da Gestão Ambiental (n=16) e pela NP 4427:2004 (n=15). Na amostra deste estudo, a NP 4427:2004 é a terceira certificação mais valorizada.

5.2.2 Dimensão do Departamento de Recursos Humanos

O número de pessoas que constituem um DRH pode assumir uma influência determinante no desenvolvimento das práticas de GRH. Neste sentido, reveste-se de grande importância a análise deste dado relativo às empresas em estudo.

³⁰ Há Empresas em análise que são detentoras de mais do que uma Certificação.

Tabela 7 – Dimensão do DRH das Empresas da Amostra

N.º de Pessoas no DRH	N.º de Empresas	Porcentagem
1	15	18,5
2	24	29,6
3	16	19,8
4	3	3,7
5	4	4,9
6	5	6,2
8	2	2,5
9	2	2,5
> 10 ³¹	10	12,3
Ausência de Resposta	14	0
Total	95	100

De acordo com a Tabela 7 é possível concluir que 48,1% das empresas integram uma ou duas pessoas no seu DRH, 19,8% integram três pessoas e 32,1% dos DRH destas empresas são constituídos por quatro ou mais colaboradores. Em média, os DRH das empresas constituintes da amostra são compostos por dois colaboradores.

5.2.2.1 Relação entre a existência de organizações certificadas pela NP 4427:2004 e a dimensão do Departamento de Recursos Humanos

A presente análise comparativa surge no sentido de perceber se a certificação pela NP 4427:2004 é influenciada pelo número de elementos que constituem o DRH das empresas que participaram neste estudo. Verifica-se que 41,7% dos DRH das empresas certificadas pela NP 4427:2004 integram 2 pessoas, 25% integram 1 pessoa e 16,7% integram 3 pessoas. Os restantes 16,6% dos DRH trabalham com equipas de 6 a 21 pessoas. É, pois, possível concluir que os DRH das empresas certificadas pela NP 4427:2004 são constituídos por uma média de 3 pessoas. Fazendo o paralelismo desta análise para as restantes empresas constituintes da amostra (n=80) – não certificadas pela NP 4427:2004 –, verifica-se que 27,5% dos DRH são compostos por 2 pessoas, 20,3% por 3 pessoas e 17,4% por 1 pessoa. 34,4% correspondem a DRH constituídos por equipas de 5 a 56 pessoas. 3 é também o número médio de pessoas que formam os DRH das empresas não certificadas pela NP 4427:2004.

³¹ Constatou-se que uma das empresas integrava 56 colaboradores, sendo este o número máximo identificado.

5.2.3 Perfil do Gestor de Recursos Humanos

De um modo geral, a área de RH assume nas empresas uma extensão das tarefas e atividades muito alargada o que, conseqüentemente, e mediante as responsabilidades assumidas nesta área funcional, resulta numa variada classificação/designação do perfil profissional dos responsáveis pela GRH.

Tabela 8 – Função dos Gestores de RH das Empresas Constituintes da Amostra

Funções	N.º de Empresas	Porcentagem
Gestor/Coordenador de Recursos Humanos	26	29,5
Técnico de Recursos Humanos	24	27,3
Diretor de Recursos Humanos	17	19,3
Outros Gestores/Coordenadores	7	8
Outros Diretores	6	6,8
Administrativo de Recursos Humanos	3	3,4
Outros Administrativos	3	3,4
Outros Técnicos	2	2,3
Ausência de Resposta	7	0
Total	95	100

A maior parte dos inquiridos no âmbito deste estudo assume a função de Gestor/Coordenador de RH (29,5%), seguindo-se a função de Técnico de RH (27,3%) e a de Diretor de RH (19,3%). Ainda no âmbito da caracterização funcional na área de RH, 3,4% dos respondentes são Administrativos de RH nas empresas onde assumem funções. Em contrapartida, também são identificados casos de funções que, embora não sejam específicas da área de GRH, assumem a titularidade das atividades que lhe estão inerentes (20,5%). No total, 79,5% dos inquiridos assumem funções específicas de RH.

No que respeita às habilitações escolares e às áreas de formação dos Gestores de RH que responderam ao inquérito, verifica-se que 97,9% possui formação académica de nível superior, embora 42% não possua formação superior específica na área de RH.

Tabela 9 – Habilitações e Área de Formação dos Gestores de RH das Empresas Constituintes da Amostra

Habilitações e Área de Formação	N.º de Inquiridos ³²	Porcentagem
12.º Ano	2	2,2

³² Considerou-se um inquirido por empresa, pelo que o número de inquiridos por resposta é igual ao número de empresas.

Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado em Recursos Humanos	54	58,1
Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação, Mestrado ou Doutorado em Outras Áreas	37	39,8
Ausência de Resposta	2	
Total	95	100

De acordo com os dados representados na Tabela 9, 58,1% dos inquiridos têm formação académica superior no âmbito da GRH (e.g.: GRH, GRH e Organização Estratégica ou Gestão e Desenvolvimento de RH). Os restantes inquiridos estão ligados às áreas de Psicologia, Gestão, Direito e Economia (n=37) ou possuem o 12.º ano (n=2). Dois inquiridos não referiram a sua habilitação e área de formação.

62% dos inquiridos consideram que possuem formação/qualificação específica que é determinante para o desempenho das suas funções, sendo as mais destacadas as áreas de RH e Gestão.

Quando questionados sobre a possibilidade de frequentarem algum tipo de formação a curto-prazo, 60,2% afirma que pretende realizar formação nas áreas de RH, Legislação Laboral e Gestão como complemento à sua atual formação.

5.2.3.1 A qualificação do Responsável de Recursos Humanos das empresas certificadas pela NP 4427:2004

Uma das hipóteses da presente investigação visa a análise das habilitações académicas dos Responsáveis de RH das Empresas certificadas pela NP 4427:2004 ³³. Pretende-se, acima de tudo, determinar qual é a qualificação predominante destes profissionais nas empresas certificadas por aquela Norma. Através da observação da Tabela 10 é possível verificar que nas empresas com a certificação da NP 4427:2004, 93,6% dos Responsáveis de RH têm formação de nível superior. Mais de metade desta amostra (n=9) é qualificada noutras áreas que não as do âmbito dos RH (e.g. Contabilidade, Engenharia e Matemática). São 40,1% os Responsáveis de RH das empresas certificadas pela NP 4427:2004 com qualificações na área dos RH. Os Responsáveis de RH das empresas certificadas pela NP 4427:2004 têm, na sua maioria, formação não específica em RH (n=9, isto é, 60,2%).

³³ Anexo 8.

Tabela 10 – Qualificação dos Responsáveis de RH das Empresas Certificadas pela NP 4427:2004

Habilitações e Área de Formação	N.º	Percentagem
12.º Ano	1	6,7
Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação, Mestrado ou Doutoramento em Recursos Humanos	6	40,1
Bacharelato/Licenciatura/Pós-Graduação, Mestrado ou Doutoramento em Outras Áreas	8	53,5
Total	15	100

Quando questionados sobre a possibilidade de adquirir formação/qualificação complementar específica na área de RH, que consideram essencial para o desempenho da sua função, 80% dos inquiridos afirma ser desejável, indicando formações/qualificações nas áreas das auditorias; qualidade e GRH. 57,1% dos inquiridos tenciona frequentar formação no curto-prazo em áreas como *coaching* e gestão de competências; psicologia organizacional; igualdade de género; relações internacionais; primeiros socorros e segurança da informação.

Os resultados mostram que há uma associação significativa entre as qualificações dos inquiridos e as certificações que as empresas onde estes trabalham detêm ($p = .012$).

5.2.4 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos Desenvolvidas

O cerne desta investigação foca-se, essencialmente, na NP 4427:2004 e na comparação entre as práticas de GRH desenvolvidas nas empresas certificadas por esta Norma e nas empresas não certificadas. Neste sentido, as práticas incluídas no inquérito por questionário, tal como já fora referido no ponto 4.4.1, são as previstas pela referida Norma que, na sua maioria, tal como foi possível verificar no Capítulo II da revisão bibliográfica, também são identificadas por diversos autores como as melhores práticas de GRH a desenvolver em organizações modernas.

Tabela 11 – Práticas de GRH Desenvolvidas pelas Empresas da Amostra ³⁴

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	N.º de Empresas	Percentagem
Recrutamento e Seleção	88	92,6
Controlo e Atualização dos Registos	86	90,5
Admissões	85	89,5
Controlo dos Documentos e Dados	84	88,4
Formação Profissional	83	87,4

³⁴ Anexo 9.

Comunicação Interna	78	82,1
Acolhimento e Integração	78	82,1
Avaliação de Desempenho	70	73,7
Descrição e Análise de Funções	69	72,6
Manual de Recursos Humanos	57	60
Avaliação da Satisfação Interna	54	56,8
Atribuição de Compensações	51	53,7
Planeamento de Recursos Humanos	50	52,6
Decisões Formais sobre Comportamentos não Conformes	50	52,6
Reconhecimento de Competências	39	41,1
Gestão e Desenvolvimento de Carreiras	37	38,9
Retenção de Colaboradores	37	38,9

Através da análise da Tabela 11 é possível identificar as práticas de GRH desenvolvidas pelas empresas inquiridas. Predominam as práticas de GRH ligadas ao recrutamento e seleção (n=88); controlo e atualização dos registos (n=86); admissões (n=85); controlo dos documentos e dados (n=84) e formação profissional (n=83). As práticas menos promovidas são o planeamento de RH e as decisões formais sobre comportamentos não conformes (n=50); o reconhecimento de competências (n=39); a gestão e desenvolvimento de carreiras e a retenção de colaboradores (n=37). Práticas como a comunicação interna; acolhimento e integração; avaliação de desempenho; descrição e análise de funções; manual de RH; avaliação da satisfação interna e atribuição de compensações são desenvolvidas por 41,7% das empresas incluídas neste estudo. No geral, 50% das empresas promovem todas as práticas de GRH, excetuando-se as práticas de reconhecimento de competências; gestão e desenvolvimento de carreiras e retenção de colaboradores.

5.2.4.1 O desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos segundo o setor de atividade da empresa

Para este estudo considerou-se, também, importante verificar de que forma as práticas de GRH se desenvolvem em função do setor de atividade em que estão inseridas.

É possível confirmar que das 17 práticas em estudo, apenas as atividades de decisões formais sobre comportamentos não conformes ($p=.003$); de acolhimento e integração ($p=.004$) e de avaliação da satisfação interna ($p=.041$) estabelecem uma associação significativa com o setor de atividade em que são desenvolvidas. Apesar de não ser significativo, mas próximo do ponto de significância ($p=.05$), a prática de descrição e análise de funções ($p=0.065$) pode, também, ser incluída no âmbito desta análise, uma vez que traduz um resultado

marginalmente significativo na relação do seu desenvolvimento com o setor de atividade. As práticas identificadas estão maioritariamente presentes nos setores da indústria e das atividades de consultoria e outros serviços.

5.2.4.2 O desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos segundo o(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade existentes nas Empresas

Identificadas as práticas de GRH mais desenvolvidas pelas organizações que constituem a amostra deste estudo, considerou-se importante analisar a distribuição dessas práticas em empresas certificadas, ou não, por algum tipo de sistema de gestão da qualidade. A tabela seguinte (Tabela 12) mostra a distribuição do tipo de práticas de gestão de RH desenvolvidas quer nas empresas certificadas, quer nas empresas não certificadas.

Tabela 12 – Distribuição das Práticas de GRH Segundo a Existência ou Não de Certificações por Sistemas de Gestão da Qualidade na Empresa

Certificação_SGQ*%CompGRH Crosstabulation

		Agrupamento GRH ^a																		
		Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: Manual de Recursos Humanos	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: controlo dos documentos e dados	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: controlo e atualização dos registos	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: comunicação interna	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: planeamento de Recursos Humanos	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: descrição e análise de funções	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: seleção de competências	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: formação e desenvolvimento contínuo	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: integração	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: recrutamento e seleção	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: avaliação e desenvolvimento profissional	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: reconhecimento de competências	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: gestão de desempenho	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: avaliação de competências	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: avaliação de desempenho	Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: avaliação de desempenho	Total		
A empresa onde trabalha é certificada por algum(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade?	Não	Count	17	29	31	27	12	17	14	12	32	30	28	27	7	8	23	18	8	37
	Sim	Count	40	55	55	51	38	52	37	38	58	55	50	56	32	29	47	44	29	58
Total		Count	57	84	86	78	50	69	51	50	90	85	78	83	39	37	70	62	37	95

Percentages and totals are based on respondents.

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Após análise dos dados representados na Tabela 12, quer as empresas que são certificadas por algum sistema de gestão da qualidade, quer as empresas que não são certificadas, realizam práticas de GRH. No entanto, e tendo sido já comprovado que se encontram em maioria, verifica-se que as empresas certificadas por sistemas de gestão da qualidade desenvolvem, na sua totalidade e em maioria significativa, todas as práticas de GRH identificadas. Detalhadamente, as empresas certificadas desenvolvem, maioritariamente, as seguintes práticas de GRH: controlo dos documentos e dados (n=55); controlo e atualização dos registos (n=55); descrição e análise de funções (n=52); recrutamento e seleção (n=56); admissões (n=55) e formação profissional (n=56). Por sua vez, as empresas sem certificações desenvolvem, em maioria, as seguintes práticas: controlo dos documentos e dados (n=29); controlo e atualização dos registos (n=31); comunicação interna (n=27); recrutamento e seleção (n=32); admissões (n=30); acolhimento e integração (n=28) e formação profissional (n=27).

Recorrendo a uma análise mais específica, a Tabela 13 apresenta a distribuição das práticas de GRH desenvolvidas em empresas certificadas pela NP 4427:2004 (n=15) *versus* empresas com outro tipo de certificação (n=43).

