



**Auditoria ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos:  
A Importância da Certificação NP 4427:2004**

**Sónia Estela Abreu Teixeira**

**Dissertação de Mestrado**

**Mestrado em Auditoria**

*Versão final*

*(Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)*

**dezembro, 2018**



**Auditoria ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos:  
A Importância da Certificação NP 4427:2004**

**Sónia Estela Abreu Teixeira**

**Dissertação de Mestrado**  
**Apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do**  
**Porto para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da**  
**Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins**

**dezembro, 2018**

## **Resumo**

Este estudo procura compreender a importância da NP 4427:2004 no sistema de gestão de recursos humanos das organizações. Como objetivos desta dissertação propomos conhecer o grau de satisfação dos colaboradores com o SGRH implementado na entidade em que exercem funções, analisar em que medida é reconhecido pela organização o valor do seu capital humano, e como as organizações procedem à aplicação de controlos mediante as suas necessidades e objetivos a atingir.

Privilegiou-se a metodologia qualitativa, utilizando a entrevista como técnica de recolha de informação. No total foram realizadas 9 entrevistas a colaboradores e responsáveis de Recursos Humanos de empresas certificadas pela NP 4427:2004.

O aparecimento da NP 4427:2004 determinou a promoção de um conjunto de princípios que podem ajudar as organizações, nomeadamente as que não possuem competências na área de gestão de recursos humanos, a atrair, a desenvolver e a manter os melhores profissionais, tornando-as organizações mais competitivas. Cada vez mais, as organizações sentem necessidade de incrementar um conjunto de processos de gestão dos seus colaboradores que lhes permita conciliar objetivos e expectativas individuais com objetivos e metas organizacionais.

Os resultados mostram que nas organizações que foram parte integrante deste estudo, a certificação do SGRH teve um impacto extremamente positivo, quer na opinião dos responsáveis de RH como na opinião dos restantes colaboradores.

Com o cumprimento dos requisitos definidos pela NP 4427:2004, os colaboradores sentem que não só têm estado a garantir o seguimento da legislação e princípios éticos, como também a vontade de melhorar continuamente.

## **Palavras-chave**

Auditoria; Controlo Interno; Recursos Humanos; NP 4427:2004; Sistema de Gestão de Recursos Humanos

## **Abstract**

This study seeks to understand the importance of NP 4427: 2004 in the organizations' human resource management system. As objectives of this dissertation we propose to know the degree of employees' satisfaction with the human resource management system implemented in the entity where they work at, to analyze the extension in which the organization recognizes the value of its human capital and how it implements controls based on its needs and objectives.

The qualitative methodology was privileged, using the interview as the information gathering technique. In total, 9 interviews were conducted with employees and managers of Human Resources of companies certified by NP 4427: 2004.

The appearance of the Portuguese standard 4427: 2004 determined a promotion of a set of principles that can help organizations, as, the ones that had no competencies in human resources management, to attract, develop and maintain the best professionals, becoming more competitive. More and more, organizations feel the need to increase a set of management processes of their employees that lend themselves to reconcile individual goals and expectations with organizational objectives and goals.

The results show that in the integrant companies, the certification of the human resources management system had an extremely positive impact, not only in the opinion of human resources managers, but also in the opinion of the other employees.

With the fulfilment of the requirements defined by NP 4427: 2004, the employees feel not only the guaranteed of legislation and ethical principles accomplishment, but also the willness to continuous improvement.

## **Keywords**

Audit; Internal Control; Human Resources; NP 4427: 2004; Human Resources Management System.

## **Agradecimentos**

Devo o meu sincero agradecimento à minha Orientadora, Professora Doutora Dora Martins, pela sua disponibilidade. Uma Professora munida de competências e ideais, que apesar de não me ter como aluna da sua área, me acolheu e aconselhou incansavelmente. A toda a minha família, amigos e colegas pelo apoio, compreensão e confiança nas minhas capacidades e por sempre me incentivarem a descobrir novos caminhos.