Tabela 13 – Distribuição das Práticas de GRH Desenvolvidas em Empresas Certificadas pela NP 4427:2004 *versus* Empresas Certificadas por Outro(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	N.º de Casos de Empresas Certificadas pela NP 4427:2004 (%)	N.º de Casos de Empresas Certificadas por Outros Sistemas de Gestão da Qualidade (%)
Manual de Recursos Humanos	100	58,1
Controlo dos documentos e dados	100	93
Controlo e atualização dos registos	100	93
Comunicação interna	100	83,7
Plano/Planeamento de Recursos Humanos	93,3	55,8
Descrição e análise de funções	100	86
Atribuição de compensações	86,7	55,8
Decisões formais sobre comportamentos não conformes	100	53,5
Recrutamento e Seleção	100	95,3
Admissões	100	93
Acolhimento e integração	93,3	83,7
Formação profissional	100	95,3
Reconhecimento de competências	100	39,5
Gestão e desenvolvimento de carreiras	66,7	44,2
Avaliação de desempenho	100	74,4
Avaliação da satisfação interna	100	67,4
Retenção de colaboradores	66,7	44,2

12 empresas certificadas pela NP 4427:2004 desenvolvem todas as práticas de GRH, sendo que entre empresas certificadas por outros sistemas de gestão da qualidade, nenhuma desenvolve a totalidade das práticas propostas. As práticas de GRH mais desenvolvidas em empresas certificadas por outros sistemas de gestão da qualidade são a formação profissional e o recrutamento e seleção, ambas presentes em 95,3% das empresas. É possível identificar uma associação significativa entre o desenvolvimento de algumas práticas de GRH e a certificação dos sistemas de gestão das empresas envolvidas no presente estudo. Verifique-se:

- Manual de RH: $p=.034$
- Decisões formais sobre comportamentos não conformes: $p=.053$
- Admissões: $p=.006$
- Reconhecimento de competências: $p=.030$
- Avaliação de desempenho: $p=.028$

5.2.4.3 O desenvolvimento de práticas de Gestão Recursos Humanos segundo a dimensão do Departamento de Recursos Humanos

De modo a simplificar a análise e apresentação dos dados deste ponto, as dimensões dos DRH apresentadas anteriormente na Tabela 5 foram agrupadas da seguinte forma: DRH com 1 a 9 elementos; DRH com 10 a 13 elementos e DRH com 20 a 56 elementos (Tabela 14).

Tabela 14 – Distribuição das Práticas de GRH Desenvolvidas segundo a Dimensão do Departamento de RH

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Dimensão do Departamento de Recursos Humanos			
	Entre 1 e 9 Elementos	Entre 10 e 13 Elementos	Entre 20 e 56 Elementos	Asymp. Sig. (2-sided)
Manual de Recursos Humanos	37	3	3	> 0,05
Controlo dos documentos e dados	62	4	4	> 0,05
Controlo e atualização dos registos	63	5	4	> 0,05
Comunicação interna	56	6	3	> 0,05
Plano/Planeamento de Recursos Humanos	32	5	2	> 0,05
Descrição e análise de funções	47	5	4	> 0,05
Atribuição de compensações	36	3	2	> 0,05
Decisões formais sobre comportamentos não conformes	35	3	1	> 0,05
Recrutamento e seleção	65	5	4	> 0,05
Admissões	64	4	4	> 0,05
Acolhimento e integração	55	6	4	> 0,05
Formação profissional	61	5	4	> 0,05
Reconhecimento de competências	24	0	1	> 0,05
Gestão e desenvolvimento de carreiras	21	4	1	> 0,05
Avaliação de desempenho	48	6	4	> 0,05
Avaliação da satisfação interna	36	3	3	> 0,05
Retenção de colaboradores	22	3	2	> 0,05

A Tabela 14 mostra que é nos DRH com menor número de elementos (entre 1 e 9) que se desenvolvem mais frequentemente as práticas de RH identificadas. Após teste e análise, conforme o exposto na Tabela 12, na coluna *Asymp. Sig. (2-sided)*, não existe, em nenhuma prática, uma associação significativa com a dimensão do DRH. Ou seja, ambas as variáveis em

análise (práticas de GRH e dimensão do DRH) são claramente independentes, não existindo uma relação de significância estatística entre ambas.

5.2.4.4 O desenvolvimento de práticas de Gestão de Recursos Humanos segundo a função e formação do Gestor de Recursos Humanos

A última análise exploratória ao desenvolvimento das práticas de GRH consiste na associação destas à função e à formação do Gestor de RH. De acordo com os dados trabalhados e os resultados obtidos, não existe uma associação significativa entre a formação académica do Gestor e as práticas de GRH desenvolvidas. Já relacionando a função e as práticas, é possível determinar uma associação significativa entre a função assumida pelo Gestor de RH e as seguintes práticas implementadas:

- Recrutamento e seleção ($p=.007$): desenvolvido, principalmente, por Técnico(s) e Gestor(es)/Coordenador(es) de RH;
- Acolhimento e integração ($p=.005$): à responsabilidade dos Técnico(s) e Gestor(es)/Coordenador(es) de RH;
- Formação profissional ($p=.022$): a cargo de Técnico(s) e Gestor(es)/Coordenador(es) de RH.

5.2.5 O Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos

A análise às práticas de GRH e ao seu nível de desenvolvimento, mediante determinados fatores, por si só não é suficiente para dar resposta às principais questões que motivam esta investigação. Neste sentido, para além do tipo de presença que assumem nas empresas, é importante evidenciar a intervenção que o DRH assume no desenvolvimento destas práticas de GRH. Para definir este nível de intervenção, foram consideradas três tipos de dimensões de interveniência do DRH: “auscultação”, “poder de decisão” e implementação”. Considerando estas dimensões, foram determinados cinco graus de intervenção que se refletiram em hipóteses de resposta ao conjunto das questões 7 a 23 do inquérito por questionário que foi ministrado:

- 1) *Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;*
- 2) *O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH;*
- 3) *O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;*
- 4) *O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;*

5) *O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.*

Não obstante a existência de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH, desde que as mesmas se verifiquem a partir do grau de intervenção 2, apenas se considera haver total grau de intervenção do DRH neste âmbito nas respostas em que se afirma existir total auscultação, poder de decisão e implementação em cada uma das práticas desenvolvidas (grau de intervenção 5) ³⁵. A Tabela 15 mostra o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH, nas empresas participantes neste estudo.

Tabela 15 – Grau de Intervenção do DRH no Desenvolvimento das Práticas de GRH

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos					Total de Casos (n=95)
	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	
Manual de Recursos Humanos	15,8	4,2	26,3	3,2	50,5	95
Controlo dos documentos e dados	4,2	5,3	18,9	4,2	67,4	95
Controlo e atualização dos registos	3,2	1,1	21,1	5,3	69,5	95
Comunicação interna	11,6	10,5	18,9	9,5	49,5	95
Plano/Planeamento de Recursos Humanos	23,2	5,3	22,1	9,5	40,0	95
Descrição e análise de funções	18,9	1,1	23,2	6,3	50,5	95
Atribuição de compensações	33,7	3,2	30,5	7,4	25,3	95
Decisões formais sobre comportamentos não conformes	23,2	8,4	29,5	9,5	29,5	95
Recrutamento e seleção	9,6	4,3	29,8	6,4	50,0	94
Admissões	10,5	5,3	29,5	9,5	45,3	95
Acolhimento e integração	6,3	6,3	21,1	9,5	56,8	95
Formação profissional	10,5	4,2	28,4	14,7	42,1	95
Reconhecimento de competências	34,0	5,3	18,1	10,6	31,9	94
Gestão e desenvolvimento de carreiras	40,0	9,5	15,8	9,5	25,3	95
Avaliação de desempenho	19,1	6,4	28,7	9,6	36,2	94
Avaliação da satisfação interna	31,6	4,2	15,8	9,5	38,9	95
Retenção de colaboradores	47,9	3,2	14,9	9,6	24,5	94
Média	20,2	5,2	23,1	8,5	43,1	95

³⁵ Anexo 10.

Na maioria das práticas de GRH desenvolvidas (43,1%), “o DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH”. A este predomínio do grau de intervenção do DRH, segue-se a situação que confere ao DRH a responsabilidade de implementação das práticas de GRH (23,1%) e, posteriormente, em 20,2% das práticas há uma “ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH”. Assim, a Tabela 15 apresenta um cenário em que no desenvolvimento de 79,9% das práticas de GRH, o DRH é auscultado, sendo que mais de metade desta percentagem, 51,6%, detém poder de decisão sobre as mesmas. Em termos gerais:

- Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH: as práticas em que é mais evidente são na retenção de colaboradores (47,9%); na gestão e desenvolvimento de carreiras (40%) e no reconhecimento de competências (34%).
- O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH: é na comunicação interna (10,5%); gestão e desenvolvimento de carreiras (9,5%) e nas decisões formais sobre comportamentos não conformes (8,4%) que se verifica uma maior auscultação do DRH, mas sem poder de decisão e implementação das referidas práticas.
- O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH: auscultado, sem poder de decisão mas com a responsabilidade de implementação, os DRH das empresas inquiridas verificam esta situação, maioritariamente, nas práticas de atribuição de compensações (30,5%); no recrutamento e seleção (29,8%), nas de decisões formais sobre comportamentos não conformes e admissões (29,5%).
- O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH: a auscultação e o poder de decisão do DRH estão patentes nas práticas de formação profissional (14,7%); reconhecimento de competências (10,6%) e avaliação de desempenho e retenção de colaboradores (9,6%).
- O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH: é no desenvolvimento das práticas de controlo de atualização dos registos e controlo dos documentos e dados (69,5% e 67,4%, respetivamente) e no acolhimento e integração (56,8%) que os Gestores de RH identificaram a total intervenção do DRH.

Os resultados mostram, pois, que o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH é variável de prática para prática. No geral, verifica-se que o grau de intervenção de nível 5 é, em média, o que predomina nas empresas deste estudo.

5.2.5.1 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo o setor de atividade da empresa

Seguindo a lógica das análises anteriores, também em relação ao grau de intervenção do DRH é importante promover a sua análise em relação ao setor de atividade da empresa em que se verifica. Neste sentido, o teste realizado permitiu verificar que, no cômputo geral não existe significância estatística entre o grau de intervenção do DRH nas práticas de GRH e o setor de atividade em que se aplica. No entanto, em determinadas práticas, é possível estabelecer uma associação entre as referidas variáveis (Tabela 16):

Tabela 16 – Grau de Intervenção do DRH no Desenvolvimento das Práticas de GRH

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Setor de Atividade em que se verifica Maior Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos <i>O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH</i>	Asymp. Sig. (2-sided)
Comunicação interna	Atividades de consultoria e outros serviços	($p=.027$) < .05
Atribuição de compensações	Indústria	($p=.001$) < .05
Recrutamento e seleção	Atividades de consultoria e outros serviços	($p=.002$) < .05
Acolhimento e integração	Atividades de consultoria e outros serviços	($p=.007$) < .05

Através dos dados disponibilizados pela Tabela 16 é possível perceber que no desenvolvimento das práticas de comunicação interna; de atribuição de compensações; de recrutamento e seleção e de acolhimento e integração o DRH tem elevado grau de intervenção quando estas são promovidas no âmbito da área de atividades de consultoria e serviços (comunicação interna; recrutamento e seleção e acolhimento e integração) e da indústria (atribuição de compensações).

5.2.5.2 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo o(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade existentes nas Empresas

A Tabela que se segue (Tabela 17) representa o agrupamento dos graus de intervenção do DRH, tendo em conta o facto de as empresas em estudo serem ou não certificadas.

Tabela 17 – Grau de Intervenção³⁶ do DRH no Desenvolvimento das Práticas de GRH em Empresas Certificadas e Empresas Não certificadas por Sistemas de Gestão da Qualidade

Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Empresas não Certificadas por Nenhum Sistema(s) de Gestão					Empresas Certificadas por Sistema(s) de Gestão da Qualidade					Asymp. Sig. (2-sided)	Empresas Certificadas pela NP 4427:2004				
	Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos					Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos						Grau de Intervenção do Departamento de Recursos Humanos				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Manual de Recursos Humanos	11	2	7	2	15	4	2	18	1	33	.026	0	0	7	0	8
Controlo dos documentos e dados	2	4	9	1	21	2	1	9	3	43	1.198	1	0	5	0	9
Controlo e atualização dos registos	1	0	12	2	22	2	1	8	3	44	0.260	1	0	5	0	9
Comunicação interna	8	7	5	4	13	3	3	13	5	34	.012	0	0	6	1	8
Plano/Planeamento de Recursos Humanos	13	4	4	2	14	9	1	17	7	24	.018	0	0	10	0	5
Descrição e análise de funções	15	0	6	4	12	3	1	16	2	36	.000	0	0	7	0	8
Atribuição de compensações	19	3	6	3	6	13	0	23	4	18	.003	3	0	9	0	3
Decisões formais sobre comportamentos não conformes	14	6	10	3	4	8	2	18	6	24	.002	0	1	8	1	5
Recrutamento e seleção	5	4	11	0	17	4	0	17	6	30	.024	1	0	6	1	7
Admissões	6	4	10	1	16	4	1	18	8	27	0.074	2	0	9	1	3
Acolhimento e integração	5	3	8	3	18	1	3	12	6	36	0.190	0	1	5	0	9
Formação profissional	9	2	10	3	13	1	2	17	11	27	.008	0	1	6	1	7
Reconhecimento de competências	19	2	4	3	9	13	3	13	7	21	0.071	0	2	4	1	8
Gestão e desenvolvimento de carreiras	20	5	3	2	7	18	4	12	7	17	0.080	5	1	3	0	6
Avaliação de desempenho	11	1	12	4	9	7	5	15	5	25	0.107	1	2	4	0	8
Avaliação da satisfação interna	19	0	6	3	9	11	4	9	6	28	.009	0	2	3	1	9
Retenção de colaboradores	24	1	2	4	6	21	2	12	5	17	.056	4	1	4	1	5

³⁶ Legenda:

1 = Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH; **2** = O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH; **3** = O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH; **4** = O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH; **5** = O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

A Tabela 17 disponibiliza uma visão completa daquilo que é o nível de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de RH em empresas detentoras, ou não, de sistemas de gestão da qualidade. Numa primeira análise, é possível verificar que os DRH de empresas certificadas por sistemas de gestão da qualidade têm maior grau de intervenção do que as empresas não certificadas, nomeadamente ao nível das práticas de controlo de documentos e dados; controlo e atualização dos registos; descrição e análise de funções e acolhimento e integração. Nas empresas não certificadas por nenhum sistema de gestão, embora com menor número de ocorrência de casos, o grau de intervenção do DRH também se verifica mais elevado nas práticas de controlo de documentos e dados; controlo e atualização dos registos e acolhimento e integração. No entanto, nestas empresas, é notoriamente elevada a ausência de participação do DRH no desenvolvimento de práticas como a atribuição de compensações; o reconhecimento de competências; a gestão e desenvolvimento de carreiras; a avaliação da satisfação interna e a retenção de colaboradores. Incluído numa análise mais específica e de interesse para a presente investigação, o grau de intervenção do DRH em empresas certificadas pela NP 4427:2004 é claramente elevado, nomeadamente ao nível das práticas de manual de RH; controlo de documentos e dados; controlo e atualização dos registos; comunicação interna; descrição e análise de funções; recrutamento e seleção; acolhimento e integração; formação profissional; reconhecimento de competências; avaliação de desempenho e avaliação da satisfação interna.

5.2.5.3 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo a sua dimensão

No que respeita a esta análise e após a realização do respetivo teste, verifica-se que o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento de todas as práticas de GRH é maior em estruturas com menos colaboradores. Isto é, os valores mais elevados de ocorrências da situação em que *“o DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH”*, verificam-se em DRH com equipas constituídas entre 1 a três elementos.

5.2.5.4 O grau de intervenção do Departamento de Recursos Humanos segundo o perfil do Gestor de Recursos Humanos

O estudo das variáveis em questão – grau de intervenção do DRH e o perfil do Gestor de RH – permitiu as seguintes evidências:

- Função do Gestor de RH: não existe, na totalidade, uma associação significativa entre a função assumida por este profissional e o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas em questão. No entanto, em práticas como o controlo dos documentos e dados ($p=.004$); a atribuição de compensações ($p=.004$); o recrutamento e seleção ($p=.005$); as admissões ($p=.011$); o acolhimento e integração ($p=.05$) e o reconhecimento de competências ($p=.027$) existe uma significativa associação estatística que determina que estas práticas de GRH são alvo de um maior nível de intervenção do DRH quando os seus titulares são Diretores de RH, Gestores/Coordenadores de RH e/ou Técnicos de RH – as funções com mais ocorrências de casos no nível 5 (*o DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH*) do grau de intervenção do DRH.
- Formação do Gestor de RH: a análise realizada em função da variável “formação” do Gestor de RH determinou a inexistência de qualquer tipo de associação entre aquela e o grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH. Mais se conseguiu observar que não são notórias as diferenças entre as habilitações na área de RH e em outras áreas no que respeita ao grau de intervenção em estudo.

5.2.6 As Práticas de Gestão de Recursos Humanos com Maior Ocupação de Tempo para o Departamento de Recursos Humanos

A presente análise visa apurar quais são as práticas de RH que ocupam mais tempo aos DRH das empresas inquiridas. As atividades de processamento salarial e gestão administrativa ($n=42$), formação profissional ($n=37$) e avaliação de desempenho ($n=28$) são as três atividades que mais tempo ocupam ao DRH da amostra inquirida. De seguida e refletindo, também, um peso significativo no que respeita ao tempo despendido para o seu desenvolvimento, estão as práticas de recrutamento e seleção; controlo de documentos e dados, controlo e atualização dos registos e o planeamento de RH. Apesar de em menor número, as práticas de acolhimento e integração ($n=8$); comunicação interna ($n=6$); descrição e análise de funções ($n=5$); admissões ($n=5$); avaliação da satisfação interna ($n=5$); atribuição de compensações ($n=4$); gestão e desenvolvimento de carreiras ($n=3$); decisões formais sobre comportamentos não conformes ($n=2$); implementação de novas políticas e procedimentos de RH ($n=2$); definições estratégicas ($n=2$) e reconhecimento de competências ($n=1$) também determinam a ocupação do tempo do DRH das empresas inquiridas.

5.2.7 A Necessidade de Subcontratação Externa

Em muitas empresas verifica-se a necessidade de desenvolver algumas práticas de RH recorrendo à contratação de serviços externos, seja por falta de competências/especialização dos elementos que compõe o DRH para as executarem, seja pela redução de custos que essa opção proporciona. Neste sentido, após análise da amostra total deste estudo (n=95), 58 empresas (61,1%) recorrem à subcontratação externa para o desenvolvimento de práticas de GRH. A prática mais enumerada foi a formação, sendo o recurso ao *outsourcing* a alternativa para o seu desenvolvimento, segundo 24 empresas inquiridas (41,1%). A esta prática seguem-se: a) o recrutamento e seleção e b) a prestação de serviços de Medicina, Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho como práticas regularmente garantidas por serviços externos (n=20 e n=9, respetivamente). Para 32,4% das empresas constituintes da amostra são, também, garantidas por regime de *outsourcing* as práticas de gestão da qualidade, processamento salarial, gestão de competências e de desenvolvimento pessoal, outras atividades de consultoria, apoio jurídico e avaliação da satisfação interna, ainda que cada uma com um resultado pouco expressivo.

5.2.8 Iniciativas de Gestão de Recursos Humanos para 2014

No que respeita a iniciativas ao nível da GRH para o próximo ano de 2014, os inquiridos identificaram como prioridade o desenvolvimento das práticas/atividades identificadas na Tabela 18:

Tabela 18 – Iniciativas de GRH a Desenvolver em 2014

Práticas/Atividades de Recursos Humanos	N.º de Empresas	Percentagem de Empresas
Avaliação de Desempenho	26	27,4
Formação	21	22,1
Ainda não foram definidas.	11	11,6
Gestão de carreiras e retenção de colaboradores	10	10,5
Políticas e práticas de Recursos Humanos	9	9,5
Compensações e Benefícios	8	8,4
Políticas e práticas de motivação e satisfação	7	7,4
Desenvolvimento (geral)	6	6,3
Gestão de competências	6	6,3
Comunicação interna	6	6,3
Formação	6	6,3
Descrição e Análise de Funções	4	4,2

Acolhimento e integração	4	4,2
Certificações/Qualidade	3	3,2
Responsabilidade social	2	2,1
Alterações técnicas/informáticas	2	2,1
Reestruturação interna	1	1,1
Recrutamento e seleção	1	1,1

A principal iniciativa a desenvolver em 2014 pela maioria das empresas da amostra é a avaliação de desempenho, com 26 empresas (27,4% da amostra) a confirmarem essa vontade, seguindo-se a formação (n=21) e a gestão de carreiras e a retenção de colaboradores (n=10). De destacar que de 11,6% das empresas deste estudo, os Gestores de RH inquiridos ainda não tinham definido o plano de atividades do DRH para 2014.

5.2.9 Identificação da Gestão de Recursos Humanos como Estratégica

Quando questionados sobre a dimensão estratégica da empresa onde trabalham, 66,7% dos inquiridos (n=56) afirmou que a GRH praticada é estratégica. Para corroborar esta afirmação, os inquiridos referiram como principais justificações sobre as organizações em que estão inseridos, as seguintes:

- Gere pessoas que são quem determina o sucesso da organização;
- A GRH encontra-se enquadrada e alinhada com a política e estratégia da empresa;
- Num sistema de partilha de informação entre toda a organização, a GRH baseia-se numa gestão e tomada de decisão diárias;
- Determina o atingimento dos objetivos estabelecidos;
- Facilita e agiliza processos tendo em conta o objetivo comum de crescimento organizacional sustentado;
- A GRH é um real parceiro estratégico do negócio.

Por outro lado, 33,3% contrapuseram este testemunho, justificando as limitações a nível estratégico da GRH da empresa onde trabalham, pelos seguintes motivos:

- A GRH é baseada no custo e não no valor de cada pessoa;
- Existe ainda muita resistência à mudança no que respeita à implementação de novos processos e à consciencialização do necessário alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos do DRH;
- Não é promovida a comunicação interna;
- A gestão de carreiras e a retenção de colaboradores é inexistente;

- Não existe a avaliação de necessidades e respetivo planeamento de RH;
- Falta de desenvolvimento de práticas de GRH para além das administrativas.

5.2.10 A Influência da Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos nas Práticas de Recursos Humanos

Quando questionados sobre a possibilidade de as organizações que integram serem certificadas pela NP 4427:2004, 67,9% (n=55) dos Gestores de RH inquiridos consideraram que a possível certificação do Sistema de GRH da organização em que trabalham transformaria positivamente as práticas desenvolvidas. As principais razões apontadas para justificar esta opinião são as seguintes:

- Contribuição para a implementação de uma política de RH e para a sua constante avaliação;
- Organização, clarificação e normalização de procedimentos e melhoria contínua dos processos;
- Intensificação do enfoque nas pessoas;
- Auxílio no atingimento dos objetivos estabelecidos;
- Fomento de uma visão estratégica mais dinâmica e eficaz;
- Maior compromisso e satisfação interna dos colaboradores;
- Atribuição de maior visibilidade do DRH;
- Reforço da identidade e da cultura organizacional.

Capítulo VI – Discussão dos Resultados

Os resultados obtidos através de todas as análises realizadas no Capítulo anterior permitem a discussão das hipóteses inicialmente formuladas. Numa primeira fase, este estudo permitiu constatar que:

- O desenvolvimento de práticas de GRH predomina:
 - Nas práticas de “decisões formais sobre comportamentos não conformes”; “acolhimento e integração” e “avaliação da satisfação interna”;
 - Nas empresas dos setores da indústria e das atividades de consultoria e outros serviços;
 - Nas empresas certificadas por sistemas de gestão da qualidade;
 - Em empresas cujo DRH integra entre 1 a 9 colaboradores, não existindo, no entanto, uma variação direta entre o desenvolvimento das práticas de GRH e a estrutura do DRH;
 - Os resultados demonstram ainda que o desenvolvimento das práticas de GRH não é determinado pelas habilitações do Gestor de RH. No entanto, em práticas como “recrutamento e seleção”; “acolhimento e integração” e “formação profissional” há uma relação entre o seu maior desenvolvimento e as funções desempenhadas pelo responsável profissional da área de RH (Técnico e Gestor/Coordenador de RH).
- A existência da certificação NP 4427:2004 predomina nas organizações:
 - Do setor privado com fins lucrativos, nomeadamente sob a forma jurídica de sociedade anónima;
 - Ligadas à atividade de consultoria e formação profissional e no setor da indústria, nomeadamente no fabrico de artigos de mármore e rochas similares;
 - Quando o DRH é composto, em média, por 3 colaboradores;
 - Quando os Responsáveis de RH possuem formação de nível superior não específica em RH.
- O grau de intervenção do DRH no desenvolvimento de práticas de GRH é maior:
 - Nas práticas de “comunicação interna”; “recrutamento e seleção” e “acolhimento e integração”, quando a empresa integra as áreas de atividade de consultoria e outros serviços, e na prática de “atribuição de compensações” quando desenvolvida em empresas do setor da indústria;
 - Em empresas certificadas por sistemas de gestão da qualidade, principalmente no desenvolvimento das práticas de “controlo de documentos e dados”; “controlo e

atualização dos registos”; “descrição e análise de funções” e “acolhimento e integração”;

- Quando as práticas de GRH são desenvolvidas em departamentos constituídos por equipas de 1 a 3 pessoas;
- Em práticas como o “controlo dos documentos e dados”; a “atribuição de compensações”; o “recrutamento e seleção”; as “admissões”; o “acolhimento e integração” e o “reconhecimento de competências”, quando os seu titulares são Diretores de RH, Gestores/Coordenadores de RH e/ou Técnicos de RH

Hipótese 1: *As empresas certificadas pela NP 4427:2004 promovem, predominantemente, práticas de GRH estratégicas.*

Quando são comparados os tipos de práticas de GRH desenvolvidas nas empresas certificadas pela NP 4427:2004 e nas empresas não certificadas, os resultados mostram que 80% das empresas certificadas (isto é, 12 em 15 empresas) desenvolvem todas as práticas estratégicas de GRH, enquanto das empresas não certificadas nenhuma o faz na totalidade. Estes resultados ilustram, pois, que o predomínio das práticas estratégicas de GRH é maior nas empresas certificadas, quando comparadas com as empresas não certificadas pela NP 4427:2004, e, por sua vez, quando comparadas com as práticas tradicionais de RH.

Autores como Gameiro (2008) e Varão (2009) defendem que as empresas devem planear e implementar estrategicamente as competências, o recrutamento e seleção, a admissão, o acolhimento e integração e o desenvolvimento das pessoas. A GERH deverá dar resposta aos princípios estratégicos definidos, concebendo, assim, um SGRH integrado na organização, de acordo com as premissas da NP 4427:2004.

Não é só a NP 4427:2004 que corrobora a dimensão estratégica das práticas de GRH utilizadas neste estudo. No Capítulo II foram apresentadas aquelas que os principais autores da área de estudo de RH consideram como “*as melhores práticas de GRH*”. Através do Quadro 5 é possível verificar a associação entre as *melhores práticas de GRH* e aquelas que são desenvolvidas pela maioria das empresas certificadas pela NP 4427:2004.

Quadro 5 – Melhores Práticas de GRH Previstas em Literatura vs Práticas de GRH Desenvolvidas em Empresas Certificadas pela NP 4427:2004

Práticas de GRH Previstas e Desenvolvidas pelas Empresas Certificadas pela NP 4427:2004	Melhores Práticas de GRH Previstas em Literatura (Cunha <i>et al</i>, 2010 e Martins e Silva, 2013)
Comunicação interna	<i>Difusão e partilha de informação</i>
Plano/Planeamento de Recursos Humanos	<i>Planeamento de atividades laborais que combinam conceção e ação</i>
Descrição e análise de funções	<i>Análise de funções</i>
Atribuição de compensações	<i>Salários elevados, outros incentivos e/ou benefícios</i>
Decisões formais sobre comportamentos não conformes	<i>Resolução formal de conflitos</i>
Recrutamento e seleção	<i>Recrutamento e seleção</i>
Formação profissional	<i>Formação e desenvolvimento de competências</i>
Reconhecimento de competências	<i>Formação e desenvolvimento de competências</i>
Gestão e desenvolvimento de carreiras	<i>Perspetivas de longo prazo/promoções internas</i>
Avaliação de desempenho	<i>Sistemas de avaliação baseados no mérito</i>
Retenção de colaboradores	<i>Perspetivas de longo prazo/promoções internas</i>

Confirma-se, assim, que existe uma significativa associação entre as práticas previstas pela NP 4427:2004, realizadas na totalidade por 80% das empresas certificadas, e as *melhores práticas de GRH* indicadas na literatura (Cunha *et al*, 2010 e Martins e Silva, 2013).

Adaptado de Katou e Budhwar (2007), Cunha *et al* (2010) defendem que há uma boa gestão estratégica das pessoas quando um conjunto de boas práticas é implementado. Neste seguimento, Esteves (2008) afirma que implícita à designação de “práticas de elevado desempenho”, isto é, as boas práticas, está um conceito de RH orientado para manter e desenvolver as competências e o envolvimento organizacional dos colaboradores. É neste sentido que se pode afirmar que a hipótese formulada é confirmada, pois, em comparação com as restantes empresas constituintes da amostra, as empresas certificadas pela NP 4427:2004 desenvolvem efetivamente práticas estratégicas de GRH.

Ainda no sentido de corroborar esta ilação, quando os inquiridos foram questionados sobre a influência que a certificação pela NP 4427:2004 poderia ter nas empresas em que trabalham, 67,9% consideram que esta certificação transformaria positivamente as práticas desenvolvidas, na medida em que a mesma proporcionaria, de um modo geral, a organização e melhoria contínua dos processos, uma visão estratégica mais dinâmica e eficaz e um maior enfoque nas pessoas, garantindo o seu compromisso e satisfação. Em consonância, Martins

(2005) defende que a GRH, numa perspetiva progressiva de associação das políticas e práticas de RH à estratégia da empresa, exige que as organizações dediquem mais tempo e atenção à forma como os colaboradores são geridos.

Hipótese 2: *O grau de intervenção do DRH no âmbito da promoção das práticas de RH é maior nas empresas certificadas pela NP 4427:2004 do que nas empresas não certificadas por esta Norma.*

Os resultados obtidos sugerem que na maioria das práticas de GRH desenvolvidas, o DRH é ouvido e tem total poder de decisão e implementação das suas práticas. Esta situação determina, desde logo, o peso que o DRH assume no desenvolvimento das práticas de atribuição de compensações, recrutamento e seleção, decisões formais sobre comportamentos não conformes, formação profissional, reconhecimento de competências, avaliação de desempenho, retenção de colaboradores, controlo documental e acolhimento e integração. A análise da intervenção dos DRH das empresas inquiridas no desenvolvimento destas práticas, leva a considerar que é reconhecida ao DRH a competência de definição de planos e tomada de decisões (Noe *et al*, 2012). Numa primeira análise, verifica-se que os DRH das empresas certificadas por sistemas de gestão da qualidade têm maior grau de intervenção do que as empresas não certificadas. Por sua vez, nas empresas não certificadas por nenhum sistema de gestão é notória a ausência de participação dos DRH no desenvolvimento das práticas consideradas estratégicas (“atribuição de compensações”; “reconhecimento de competências”; “gestão e desenvolvimento de carreiras” e “retenção de colaboradores”). Esta realidade das empresas não certificadas, quase que associa o papel do DRH ao que na sua fase de desenvolvimento inicial era o Serviço de Pessoal, onde predominava o desenvolvimento de atividades de natureza administrativa, operacional e assistencial (Cunha *et al*, 2010; Martins, 2005).

Considerando o grau de intervenção do DRH nas opções de resposta (a) total poder de decisão de implementação das práticas por parte do DRH; b) maior grau de intervenção do DRH de empresas certificadas em comparação com empresas não certificadas; c) ausência de intervenção do DRH das empresas não certificadas em práticas de GRH consideradas estratégicas) nas empresas certificadas pela NP 4427:2004, pode, desde já, confirmar-se a validade da hipótese enunciada. Os resultados obtidos transmitiram o elevado grau de intervenção que os DRH das empresas certificadas pela NP 4427:2004 assumem em 65% das práticas de GRH expostas (“manual de RH”; “controlo de documentos e dados”; “controlo e

atualização dos registos”; “comunicação interna”; “descrição e análise de funções”; “recrutamento e seleção”; “acolhimento e integração”; “formação profissional”; “reconhecimento de competências”; “avaliação de desempenho” e “avaliação da satisfação interna”). Os DRH das empresas certificadas pela NP 4427:2004 e o seu nível de intervenção vão, assim, de encontro, ao estatuto de função estratégica que alguns autores (Teixeira, 2003; Almeida, 2010; Bonache, 2010) determinaram, tendo em conta o papel ativo que assumem na definição e implementação de atividades que têm posteriores repercussões no desempenho dos colaboradores e da organização.

A confirmação do superior nível de intervenção do DRH no âmbito da promoção das práticas de RH nas empresas certificadas pela NP 4427:2004, em relação às empresas não certificadas, é suportada pelas premissas da própria Norma que defende a conceção de um sistema de RH totalmente integrado na organização e nas suas decisões, isto é *“implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos; assegurar-se que a política de recursos humanos estabelecida é seguida”* (NP 4427:2004). Por isso, nas organizações certificadas pela NP 4427:2004 *“o DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH”* em grande parte das empresas certificadas pela NP 4427:2004, o que não se verificou nas empresas não certificadas, tal como ficou comprovado através das respostas obtidas ao inquérito por questionário deste estudo. Estes resultados confirmam, pois, a hipótese 2 deste estudo.

Hipótese 3: *Nas empresas com certificação pela NP 4427:2004, os responsáveis pela Função RH possuem qualificação específica na área de RH.*

É possível afirmar que quase 60% dos Gestores de RH inquiridos possuem formação académica superior no âmbito da GRH, sendo que, também a maior parte reconhece que possuir formação/qualificação específica na área de RH é determinante para o desempenho das suas funções. A área de RH é, também, uma das eleitas quando questionados sobre a possibilidade de frequentarem algum tipo de formação a curto prazo. Estes dados permitem concluir que a Função de RH está a ser reconhecida nestas empresas como uma área que exige formação especializada dos seus responsáveis para que seja desenvolvida. Com este estudo confirma-se, assim, a necessidade e a importância que os Gestores de RH atribuem à qualificação na área em que trabalham, associando-a à matéria de legislação do trabalho, a

que está intimamente ligada, à gestão diária dos RH e à gestão que determina uma orientação cada vez mais estratégica da função RH nas organizações.

Estreitando esta análise para os Gestores de RH das empresas certificadas pela NP 4427:2004, é possível verificar que mais de 90% dos Responsáveis de RH têm formação de nível superior, o que determina, à partida, a especialização destes profissionais numa determinada qualificação académica. No entanto, ao contrário do que seria expectável, mais de metade dos inquiridos é qualificada em áreas como Contabilidade, Engenharia e Matemática. Estes resultados podem ser associados à ideia que ainda é concebida sobre a Qualidade e o tipo de profissionais com competências para a operacionalizarem. Neste sentido, não é possível confirmar que nas empresas com certificação pela NP 4427:2004, os responsáveis pela Função RH possuem, predominantemente, qualificação específica na área de RH. Noe *et al* (2012) corroboram esta informação, não em específico para os Gestores de RH de empresas certificadas pela NP 4427:2004, mas para a generalidade destes profissionais. Os mesmos autores afirmam que os profissionais desta área, além de RH, tendem a ter formação académica no âmbito das relações industriais e ciências sociais, como Psicologia e Economia ou Direito. Também as pós-graduações se encontram fora do âmbito dos RH, abarcando a ampla área da gestão. Os referidos autores defendem que estas escolhas formativas ocorrem por que os profissionais de RH devem “falar na mesma língua” que as restantes áreas de negócio que compõe a organização. Ou seja, perceber conceitos básicos do negócio, como por exemplo, como é que a empresa gera valor ou ter sensibilidade para perceber quem são os clientes e a concorrência, são competências importantes e que podem ser desenvolvidas através de qualificação fora do âmbito da GRH. Estes resultados aproximam-se de outros resultados prévios (Martins, 2005; Martins e Silva, 2013), o que pode ser explicado por estes responsáveis de RH serem mais antigos na empresa do que a certificação pela NP 4427:2004, tendo existido um aproveitamento destes profissionais, mais pela sua experiência organizacional, do que pela qualificação específica em RH.

Capítulo VII – Considerações Finais

7.1 Limitações da Pesquisa e Estudos Futuros

No seguimento de todos os dados e conclusões que foram sendo identificados ao longo deste trabalho, é importante reconhecer as principais limitações que o mesmo apresenta, de modo a que sejam evitadas em (possíveis) investigações futuras:

- As respostas ao inquérito por questionário dependem da vontade, honestidade e capacidade dos inquiridos;
- O questionário utilizado neste estudo era composto apenas por variáveis nominais, limitando o tipo de análises que é possível realizar, facto que determina uma menor precisão na corroboração das conclusões. Esta situação poderá ser complementada com a realização de entrevistas (vertente qualitativa a suplementar a quantitativa) às empresas certificadas pela NP 4427:2004;
- O número de empresas inquiridas que constituíram a amostra deste estudo (n=95) não é, seguramente, significativo.

7.2 Novas Perspetivas na Gestão de Recursos Humanos

Este estudo propõe como grande e principal desafio o “olhar com outros olhos” as certificações dos sistemas de gestão, nomeadamente a certificação pela NP 4427:2004. Acima de tudo, os resultados obtidos e as hipóteses confirmadas devem romper com o estigma que ainda se verifica em grande parte do tecido organizacional português, de que as certificações não são só um meio, mas são, também, um fim.

É expectável que a perspectiva de uma GRH com base na NP 4427:2004 se traduza numa mudança positivamente estratégica para as organizações que a adotarem. Embora as empresas que não possuem o seu SGRH certificado também desenvolvam práticas de GRH com valor, nenhuma delas atinge o patamar estratégico que é cada vez mais exigido aos Departamentos e Responsáveis de Recursos Humanos do contexto organizacional atual (e futuro). Quando questionados sobre as iniciativas para o ano de 2014, 60% dos elementos inquiridos deste estudo determinaram que o próximo ano práticas como a “avaliação de desempenho”, “formação” e “gestão de carreiras e retenção de colaboradores” são uma meta

a cumprir. Estes resultados apontam a orientação dos Gestores de RH para o desenvolvimento de práticas cada vez mais estratégicas, o que pode ser determinado, desenvolvido e implementado através da NP 4427:2004.

Bilhim (2004) propõe que a GRH terá de procurar integrar progressivamente as pessoas e a organização e, nesse sentido, terá de ser depositado mais investimento na identificação das competências e das capacidades necessárias ao bom desempenho. As constantes e rápidas mudanças, os constrangimentos legais, as transformações políticas e as crises económicas, o crescimento da competitividade e as profundas alterações das características da população trabalhadora, estão a determinar relevantes mudanças na composição da força de trabalho. As organizações esperam por orientação e apoio da GRH na implementação de novas estratégias e de processos de mudança (Hiltrop, 1995).

7.3 *Súmula Conclusiva*

Sob o ponto de vista da GRH, este estudo permitiu confirmar que é evidente a preocupação das empresas portuguesas em adotar sistemas que organizem e certifiquem formalmente, quer perante a sua estrutura, quer perante os seus clientes e fornecedores, os seus produtos, serviços, processos, etc., por forma a envolverem toda a estrutura e a darem resposta às exigências do mercado em que atuam. Neste sentido, os números expostos no presente estudo mostram que há cada vez mais empresas em Portugal a optarem pela certificação, perspetivando-a como um objetivo estratégico e em função da qual determinam mudanças. Mudanças, nomeadamente ao nível da GRH.

A Norma Portuguesa 4427:2004 visa responder a duas necessidades centrais das organizações: a) desenvolver os RH de modo a satisfazerem, continuamente, todas as necessidades organizacionais; b) reconhecer as boas práticas no âmbito da GRH. Com a recolha de dados conseguida junto das empresas certificadas pela NP 4427:2004, foi confirmada a influência estratégica desta Norma no desenvolvimento de práticas de GRH, bem como no âmbito da intervenção, nos campos decisivo e de implementação, do Departamento e Gestores de Recursos Humanos destas empresas. Cabe à GRH detetar e estimular a competitividade da organização através das pessoas. A NP 4427:2004 existe, justamente, para responder à necessidade visível e crescente de implementar nas empresas metodologias eficazes de GRH.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. (2010). Quem são os profissionais de recursos humanos em Portugal? In E. Vaz e V. Meirinhos (Org.). *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Alves, N. A. A. (2006). *Investigação por Inquérito*. Trabalho Final de Curso da Licenciatura em Matemática Aplicada. Açores: Universidade dos Açores.
- Barbosa, T. (2013, Junho). O Futuro da GRH visto pelos seus protagonistas de amanhã. *Pessoal*.
- Becker, B. e Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*.
- Becker, B. e Huselid, M. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: a synthesis of research and managerial implications. In G. Ferris, (Ed), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press Inc.
- Besseyre des Horts, Ch-H. (1987). Typologies des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines. *Revue Française de Gestion*.
- Bilhim, J. (2002). *Questões Atuais de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: I.S.C.S.P. – Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, J. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bonache, J. (2010). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial. In A. Cabrera e J. Bonache, (Directores), *Dirección Estratégica de Personas*. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.

- Burke, R. e Cooper, C. (2005). *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*. Oxon: Routledge.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In M. P. Cunha. *Teoria Organizacional. Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Caetano, A. e Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, T. (1998). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal – A Influência da Variável Género*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Ceitil, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Correia, P. J. N. (S/D). *Mudança Organizacional no Próximo Milénio*. Acedido a 16 de Junho de 2013, em http://www.ipv.pt/millennium/arq13_2.htm.
- Costa, M. A. N. (S/D). *Mudanças no mundo empresarial: a responsabilidade social empresarial*. Acedido a 06 de Agosto de 2013, em <http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/230.pdf>.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. e Cunha. R. C., (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2.ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

- D’Oliveira, T. (2007). *Teses e Dissertações. Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. 2.ª Ed. Lisboa: Editora RH.

- Dalfovo, M. S., Lana, R. A. e Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*. 2, ISSN 1980-7031.

- Delery, J. e Shaw, D. (2001). The Strategic Management of People in Work Organizations: review, synthesis, and extension. In G. Ferris, *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press Inc.

- Donnelly, H. et al. (2000). *Administração: Princípio de Gestão Empresarial*. Amadora: McGraw-Hill.

- Drucker, P. F. (1969). *The Age Of Discontinuity*. Londres: Heinemann.

- Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Atitudes e Comportamentos de Trabalho: Estudo de Caso no Setor Bancário Português*. Dissertação de Doutoramento em Gestão – Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE Business School.

- Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas de investigação em educação. *Noesis* (18).

- Ferreira, J. V. (2010). Recursos Humanos: futuros e aquisições. *Dirigir – a revista para chefias e quadros*.

- Franganito, P. A. C. (2010). *Influência das Auditorias na Tomada de Decisão no Âmbito da Gestão da Qualidade nas Organizações*. Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa: Universidade Aberta.

- Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às Pessoas*. Projeto Valor-In / Equal.

- García, M. I. (1993). *Psicometría II – Métodos de elaboración de escala*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Ghiglione, R. e Matalon, B. (1992). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Hiltrop, J. M. *et al.* (1995). The Changing Role of HR Managers in Europe. *European Management Journal*, 13.
- Instituto para a Qualidade na Formação, I.P. (2006). *A Gestão de Pessoas em Portugal: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, I.P.
- Martins, C. (2011). *Manual de Análise de Dados Quantitativos com recurso ao IBM® SPSS®: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir*. Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Martins, D. e Silva, S. (2013). Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria: Um Estudo Exploratório no Contexto Português. Em Cláudia Henriques, Ileana Monteiro, Francisco Serra, José Santos e Paulo Águas. *Inovação e Qualidade na Hotelaria, TMS Conference Series 2013*. Faro: Universidade do Algarve.
- Martins, D.C.M. (2005). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Porto: Faculdade de Economia – Universidade do Porto.
- Neves, J. e Gonçalves, S. (2009). A Investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal – resultados e tendências [Versão eletrónica]. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart e Wright (2012). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. UK: McGraw-Hill.
- NP 4427 (2004). *Norma Portuguesa para Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos*. Instituto Português da Qualidade. Caparica.
- Pereira, A. (1999). *Guia Prático de Utilização do SPSS – análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Melo, L. T., Moreira, M. A. D. e Rodrigues, R. B. (2006). *Fundamentos de Gestão*. 1.ª Ed. Lisboa: Editorial Presença.
- PricewaterhouseCoopers. (2008). *Gestão de Pessoas no Futuro*. Acedido a 16 de Junho de 2013, em http://www.possibilita.com.br/artigos/Pesquisa_Gestao_Pessoas_Futuro_08.pdf.
- Reilly, P. e Williams, T. (2012). *Desenvolvimento Estratégico em Recursos Humanos*. Lisboa: Monitor.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Slides policopiados, Unidade Curricular Métodos Avançados de Investigação em Psicologia, Universidade Católica Portuguesa, ano letivo 2011/2012.
- Society for Human Resource Management. (2002). *The Future of The HR Profession – Eight Leading Consulting Firms Share Their Visions of the Future of Human Resources*. Acedido a 27 de Julho de 2013, em http://www.shrm.org/about/pressroom/documents/future_of_hr.pdf.
- Soviensi, F. e Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas [Versão eletrónica]. *Revista Científica de Administração*.
- Storey, J. (1992). *Development in the Management of Human Resources*. Cambridge: Blackwell Business.
- Teixeira, A. C. C. (2003). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos e a Implementação de Sistemas de Certificação pela Qualidade*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Veloso, A. L. O. M. (2007). *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Braga: Instituto de Educação e Psicologia – Universidade do Minho.
- Weiss, D. *et Collaborateurs*. (1993). *La Fonction Ressources Humaines*. Paris: Les Éditions D'Organisation.
- Werther, W.B. e Davis, K. (1983). *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo: McGraw-Hill.

Bibliografia On-Line

- www.b-on-pt (consulta efetuada em diversas datas)
- www.apcer.pt (consulta efetuada em diversas datas)
- www.bureauveritas.pt (consulta efetuada em diversas datas)
- www.eic.pt (consulta efetuada em diversas datas)
- www.lusaenor.com (consulta efetuada em diversas datas)
- www.sgs.pt (consulta efetuada em diversas datas)
- www.tuv.pt (consulta efetuada em diversas datas)
- www.racius.com (consulta efetuada a 19 de Novembro de 2013)

Anexos

Anexo 1 – Informação de não existência de bibliografia académica sobre a NP 4427:2004



Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

NP 4427:2004 - Pedido de Esclarecimento p/Tese de Mestrado

M. Teles Fernandes <mtf@gestaototal.com>

9 de Abril de 2013 às 14:50

Para Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Cc: doramartins@eu.ipp.pt

Boa tarde

Desculpe o atraso na resposta.

Efectivamente, não temos e não existe informação ou bibliografia académica sobre o assunto que possa ajudar ao seu trabalho, pelo menos que conheçamos.

O que existe é a norma e um guia que foi publicado pelo programa EQUAL, mas que não faz mais nada do que a interpretação da norma e apresenta formas de aplicação, não tendo qualquer valor académico, a não ser operacional para quem não tenha nenhuma ideia sobre normalização.

Quanto a listagem de empresas certificadas pela NP 4427 terá de indagar junto das diferentes entidades certificadoras acreditadas pelo IPAC (ex. SGS, EIC, APCER, TUV, BVQI).

A TC260 da ISO ainda não está a trabalhar esta área de gestão (sistema) pelo que também não existe nada publicado pela mesma TC.

O que existe são alguns artigos em publicações portuguesas, na altura da publicação da norma, mas que não dão mais do que a notícia da sua publicação, sem qualquer valor analítico. Esses pode procurar no Google, e penso que encontrará alguma coisa.

O que temos de produção própria, poderá encontrar em <http://www.gestaototal.com/recursos-humanos.html> ou em <http://www.telesfernandes.net/miscellaneous.html>

Lamentando não poder ajudar mais,

Cordialmente

Teles Fernandes

A 08/04/2013, às 23:44, Ana Rebelo escreveu:

Boa noite,

Não querendo ser demasiado insistente, é possível ajudarem-me com as questões expostas no e-mail abaixo?

Muito obrigada pela atenção.

Cumprimentos,
Ana Rebelo

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Ana Rebelo** <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Data: 31 de Março de 2013 à 28 16:47

Assunto: NP 4427:2004 - Pedido de Esclarecimento p/Tese de Mestrado

Para: mtf@gestaototal.com, analisedovalor@gmail.com

Cc: Dora Martins <doramartins@eu.ipp.pt>

Boa tarde Exmo. Arq. Manuel Teles Fernandes,

Após um primeiro contacto realizado por e-mail com o IPQ, indicaram-me o seu contacto como sendo o mais adequado e direto para a questão que expus.

Antes de mais, permita-me que faça uma breve apresentação. Eu chamo-me Ana Rebelo e sou aluna do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (pertencente ao Instituto Politécnico do Porto). Neste momento já me encontro em fase de desenvolvimento da minha Tese, cujo tema principal é a NP 4427:2004.

A Qualidade sempre me despertou um especial interesse e, em especial, esta norma diretamente relacionada com os Recursos Humanos - a minha área de formação, trabalho e estudo. Tendo obtido a oportunidade de a aprofundar decidi, explicando-lhe agora em linhas muito gerais, fazer a comparação, no que respeita à Gestão de Recursos Humanos, entre empresas certificadas pela referida Norma e empresas não certificadas.

Neste sentido e pedindo, desde já, desculpa pelo possível incómodo que possa estar a causar, questiono se será possível obter ajuda no seguinte:

- Tópicos ou sugestões bibliográficas onde e/ou através dos quais eu possa estudar mais sobre a origem e desenvolvimento da NP 4427:2004;
- Listagem das empresas portuguesas que, atualmente, estão certificadas por esta norma.

Envio em Cc deste e-mail a minha Orientadora para o caso de considerar necessário o esclarecimento de alguma questão sobre a instituição ou sobre o próprio Mestrado.

Agradeço, desde já, a sua atenção e ajuda, estando disponível para o que considerar necessário.

Com os meus melhores cumprimentos,
Ana Rebelo

http://www.linkedin.com/profile/view?id=56761187&trk=tab_pro

Principais pontos que constituem a NP 4427:2004 ¹

1. Objetivo e campo de aplicação – determina o propósito da Norma e a extensão da sua aplicação (NP 4427:2004, pág. 5).
2. Referências normativas – identifica as normas que tem como referência de base (Norma NP EN ISO 9000:2000 – “Sistema de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário” e NP EN ISO 9001:2000 – “Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos”) (NP 4427:2004, pág. 6).
3. Termos e definições – apresenta o glossário de palavras-chave aplicadas à GRH e que são utilizadas na Norma (NP 4427:2004, pág. 6-7):
 - 3.1 Organização
 - 3.2 Recursos Humanos
 - 3.3 Recrutamento
 - 3.4 Seleção
 - 3.5 Compensação
 - 3.6 Comportamento
 - 3.7 Fornecedores
 - 3.8 Desempenho
 - 3.9 Competência
 - 3.10 Estrutura Organizacional
4. Sistema de Gestão de recursos humanos – define a sistematização da missão da GRH (NP 4427:2004, pág. 7):
 - 4.1 Requisitos gerais
 - 4.2 Requisitos da documentação
 - 4.2.1 Manual de recursos humanos
 - 4.2.2 Controlo dos documentos e dados
 - 4.2.3 Controlo dos registos
5. Responsabilidade da gestão – esclarece os requisitos relacionados com o desenvolvimento do SGRH como responsabilidade da gestão de topo (NP 4427:2004, pág. 8-9):
 - 5.1 Comprometimento da Gestão
 - 5.2 Política de recursos humanos
 - 5.3 Responsabilidade, autoridade e comunicação

¹ Após contacto por e-mail com o IPQ sobre a legalidade da inclusão, como anexo desta Tese, de uma cópia controlada da NP 4427:2004, foi confirmada a ilicitude de reprodução do documento, tendo sido sugerida, por parte do IPQ, a referência da Norma na bibliografia deste trabalho.

- 5.3.1 Responsabilidade e autoridade
 - 5.3.2 Representante da gestão
 - 5.3.3 Comunicação interna
- 5.4 Revisão pela gestão
 - 5.4.1 Entrada para a revisão
 - 5.4.2 Saída da revisão
- 6. Planeamento – indica a previsão do cálculo e planeamento dos recursos humanos necessários para garantir o alinhamento com a estratégia da empresa (NP 4427:2004, pág. 9-10):
 - 6.1 Planeamento dos recursos humanos
 - 6.2 Caracterização da estrutura organizacional
 - 6.3 Objetivos
 - 6.4 Requisitos legais e outros
 - 6.5 Compensações
 - 6.6 Sanções
- 7. Gestão dos recursos humanos – expõe as práticas de Recursos Humanos (NP 4427:2004, pág. 11-12):
 - 7.1 Gestão administrativa
 - 7.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos
 - 7.3 Admissão
 - 7.4 Acolhimento e integração
 - 7.5 Comportamentos
 - 7.6 Desenvolvimento
 - 7.6.1 Formação
 - 7.6.2 Reconhecimento de competências
 - 7.6.3 Carreiras
 - 7.7 Aquisição de bens e serviços
- 8. Medição, análise e melhoria – clarifica os processos de verificação do desempenho dos sistemas implementados (NP 4427:2004, pág. 12-14):
 - 8.1 Medição
 - 8.1.1 Avaliação do desempenho
 - 8.1.2 Satisfação interna
 - 8.1.3 Auditorias internas
 - 8.2 Controlo de práticas não conformes
 - 8.3 Análise de dados

8.4 Melhorias

8.4.1 Melhoria contínua

8.4.2 Ações corretivas

8.4.3 Ações preventivas

Anexo 3 – Organismos portugueses que certificam de acordo com a NP 4427:2004



Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Norma NP 4427 - Empresas Certificadas em Portugal

#questionar <questionar@mail.ipq.pt>
Para Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

6 de Julho de 2012 às 15:34

Exma. Senhora,

Acusamos a receção do seu email o qual mereceu a nossa melhor atenção.
Relativamente à questão colocada informamos que não dispomos dessa informação uma vez que não fazemos certificação de empresas desde 1996. A atividade de certificação é desde essa altura uma atividade de mercado desenvolvida por organismos de certificação acreditados para o efeito. Os organismos que certificam de acordo com a NP 4427 (Recursos Humanos) e que pode contactar no sentido de obter a informação necessária, são os seguintes:

Associação Portuguesa de Certificação	Edifício Rosa; Praça das Indústrias 1300-307 Lisboa	213 616 430	213 616 439	info@apcer.pt
SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda.	Polo Tecnológico de Lisboa, Lote 6 - Pisos 0 e 1 1600-546 Lisboa	217104200	217157527	sgs.portugal@sgs.com
Bureau Veritas Certification Portugal, Unipessoal, Lda.	Rua H, N.º 4 - 4A; Pólo Tecnológico de Lisboa 1600-485 Lisboa	217 100 970	217 100 971	certification.portugal@pt.bureauveritas.com
EIC - Empresa Internacional de Certificação, S.A.	Rua da Tóbis Portuguesa, nº 8, 2º - Escritório 10 1750-292 Lisboa	214220640	214220649	geral@eic.pt
TUV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.	ARQUIPARQUE - Edifício Zenith; Rua Dr. António Loureiro Borges, N.º 9 - 3º piso 1495-131 Algés	214 137 040	214 137 045	geral@pt.tuv.com
Lusaenor	Rua do Campo Alegre, nº 830, 1º, Sala 3 4150-174 Porto	22 605 17 60	22 605 17 61	palves@aenor.com

Mantendo-nos ao dispor para mais informações, apresentamos os melhores cumprimentos,

Instituto Português da Qualidade
questionar@ipq.pt

De: Ana Rebelo [mailto:ana.ipereira.rebelo@gmail.com]
Enviada: quinta-feira, 5 de Julho de 2012 0:03
Para: questionar@mail.ipq.pt
Assunto: Norma NP 4427 - Empresas Certificadas em Portugal

Muito boa noite Exmos. Srs. Representantes do IPQ,

O meu nome é Ana Rebelo, tenho 26 anos e sou aluna do primeiro ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto. Numa perspetiva de preparação da tese a desenvolver no próximo ano letivo sobre a Norma em assunto, serve o presente para questionar quais as Empresas, por vós certificadas, em Portugal, pela Norma NP 4427.

Agradeço, desde já, a V/ajuda e atenção.

Cumprimentos,

Ana Rebelo

Anexo 4 – Resumos das respostas obtidas por parte das entidades certificadoras sobre as empresas portuguesas certificadas pela NP 4427:2004

Controlo Contacto Entidades Certificadoras da NP 4427:2004									
Entidade Contactada	Melo de Contacto	Data	Objetivo	Resposta	Data	Remetente	Arquivo Doc.	Resposta de Agradecimento Data	Obs.
SGS ICS, Lda	E-mail	22-04-2013	Apurar as Organizações certificadas pela Entidade pela NP4427:2004	Ok	23-04-2013	Dr.ª Ana Mota (Ana.Mota@sgs.com)	Ok	Ok 30-04-2013	
Bureau Veritas	E-mail	22-04-2013	Apurar as Organizações certificadas pela Entidade pela NP4427:2004	Ok	22-04-2013	Dr.ª Ana Araújo (ana.araujo@pt.bureauveritas.com)	Ok	Ok 22-04-2013	
Apcer	E-mail	22-04-2013	Apurar as Organizações certificadas pela Entidade pela NP4427:2004	Ok	22-04-2013	Dr.ª Rita Sousa (rita.sousa@apcer.pt)	Ok	Ok 22-04-2013	
EIC	E-mail	22-04-2013 01-05-2013 07-05-2013 13-05-2013 23-05-2013 13-06-2013	Apurar as Organizações certificadas pela Entidade pela NP4427:2004	Ok	26-06-2013	Dr.ª Cláudia Correia (ccorreia@eic.pt)	Ok	Ok 28-06-2013	
TÜV	E-mail	22-04-2013 01-05-2013 07-05-2013	Apurar as Organizações certificadas pela Entidade pela NP4427:2004	Ok *	07-05-2013	Dr.ª Liliana Pereira (liliana.pereira@pt.tuv.com)	Ok	Ok 13-05-2013	Por cumprimento da política de privacidade, a entidade não forneceu a identificação das empresas certificadas, tendo sugerido obter esta informação através do IPAC.
IPAC	E-mail	13-05-2013 23-05-2013 13-06-2013	Apurar as Organizações certificadas pela Entidade pela NP4427:2004 - TÜV	Ok	20-06-2013	Dr.ª Andreia Geraldo (ageraldo@ipac.pt)	Ok	Ok 20-06-2013	O IPAC não desenvolveu, até ao momento, qualquer atividade de acreditação para a certificação pela NP 4427:2004.
LUSAENOR	E-mail	22-04-2013 01-05-2013	Apurar as Organizações certificadas pela Entidade pela NP4427:2004	Ok	06-05-2013	Dr. Pedro Castro Alves (palves@aenor.com)	N/A	Ok 07-05-2013	A LUSAENOR está envolvida em três processos de certificação ainda em curso (espera-se que o processo esteja concluído até ao final do corrente ano).

* Ver observações.

Anexo 4.1 – Resposta da APCER – Associação Portuguesa de Certificação



Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Rita Sousa <rita.sousa@apcer.pt>
Para Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

22 de Abril de 2013 à 15 17:38

Boa tarde Ana,

Claro que me lembro de si da auditoria ao Grupo Trofa Saúde.

Na tabela abaixo está a lista de empresas certificadas NP 4427:2004 pela APCER.

Espero ter ajudado e qualquer dúvida ou esclarecimento adicional, diga!

Empresas certificadas NP4427:2004
--

CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica

Ministério da Defesa Nacional - Marinha

GTI - Gestão, Tecnologia e Inovação, S.A./ GTI II SI - Sistemas de Informação, Lda./ GTI HSST - Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, Lda./ VC Form - Formação e Consultoria de Gestão S.A.

IMPrensa Nacional - Casa da Moeda, SA

CH Business Consulting, S.A.

JPM - Automação e Equipamentos Industriais, S.A.

EMEF - Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A

CINCLUS PROJECT MANAGEMENT, S.A.

INOVOPEDRA - Indústria Inovadora de Rochas Ornamentais, Lda.

Câmara Municipal do Porto

Bom trabalho.

Com os melhores cumprimentos,

Rita Sousa

De: Ana Rebelo [mailto:ana.ipereira.rebelo@gmail.com]

Enviada: segunda-feira, 22 de Abril de 2013 00:14

Para: Rita Sousa

Cc: Dora Martins

Assunto: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

[Citação ocultada]



Bureau Veritas Certification

Pólo Tecnológico de Lisboa, Lote 21, 1600-485 Lisboa - N.º Nacional 707200542 - certification.portugal@pt.bureauveritas.com

Listagem Empresas Certificadas

Listagem Emitida a 18/2/2013

REFERENCIAL	CLIENTE	
NP 4413:2012	EXTINLINDER- Protecção e Segurança contra incêndios, Unipessoal, Lda.	
NP 4413:2012	FIRE COSTA de ANA ISABEL COSTA	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	JOAQUIM GODINHO LOPES GODINHO, LDA	Serviço de manutenção de extintores
NP 4413:2012	MHI - MIRA HIDRÁULICAINDUSTRIAS, LDA	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	NORDESTE ALARME-SERVIÇOS TECNOLOGIA SEGURANÇA, LDA	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	PREVIGARB - Engenharia de Segurança, Lda.	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	SECUR - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES LDA	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	SECURFIRE - Unipessoal, Lda.	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	SEGURANÇA 24 BEIRAS, Lda.	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	SEPREVE - Equipamentos de Prevenção e Segurança, Lda	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4413:2012	XWR SERVICE - GESTAO, MANUTENÇÃO E SERVIÇOS A EMPRESAS, LDA	Serviço de Manutenção de Extintores
NP 4427:2004	PONTO C - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, LDA	Serviço de Manutenção de Extintores Gestão de Recursos Humanos nas actividades de concepção, desenvolvimento, instalação e manutenção de sistemas de informação.
NP 4444:2006	AUTO BARCELINHOS - TRANSPORTES EM PRONTO SOCORRO, LDA.	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	AUTO CERDEIRA - REPARAÇÃO AUTOMÓVEL TRANSPORTES, LDA.	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	AUTO PAZ, LDA	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	AUTO PINHEIRO & BENTO, Lda	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	AUTO REBOQUES QUINTAJENSE, LDA	Serviço de Reboque de veiculos ligeiros
NP 4444:2006	DANIVOUZELA - Of. Reparação Automóvel, Lda	Serviço de Reboque de Veículos Ligeiros
NP 4444:2006	EXPEDITO REBOQUES, LDA	Serviço de reboque de veiculos ligeiros
NP 4444:2006	IRMÃOS VAZ - REPARAÇÕES GERAIS DE AUTOMÓVEIS, LDA	Serviço de Reboque de veiculos ligeiros
NP 4444:2006	JAIME, SIMÕES MARQUES & FILHOS, LDA.	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	JOÃO ACÁCIO GOMES, LDA.	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	JOÃO PIRES & FILHO, LDA	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	JORGE MARQUES E PINTO, LDA	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	JOSÉ AUGUSTO FERREIRA, LDA	Serviço de Reboque de Veiculos Ligeiros
NP 4444:2006	LUIS MIGUEL ANDRADE JOAQUIM	Serviço de Reboque de veiculos ligeiros

Anexo 4.3 – Resposta da EIC – Empresa Internacional de Certificação, S.A



Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

RE: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Claudia Correia <ccorreia@eic.pt>
Para ana.ipereira.rebelo@gmail.com

26 de Junho de 2013 às 16:49

Boa Tarde Cara Ana Rebelo,

Peço desculpa pela demora na nossa resposta, as empresas actualmente certificadas pela EIC segundo a NP 4427 são as seguintes:

EMPRESA	ÂMBITO	DISTRITO
SERVILUSA - Gestão e Organização de Espaços Mortuários, Cemitérios, Fornos Crematórios, Artigos e Equipamentos Funerários, Lda.	Gestão e Organização de Espaços Mortuários e Cemiteriais; Gestão e Manutenção de Fornos Crematórios.	LISBOA
SERVILUSA - Agências Funerárias, S.A.	Realização de Cerimónias Fúnebres.	LISBOA

Relembramos que esta lista é válida no dia em que foi emitida (26-06-2013).

Sem outro assunto de momento, apresento os nossos cumprimentos.

Cláudia Correia

Adjunta de Gestor de Processo



Empresa Internacional de Certificação, S.A. - Rua da Tóbis Portuguesa, nº 8 - 2º Andar, Esc. 10 | 1750-292 Lisboa - PORTUGAL

T +351 214 220 648 | F +351 214 220 649 | E-mail ccorreia@eic.pt | www.eic.pt

De: Ana Rebelo [<mailto:ana.ipereira.rebelo@gmail.com>]
Enviada: quinta-feira, 13 de Junho de 2013 15:24
Para: geral@eic.pt
Assunto: Fwd: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Exmos. Srs.,

Ficaria muito grata se me conseguissem dar uma resposta ou encaminhar o meu pedido a quem o possa fazer. Seria bastante útil para a continuidade do meu estudo.

Muito obrigada.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Rebelo

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Ana Rebelo** <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>
 Data: 23 de Maio de 2013 às 23:49
 Assunto: Fwd: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)
 Para: geral@eic.pt

Boa noites Exmos. Srs.,

Relembrando esta questão e pedindo, desde já, desculpa pelo possível incómodo que possa estar a causar, é muito importante para a continuidade do meu trabalho que me consigam dar uma resposta. Mesmo que essa resposta seja para informar que, por questões legais de privacidade acordadas, não podem fornecer este tipo de dados.

Agradeço a V/especial atenção e ajuda.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Rebelo

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Ana Rebelo** <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Data: 13 de Maio de 2013 às 01:11

Assunto: Fwd: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Para: geral@eic.pt

Exmos. Srs.,

Agradeço a V/ajuda através da resposta a este e-mail.

Muito obrigada pela atenção.

Cumprimentos,

Ana Rebelo

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Ana Rebelo** <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Data: 2 de Maio de 2013 à 6 00:20

Assunto: Fwd: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Para:

Exmos. Srs.,

Agradeço a V/ajuda através da resposta a este e-mail.

Muito obrigada pela atenção.

Cumprimentos,

Ana Rebelo

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Ana Rebelo** <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Data: 22 de Abril de 2013 à 24 00:08

Assunto: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Para:

Cc: Dora Martins <doramartins@eu.ipp.pt>

Boa noite Exmos. Srs.,

Após um primeiro contacto realizado por e-mail com o IPQ, indicaram-me este e-mail do organismo como o sendo o mais adequado e direto para a questão que expus.

Antes de mais, permitam-me que faça uma breve apresentação. Eu chamo-me Ana Rebelo e sou aluna do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (pertencente ao Instituto Politécnico do Porto). Neste momento já me encontro em fase de desenvolvimento da minha Tese, cujo tema principal é a NP 4427:2004.

A Qualidade sempre me despertou um especial interesse e, em especial, esta norma diretamente relacionada com os Recursos Humanos - a minha área de formação, trabalho e estudo. Tendo obtido a oportunidade de a aprofundar decidi, explicando agora em linhas muito gerais, fazer a comparação, no que respeita à Gestão de Recursos Humanos, entre empresas certificadas pela referida Norma e empresas não certificadas.

Neste sentido e pedindo, desde já, desculpa pelo possível incômodo que possa estar a causar, questiono se será possível informarem-me sobre as empresas que, atualmente, estão certificadas com esta norma pelo V/organismo. As várias pesquisas que tenho realizado não me permitem chegar a um número certo, exato e atual de empresas com esta certificação, pelo que acredito que a entidade certificadora é a fonte mais segura de informação a que posso recorrer.

Envio em Cc deste e-mail a minha Orientadora para o caso de considerarem necessário o esclarecimento de alguma questão sobre a instituição ou sobre o próprio Mestrado.

Agradeço, desde já, a atenção e ajuda, estando disponível para o que considerarem necessário.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Rebelo

http://www.linkedin.com/profile/view?id=56761187&trk=tab_pro

Lista de Empresas Certificadas - SGS ICS

ClientName	CertificateScope	Norm	EA	Location
Foconsultores-Formação e Consult. Empresarial, Lda	Prestação de Serviços de Formação Profissional e Consultoria Empresarial.	NP 4427:2004	35	AVEIRO
GROVE ADVANCED CHEMICALS (PORTUGAL), S.A.	Comercialização, Produção, Implementação e Acompanhamento Pós-Venda de Produtos e Serviços para o Tratamento de Águas Residuais e de Processo Industriais, Gestão de ETAR's e Comercialização, Instalação e Assistência Pós-Venda de Equipamentos.	NP 4427:2004	29	PORTO
PLASOESTE - SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE PLASTICOS,	Fabricação e Comercialização de Plásticos em Filme, Manga e Sacos com e sem Impressão	NP 4427:2004	14	LISBOA

Anexo 4.5 – Resposta da TÜV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda



Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Re: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

1 mensagem

Liliana Pereira <liliana.pereira@pt.tuv.com>

7 de Maio de 2013 às 14:22

Para "ana.ipereira.rebelo@gmail.com" <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Boa tarde,

Na sequência do pedido abaixo, comunicamos que as informações que lhe foram prestadas foram as possíveis. De acordo com o nosso compromisso de confidencialidade com os nossos clientes, não nos é permitido facultar a informação solicitada. Reiteramos que esta obrigação compete ao IPAC, uma vez que é a entidade que tutela a certificação em Portugal.

Face ao exposto, sugerimos a consulta da publicação Cem Palavras que tem um suplemento que identifica alguma informação relativa ao assunto supra citado.

Com os melhores cumprimentos,

Liliana Pereira

Main Office Assistant

e-mail: liliana.pereira@pt.tuv.com

T +351 21 413 70 40

F +351 21 413 70 45

TÜV Rheinland Portugal,

Inspeções Técnicas, Lda.

Rua Dr. António Loureiro Borges, 9, 3.º

1495-131 Algés

Portugal



Ana Rebelo

<ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

02-05-2013 00:14

To undisclosed-recipients::,

cc

Subject Fwd: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Exmos. Srs.,

Agradeço a V/ajuda através da resposta a este e-mail.

Muito obrigada pela atenção.

Cumprimentos,
Ana Rebelo

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Ana Rebelo** <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Data: 22 de Abril de 2013 à 24 00:08

Assunto: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Para:

Cc: Dora Martins <doramartins@eu.ipp.pt>

Boa noite Exmos. Srs.,

Após um primeiro contacto realizado por e-mail com o IPQ, indicaram-me este e-mail do organismo como o sendo o mais adequado e direto para a questão que expus.

Antes de mais, permitam-me que faça uma breve apresentação. Eu chamo-me Ana Rebelo e sou aluna do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (pertencente ao Instituto Politécnico do Porto). Neste momento já me encontro em fase de desenvolvimento da minha Tese, cujo tema principal é a NP 4427:2004.

A Qualidade sempre me despertou um especial interesse e, em especial, esta norma diretamente relacionada com os Recursos Humanos - a minha área de formação, trabalho e estudo. Tendo obtido a oportunidade de a aprofundar decidi, explicando agora em linhas muito gerais, fazer a comparação, no que respeita à Gestão de Recursos Humanos, entre empresas certificadas pela referida Norma e empresas não certificadas.

Neste sentido e pedindo, desde já, desculpa pelo possível incómodo que possa estar a causar, questiono se será possível informarem-me sobre as empresas que, atualmente, estão certificadas com esta norma pelo V/organismo. As várias pesquisas que tenho realizado não me permitem chegar a um número certo, exato e atual de empresas com esta certificação, pelo que acredito que a entidade certificadora é a fonte mais segura de informação a que posso recorrer.

Envio em Cc deste e-mail a minha Orientadora para o caso de considerarem necessário o esclarecimento de alguma questão sobre a instituição ou sobre o próprio Mestrado.

Agradeço, desde já, a atenção e ajuda, estando disponível para o que considerarem necessário.

Com os meus melhores cumprimentos,
Ana Rebelo

http://www.linkedin.com/profile/view?id=56761187&trk=tab_pro

Anexo 4.5.1 – Resposta do IPAC à sugestão de contacto realizada pela TÜV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda



Ana Rebelo <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

RE: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Andreia Geraldo <ageraldo@ipac.pt>
Para ana.ipereira.rebelo@gmail.com

20 de Junho de 2013 às 17:19

Boa tarde,

Desde já peço as nossas desculpas por só agora estar a responder ao seu email.

Quanto à certificação pela NP 4427 desde já informo que o IPAC não desenvolveu até ao momento qualquer atividade de acreditação para este tipo de certificação, pelo que não nos é possível prestar a informação solicitada.

Com os melhores cumprimentos,

Andreia Geraldo

Gestão de Processos

IPAC - Instituto Português de Acreditação

Rua António Gião, 2 - 5º

2829-513 Caparica - Portugal

Tel: (+351) 21 294 8201 / 8204

Fax: (+351) 21 294 8202

www.ipac.pt

De: Ana Rebelo [<mailto:ana.ipereira.rebelo@gmail.com>]

Enviada: quinta-feira, 23 de Maio de 2013 23:53

Para: acredita@ipac.pt

Assunto: Fwd: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Boa noite Exmos. Srs.,

Agradeço a V/preciosa ajuda através da resposta ao meu e-mail.

Muito obrigada.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Rebelo

----- Mensagem encaminhada -----

De: **Ana Rebelo** <ana.ipereira.rebelo@gmail.com>

Data: 13 de Maio de 2013 às 01:02

Assunto: NP 4427:2004 - Empresas Certificadas (Inf. para Tese de Mestrado)

Para: acredita@ipac.pt

Cc: Dora Martins <doramartins@eu.ipp.pt>

Boa noite Exmos. Srs.,

Após um primeiro contacto realizado por e-mail com a TÜV, indicaram-me este e-mail do organismo como o sendo o mais adequado e direto para a questão que expus.

Antes de mais, permitam-me que faça uma breve apresentação. Eu chamo-me Ana Rebelo e sou aluna do 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão (pertencente ao Instituto Politécnico do Porto). Neste momento já me encontro em fase de desenvolvimento da minha Tese, cujo tema principal é a NP 4427:2004.

A Qualidade sempre me despertou um especial interesse e, em particular, esta norma diretamente relacionada com os Recursos Humanos - a minha área de formação, trabalho e estudo. Tendo obtido a oportunidade de a aprofundar decidi, explicando agora em linhas muito gerais, fazer a comparação, no que respeita à Gestão de Recursos Humanos, entre empresas certificadas pela referida Norma e empresas não certificadas.

Neste sentido e pedindo, desde já, desculpa pelo possível incómodo que possa estar a causar, questiono se será possível informarem-me sobre as empresas que, atualmente, estão certificadas com esta norma pela TÜV. Por cumprimento de uma política de privacidade, a entidade não forneceu a identificação das empresas certificadas, tendo sugerido obter esta informação através do V/Organismo.

Envio em Cc deste e-mail a minha Orientadora para o caso de considerarem necessário o esclarecimento de alguma questão sobre a instituição ou sobre o próprio Mestrado.

Agradeço, desde já, a atenção e ajuda, estando disponível para o que considerarem necessário.

Com os meus melhores cumprimentos,

Ana Rebelo

Anexo 5 – Inquérito por questionário aplicado aos Gestores de RH

[Editar este formulário](#)

Inquérito Dirigido a Gestores de Recursos Humanos

Exmos.(as). Senhores(as),

Este inquérito destina-se a identificar as Práticas de Gestão de Recursos Humanos das Organizações atuais. O seu preenchimento é muito importante pelo facto de pretender recolher informação para a realização da minha dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

As respostas a este questionário são anónimas. Todas as informações prestadas e respetivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se, única e exclusivamente, ao fim supracitado, pelo que solicito a sua colaboração sincera.

Da sua resposta depende a continuação desta investigação, pelo que, desde já, agradeço o tempo dedicado.

A mestranda,
Ana Isabel Pereira Rebelo

(para qualquer esclarecimento adicional, por favor contactar através do 91 246 34 74 ou ana.ipereira.rebelo@gmail.com)

***Obrigatório**

Como caracteriza o tipo de organização onde desenvolve a sua atividade profissional? *

- Empresa privada, de responsabilidade Lda.
- Empresa privada, S.A.
- Entidade privada sem fins lucrativos
- Entidade pública
- Outra:

Qual o sector de actividade da empresa? *

(Indique, se possível, o CAE)

A empresa onde trabalha é certificada por algum(s) Sistema(s) de Gestão da Qualidade? *

- Sim
- Não

Se respondeu sim à pergunta anterior, por favor identifique a(s) certificação(ões) que a sua empresa detém. *

Quantas pessoas trabalham, atualmente, no DRH da sua organização? *

Quais as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e respetivos instrumentos de apoio que são desenvolvidas(os) na empresa onde trabalha? *

(Por favor seleccione todas as práticas de GRH que sejam desenvolvidas)

- Manual de Recursos Humanos
- Controlo dos documentos e dados
- Controlo e atualização dos registos
- Comunicação interna
- Plano/Planeamento de Recursos Humanos
- Descrição e análise de funções
- Atribuição de compensações
- Decisões formais sobre comportamentos não conformes
- Recrutamento e Seleção
- Admissões
- Acolhimento e integração
- Formação profissional
- Reconhecimento de competências
- Gestão e desenvolvimento de carreiras
- Avaliação de desempenho
- Avaliação da satisfação interna
- Retenção de Colaboradores

Indique o grau de intervenção que o DRH tem no desenvolvimento das práticas de GRH e respetivos documentos de apoio, existentes na empresa onde trabalha *

Manual de Recursos Humanos

*

Controlo dos documentos e dados

*

Controlo e atualização dos registos

*

Comunicação interna

*

Plano/Planeamento de Recursos Humanos

*

Descrição e análise de funções

*

Atribuição de compensações

*

Decisão formal sobre comportamentos não conformes

*

Recrutamento e Seleção

*

Admissões

*

Acolhimento e integração

*

Formação profissional

*

Reconhecimento de competências

*

Gestão e desenvolvimento de carreiras

*

Avaliação de desempenho

*

Avaliação da satisfação interna

*

Retenção de Colaboradores

Indique as três práticas de GRH que ocupam mais tempo ao DRH. *

Em que práticas de GRH a sua empresa recorre a subcontratação externa (outsourcing)? *

Quais as principais iniciativas na área da GRH que o seu Departamento pretende desenvolver em 2014? *

Considera a GRH da sua empresa estratégica? Porquê? *

Considera que a certificação do Sistema de GRH transformaria as práticas desenvolvidas na sua empresa atualmente? Por favor justifique a sua resposta. *

Qual a sua função na empresa? *

Quais as suas habilitações e área de formação? *

Possui alguma formação/qualificação específica que considera essencial para o desempenho da sua função? *

Está a pensar frequentar algum tipo de formação a curto-prazo? Em que área? *

Enviar

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários Google.

Com tecnologia


Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

INQUÉRITO DIRIGIDO A RESPONSÁVEIS DE RECURSOS HUMANOS

Exmos.(as). Senhores(as),

Este inquérito destina-se a caracterizar as **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**, desenvolvidas em empresas de média dimensão, do distrito de Aveiro. O seu preenchimento é muito importante pelo facto de pretender recolher informação para realização de tese de Mestrado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

As respostas a este questionário são **anónimas**. Todas as informações prestadas e respectivo tratamento dos dados são rigorosamente confidenciais, destinando-se única e exclusivamente ao fim supracitado. Solicito a sua colaboração sincera.

Para responder, coloque um X na(s) quadrícula(s) correspondente(s) à sua resposta, ou responda por extenso sempre que isso lhe seja solicitado. Para as questões 9 e 10 existe uma pequena explicação de apoio ao preenchimento, no final da pág.2 deste questionário.

Da sua resposta depende a continuação desta investigação, pelo que agradeço o envio do questionário devidamente preenchido, logo que possível, no envelope RSF em anexo:

A mestranda,
Dora Cristina Moreira Martins
(para qualquer esclarecimento adicional contactar pelo 96 5060385 ou doramartins@netcabo.pt)

I - Caracterização da Organização:

1. Como caracteriza o tipo de organização onde desenvolve a sua actividade profissional?

- empresa privada, de responsabilidade LDA
- empresa privada, SA
- entidade privada sem fins lucrativos
- entidade pública
- outra. Qual? _____

2. Qual o sector de actividade da empresa? _____. Indique, se possível, o CAE: _____

3. Qual o ano de inicio de actividade da Empresa _____

4. Qual o concelho em que está localizada a sede da empresa? _____

5. Indique o número de colaboradores da empresa, segundo o nível de escolaridade.

Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, ...) _____

12º Ano _____

9º Ano _____

2º Ano _____

4ª Classe _____

Básico incompleto (inferior à 4ª classe) _____

6. Indique o número de colaboradores da empresa, segundo o tipo de vínculo.

Efectivos _____

Contratados _____

Subcontratados (por ex. trabalhadores temporários) _____

Independentes (por ex. profissionais liberais) _____

Estagiários _____

Total: _____

7. A empresa onde trabalha é certificada segundo algum Sistema de Gestão da Qualidade?

- Sim. Indique qual: _____
- Não

II - Caracterização da Direcção, Departamento ou Serviço de Gestão de Recursos Humanos (D.G.R.H.):

8. Quantas pessoas trabalham, actualmente, na D.G.R.H.?

9. Quais as práticas de GRH, que são desenvolvidas na empresa onde trabalha: (indique com um X todas as práticas de GRH que sejam desenvolvidas).

Em caso de dúvidas na identificação das práticas, ver definição auxiliar no final da pág. 2

- a) Análise e descrição de funções
- b) Avaliação de desempenho
- c) Balanço Social
- d) Comunicação e partilha de informação
- e) Contratação
- f) Formação profissional
- g) Gestão e desenvolvimento da carreira
- h) Gestão previsional de competências
- i) Higiene e segurança no trabalho
- j) Integração e Acolhimento
- l) Inquéritos de satisfação dos colaboradores
- m) Levantamento da assiduidade/taxa de absentismo
- n) Melhoria das Condições de trabalho na empresa
- o) Práticas de remuneração directa ou económica
- p) Práticas de remuneração indirecta/não económica
- q) Práticas de redução de efectivos
- r) Participação e envolvimento dos trabalhadores
- s) Recrutamento e Selecção
- t) Resolução formal de conflitos
- u) Relações de trabalho na empresa
- v) Retenção de empregados
- Outras. Quais? _____

10. Indique o grau de intervenção que o Departamento de RH tem no desenvolvimento das práticas de GRH existentes na empresa onde trabalha

Em caso de dúvidas na identificação das Práticas, ver definição auxiliar no final da pág. 2

Legenda:

- (1) Ausência de intervenção do Departamento de RH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH;
- (2) O Departamento de RH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH;
- (3) O Departamento de RH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH;
- (4) O Departamento de RH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH;
- (5) O Departamento de RH é auscultado, tem total poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.

Práticas de GRH	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
a) Análise e descrição de funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Balanço Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Comunicação e partilha de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Contratação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Formação profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Gestão e desenvolvimento da carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Gestão previsional de competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Higiene e segurança no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Integração e Acolhimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
l) Inquéritos de satisfação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
m) Levantamento da assiduidade e absentismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
n) Melhoria das condições de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
o) Práticas de remuneração directa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
p) Práticas de remuneração indirecta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
q) Práticas de redução de efectivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
r) Participação e envolvimento dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
s) Recrutamento e Selecção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
t) Resolução formal de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
u) Relações de trabalho na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
v) Retenção de empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outras. Quais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Indique as quatro práticas de GRH que ocupam mais tempo ao Departamento de RH.

Prática de GRH / Nºhoras/mês

- 1ª. _____ / _____
- 2ª. _____ / _____
- 3ª. _____ / _____
- 4ª. _____ / _____

12. Em que práticas de GRH a sua empresa recorre ao “outsourcing” (subcontratação externa)?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

13. Quais as 4 principais iniciativas na área da Gestão de Recursos Humanos que pretendem desenvolver em 2005?

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____
- 4. _____

III – Informações Adicionais

14. Na Empresa existem trabalhadores sindicalizados?

- Sim. Desde quando (ano)? _____
- Não

14.1. Se respondeu sim, qual a percentagem? _____ %

15. Qual a função da pessoa que preencheu o questionário?

16. Qual a formação escolar que possui (se tiver formação superior, indique, p.f., a área de formação)?

Breve definição das Práticas de GRH pré-definidas (questões 9 e 10).

- a) Descrição das tarefas que contém o posto de trabalho e das competências exigidas ao trabalhador
- b) Medição da performance profissional individual dos trabalhadores face aos objectivos da empresa
- c) Caracterização da realidade social da empresa
- d) Diálogo constante entre serviços, assalariados e hierarquias, partilhando saberes e informações
- e) Necessidade de contratar pessoas novas para desempenhar trabalho que se estima necessário
- f) Meios pedagógicos oferecidos aos colaboradores para desenvolverem as suas competências
- g) Promoção do trabalhador na carreira ao longo do tempo na empresa
- h) Planear a médio prazo o fluxo de profissionais, perfil, quantidade de trabalho e data de contratação
- i) Prevenção e protecção de acidentes e doenças de trabalho; condições de higiene no trabalho
- j) Processo de socialização de novos colaboradores (ex. entrega de manual de acolhimento)
- l) Obter dos colaboradores informação sobre o clima social da empresa e motivação para a função

- m) Registo e análise das ausências ao trabalho
- n) Preocupação com a melhoria das condições em que o trabalhador desenvolve o seu trabalho
- o) Recompensas monetárias para além do salário base (pag. de horas extraordinárias, gratificações...)
- p) Pagamentos não monetários, pagos em espécie (seguros, planos de pensões, delegação de poderes e autonomia, reconhecimento...)
- q) Despedimento de colaboradores
- r) Auscultação e participação activa dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão
- s) Capacidade de atrair candidatos até à decisão de escolha do(s) candidato(s) a integrar
- t) Desenvolvimento de medidas para recuperar o bom relacionamento no local de trabalho
- u) Relações sociais com sindicatos, associações de trabalhadores ou patronais que defendam os interesses das relações colectivas no interior da organização
- v) Desenvolvimento de um conjunto de iniciativas que evite a sedução aos trabalhadores, por parte de outras empresas

Terminou o seu questionário. Queira devolvê-lo p.f., por CTT, no envelope RSF, em anexo.

Obrigada pela sua colaboração!

Dora Martins (aluna de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto), sob a coordenação da Professora M^a da Conceição Ramos (Faculdade de Economia da Univ. do Porto) e co-orientação do Professor Arménio Rego (Universidade de Aveiro).

Anexo 7 – Controlo das comunicações com as Entidades certificadas pela NP 4427:2004

Entidades Certificadas NP 4427:2004					
Entidade Certificadora	Organização Certificada	Contacto Telefónico	E-mail	Data de Realização do Contacto p/E-mail	Resposta
Apcer	CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica	218 610 150 / 226 182 164/77	djir@cenfim.pt	13-06-2013	14-06-2013
	Ministério da Defesa Nacional - Marinha	210 925 200 / 210 925 200 / 210 925 200	marinha.rp@marinha.pt	13-06-2013	28-06-2016
	GTI - Gestão, Tecnologia e Inovação, S.A./ GTI II SI - Sistemas de Informação, Lda./ GTI HSST - Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, Lda./ VC Form - Formação e Consultoria de Gestão S.A.	707 500 081	recursoshumanos@gti.pt	13-06-2013 24-06-2013	28-06-2016
	IMPRESA NACIONAL - CASA DA MOEDA, S.A.	217 810 700	incm@incm.pt	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 10-07-2013: contacto pelo LinkedIn para Ricardo Martins (RH - INCM) 25-07-2013 (para o e-mail de Apoio ao Cliente, Comité de Ética e Editorial) 09-09-2013 (mensagem enviada pelo Facebook)	20-09-2013
	CH Business Consulting, S.A.	225 099 819	info@chconsulting.pt	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 10-07-2013: contacto pelo LinkedIn para Susete Pires (RH - CH)	17-07-2013
	JPM - Automação e Equipamentos Industriais, S.A.	256 410 800	jpm@jpm.pt	13-06-2013	19-06-2013
	EMEF - Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A	211 027 700	geral@emef.pt	13-06-2013	19-06-2013
	CINCLUS PROJECT MANAGEMENT, S.A.	220 105 800	geral@cinclus.com	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 25-07-2013 Envio de carta a 16-10-2013	---
	INOVOPEDRA - Indústria Inovadora de Rochas Ornamentais, Lda.	244 403 763	info@lsi-stone.com	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 25-07-2013 (Por e-mail e através de formulário de contacto no site da empresa) 09-09-2013 (mensagem enviada pelo Facebook) Envio de carta a 16-10-2013	29-10-2013
Câmara Municipal do Porto	222 097 000	geral@cm-porto.pt	13-06-2013 24-06-2013	25-06-2013	
EIC	SERVILUSA - Gestão e Organização de Espaços Mortuários, Cemitérios, Fornos Crematórios, Artigos e Equipamentos Funerários, Lda.	219 121 554	servilusa@servilusa.pt	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 10-07-2013: contacto pelo LinkedIn para Paula Andrade (RH - Servilusa) 25-07-2013 (e-mail enviado para provedordocliente@servilusa.pt)	30-07-2013 - Respostas iguais para ambas as empresas.
	SERVILUSA - Agências Funerárias, S.A.	214 706 300	S/I - Contacto direto no site	28-06-2013	
Bureau Veritas	Ponto C - Sistemas de Informação, Lda.	234 386 641	pontoc@pontoc.pt	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 25-07-2013 (Por e-mail e através de formulário de contacto no site da empresa) 09-09-2013 (mensagem enviada pelo Facebook)	09-09-2013
SGS	Foconsultores - Formação e Consult. Empresarial, Lda.	234 480 686	info@finaccount.com	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 25-07-2013 (Por e-mail e através de formulário de contacto no site da empresa) 14-10-2013 (mensagem enviada pelo Facebook) 30-10-2013 (mensagem enviada pelo Facebook)	---
	GROVE ADVANCED CHEMICALS (PORTUGAL), S.A.	220 126 750	info@grovechemicals.com	13-06-2013	19-06-2013
	PLASOESTE - SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE PLASTICOS,	261 817 300	geral@plasoeste.pt	13-06-2013 24-06-2013 30-06-2013 07-07-2013 25-07-2013 09-09-2013 e 30-09-2013 (mensagem enviada pelo Facebook) Envio de carta a 16-10-2013	14-11-2013

Anexo 8 – Descrição das respostas à questão 6 do inquérito por questionário

GET

```
FILE='J:\MGDRH\Ano Lectivo 2012 - 2013\Tese de Dissertação\TRABALHO FINAL\Tratamento Dados SPSS\SPSS Base Análises 4427.sav'.  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
FREQUENCIES VARIABLES=Hab_Form  
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequências

[DataSet1] J:\MGDRH\Ano Lectivo 2012 - 2013\Tese de Dissertação\TRABALHO FINAL\Tratamento Dados SPSS\SPSS Base Análises 4427.sav

Statistics

Quais as suas habilitações e área de formação?

N	Valid	15
	Missing	0

Quais as suas habilitações e área de formação?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Doutoramento em Biologia	1	6,7	6,7	6,7
	Ensino Secundário - Especialização em Sistemas de Gestão	1	6,7	6,7	13,3

Quais as suas habilitações e área de formação?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Licenciatura em Contabilidade e Finanças	2	13,3	13,3	26,7
Licenciatura em Engenharia	1	6,7	6,7	33,3
Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	1	6,7	6,7	40,0
Licenciatura em Informática	1	6,7	6,7	46,7
Licenciatura em Matemática	1	6,7	6,7	53,3
Licenciatura em Psicologia	1	6,7	6,7	60,0
Licenciatura em Recursos Humanos	2	13,3	13,3	73,3
MBA	1	6,7	6,7	80,0
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	1	6,7	6,7	86,7
Pós-Graduação em Estudos da Guerra e da Paz nas Novas Relações Internacionais	1	6,7	6,7	93,3
Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Anexo 9 – Práticas de GRH Desenvolvidas pelas Empresas da Amostra

GET

```
FILE='J:\MGDRH\Ano Lectivo 2012 - 2013\Tese de Dissertação\TRABALHO FINAL\Tratamento Dados SPSS\SPSS Base Análises.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
MULT RESPONSE GROUPS=$Práticas_GRH 'PGRH.6Mult.' (pgrh.6_mrh pgrh.6_docs pgrh.6_reg pgrh.6_ci pgrh.6_plan pgrh.6_daf pgrh.6_comp pgrh.6_comport pgrh.6_recselec pgrh.6_adm pgrh.6_acoint pgrh.6_form pgrh.6_compete pgrh.6_car r pgrh.6_ad pgrh.6_satisf pgrh.6_reten (1))
/FREQUENCIES=$Práticas_GRH.
```

Multiple Response

[DataSet1] J:\MGDRH\Ano Lectivo 2012 - 2013\Tese de Dissertação\TRABALHO FINAL\Tratamento Dados SPSS\SPSS Base Análises.sav

Case Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
\$Práticas_GRH ^a	95	100,0%	0	0,0%	95	100,0%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

\$Práticas_GRH Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
PGRH.6Mult. ^a Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: Manual de Recursos Humanos	57	5,2%	60,0%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: controlo dos documentos e dados	84	7,7%	88,4%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: controlo e atualização dos registos	86	7,8%	90,5%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: comunicação interna	78	7,1%	82,1%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: planeamento de Recursos Humanos	50	4,6%	52,6%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: descrição e análise de funções	69	6,3%	72,6%

\$Práticas_GRH Frequencies

	Responses		Percent of Cases
	N	Percent	
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: atribuição de compensações	51	4,7%	53,7%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: decisões formais sobre comportamentos não conformes	50	4,6%	52,6%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: recrutamento e seleção	88	8,0%	92,6%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: admissões	85	7,8%	89,5%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: acolhimento e integração	78	7,1%	82,1%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: formação profissional	83	7,6%	87,4%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: reconhecimento de competências	39	3,6%	41,1%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: gestão e desenvolvimento de carreiras	37	3,4%	38,9%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: avaliação de desempenho	70	6,4%	73,7%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: avaliação da satisfação interna	54	4,9%	56,8%
Práticas de GRH desenvolvidas na empresa: retenção de colaboradores	37	3,4%	38,9%
Total	1096	100,0%	1153,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

Anexo 10 – Descrição das respostas às questões 7 a 23 do inquérito por questionário

```
FREQUENCIES VARIABLES=INTERV.7_MRH INTERV.7_DOCS INTERV.7_REG INTERV.7_CI
INTERV.7_PLAN INTERV.7_DAF INTERV.7_COMP INTERV.7_COMPOR INTERV.7_RECSELE
C INTERV.7_ADM INTERV.7_ACOINT INTERV.7_FORM INTERV.7_COMPETE INTERV.7_CAR
R INTERV.7_AD INTERV.7_SATISF
INTERV.7_RETEN
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequências

[DataSet1] J:\MGDRH\Ano Lectivo 2012 - 2013\Tese de Dissertação\TRABALHO FINAL\Tratamento Dados SPSS\SPSS Base Análises.sav

Statistics

		Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: Manual de Recursos Humanos	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: controlo dos documentos e dados	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: controlo e atualização dos registos	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: comunicação interna	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: planeamento de Recursos Humanos
N	Valid	95	95	95	95	95
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: descrição e análise de funções	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: atribuição de compensações	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: decisão formal sobre comportamentos não conformes	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: recrutamento e seleção	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: admissões
N	Valid	95	95	95	94	95
	Missing	0	0	0	1	0

Statistics

		Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: acolhimento e integração	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: formação profissional	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: reconhecimento de competências	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: gestão e desenvolvimento de carreiras	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: avaliação de desempenho
N	Valid	95	95	94	95	94
	Missing	0	0	1	0	1

Statistics

		Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: avaliação da satisfação interna	Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: retenção de colaboradores
N	Valid	95	94
	Missing	0	1

Frequency Table

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: Manual de Recursos Humanos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	15	15,8	15,8	15,8
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	4	4,2	4,2	20,0
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	25	26,3	26,3	46,3
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	3	3,2	3,2	49,5
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	48	50,5	50,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: controlo dos documentos e dados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	4	4,2	4,2	4,2
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	5	5,3	5,3	9,5
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	18	18,9	18,9	28,4
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	4	4,2	4,2	32,6
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	64	67,4	67,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: controlo e atualização dos registos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	3	3,2	3,2	3,2
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	1	1,1	1,1	4,2
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	20	21,1	21,1	25,3
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	5	5,3	5,3	30,5
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	66	69,5	69,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: comunicação interna

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	11	11,6	11,6	11,6
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	10	10,5	10,5	22,1
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	18	18,9	18,9	41,1
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	50,5
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	47	49,5	49,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: planeamento de Recursos Humanos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	22	23,2	23,2	23,2
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	5	5,3	5,3	28,4
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	21	22,1	22,1	50,5
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	60,0
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	38	40,0	40,0	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: descrição e análise de funções

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	18	18,9	18,9	18,9
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	1	1,1	1,1	20,0
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	22	23,2	23,2	43,2
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	6	6,3	6,3	49,5
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	48	50,5	50,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: atribuição de compensações

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	32	33,7	33,7	33,7
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	3	3,2	3,2	36,8
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	29	30,5	30,5	67,4
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	7	7,4	7,4	74,7
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	24	25,3	25,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: decisão formal sobre comportamentos não conformes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	22	23,2	23,2	23,2
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	8	8,4	8,4	31,6
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	28	29,5	29,5	61,1
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	70,5
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	28	29,5	29,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: recrutamento e seleção

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	9	9,5	9,6	9,6
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	4	4,2	4,3	13,8
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	28	29,5	29,8	43,6
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	6	6,3	6,4	50,0
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	47	49,5	50,0	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Missing	99	1	1,1		
Total		95	100,0		

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: admissões

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	10	10,5	10,5	10,5
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	5	5,3	5,3	15,8
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	28	29,5	29,5	45,3
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	54,7
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	43	45,3	45,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: acolhimento e integração

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	6	6,3	6,3	6,3
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	6	6,3	6,3	12,6
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	20	21,1	21,1	33,7
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	43,2
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	54	56,8	56,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: formação profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	10	10,5	10,5	10,5
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	4	4,2	4,2	14,7
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	27	28,4	28,4	43,2
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	14	14,7	14,7	57,9
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	40	42,1	42,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: reconhecimento de competências

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	32	33,7	34,0	34,0
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	5	5,3	5,3	39,4
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	17	17,9	18,1	57,4
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	10	10,5	10,6	68,1
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	30	31,6	31,9	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Missing	99	1	1,1		
Total		95	100,0		

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: gestão e desenvolvimento de carreiras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	38	40,0	40,0	40,0
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	49,5
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	15	15,8	15,8	65,3
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	74,7
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	24	25,3	25,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: avaliação de desempenho

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	18	18,9	19,1	19,1
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	6	6,3	6,4	25,5
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	27	28,4	28,7	54,3
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,6	63,8
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	34	35,8	36,2	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Missing	99	1	1,1		
Total		95	100,0		

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: avaliação da satisfação interna

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	30	31,6	31,6	31,6
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	4	4,2	4,2	35,8
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	15	15,8	15,8	51,6
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,5	61,1
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	37	38,9	38,9	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Grau de intervenção do DRH no desenvolvimento das práticas de GRH: retenção de colaboradores

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ausência de intervenção do DRH na auscultação, poder de decisão e implementação das práticas de GRH.	45	47,4	47,9	47,9
	O DRH é auscultado, mas não tem poder de decisão nem implementa as práticas de GRH.	3	3,2	3,2	51,1
	O DRH é auscultado, não tem poder de decisão mas é responsável pela implementação das práticas de GRH.	14	14,7	14,9	66,0
	O DRH é auscultado, tem poder de decisão mas não implementa as práticas de GRH.	9	9,5	9,6	75,5
	O DRH é auscultado, tem completo poder de decisão e implementa totalmente as práticas de GRH.	23	24,2	24,5	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
Missing	99	1	1,1		
Total		95	100,0		