Gostaria ainda de agradecer a todas as Entidades intervenientes neste estudo, sem as quais este resultado não seria possível, deixando-lhes os votos de sucesso.

A todos, muito obrigada.

## **Lista de Siglas**

AE – Auditoria Externa

AI – Auditoria Interna

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

CI – Controlo Interno

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations*

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

INTOSAI – *International Organization of Supreme Audit Institutions*

IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

ISA – *International Standards on Auditing*

NP – Norma Portuguesa

SCI – Sistema de Controlo Interno

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos

## Índice

Resumo .....	iii
Palavras-chave .....	iii
Abstract.....	iv
Keywords.....	iv
Agradecimentos .....	v
Lista de Siglas.....	vi
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Teórico .....	4
1.1. Auditoria.....	5
1.1.1. Conceito de auditoria .....	5
1.1.1.1. Origem e evolução .....	5
1.1.1.2. Objetivos e condicionantes .....	6
1.1.2. Auditoria externa.....	7
1.1.3. Auditoria interna .....	8
1.1.4. Auditoria externa vs. auditoria interna.....	10
1.1.5. Controlo interno .....	12
1.1.5.1. Definições de controlo interno.....	12
1.1.5.2. Princípios e fatores que influenciam o controlo interno .....	14
1.1.5.3. Limitações do controlo interno .....	15
1.1.5.4. A importância do controlo interno.....	16
1.2. Recursos humanos .....	17
1.2.1. Definição de recursos humanos.....	17
1.2.2. Sistema de gestão de recursos humanos.....	18
1.2.3. Segregação de funções .....	19
1.2.4. O valor acrescentado pelos recursos humanos .....	19
1.2.5. Competências dos RH .....	20

1.3.	Norma NP 4427:2004 .....	21
1.3.1.	Definição .....	21
1.3.2.	Componentes da norma .....	24
1.3.2.1.	Objetivo e campo de aplicação .....	24
1.3.2.2.	Referências normativas .....	24
1.3.2.3.	Requisitos da NP 4427:2004.....	25
Capítulo II – Construção do Modelo de Análise .....		28
2.1.	Definição do problema .....	29
2.2.	Objetivos gerais e específicos.....	31
2.3.	Metodologia.....	31
2.4.	Abordagem qualitativa .....	32
2.5.	Instrumento de recolha de dados .....	33
2.6.	Seleção de participantes.....	34
2.7.	Procedimento de recolha de dados .....	34
2.8.	Procedimentos de tratamento e análise de dados.....	37
Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados .....		39
3.1.	Apresentação e discussão dos resultados.....	40
3.1.1.	Motivos para a implementação da certificação NP 4427:2004.....	40
3.1.2.	Conhecimento da certificação NP4427:2004 .....	40
3.1.3.	Participação e envolvimento dos colaboradores .....	41
3.1.4.	Dificuldades e facilidades do processo .....	42
3.1.4.1.	Dificuldades do processo .....	42
3.1.4.2.	Facilidades do processo .....	43
3.1.5.	Alterações no processo de RH após certificação .....	43
3.1.6.	Contributos da certificação.....	45
3.1.7.	Satisfação geral com o processo de certificação .....	47
3.1.8.	Perspetivas futuras.....	48

Capítulo IV – Considerações Finais .....	50
4.1. Limitações .....	52
4.2. Pistas para futuros estudos.....	53
4.3. Súmula conclusiva.....	53
Bibliografia.....	56
Apêndices .....	60
Apêndice I – Guião de entrevista a entidades não certificadas .....	61
Apêndice II – Email base enviado às entidades para participação no estudo.....	62
Apêndice III – Guião de entrevista a entidades certificadas - GRH.....	64
Apêndice IV – Guião de entrevista a entidades certificadas - colaboradores .....	65
Apêndice V – Guião de entrevista a entidades certificadoras da NP 4427:2004 .....	66
Apêndice VI – Guião de entrevista a consultores da certificação NP 4427:2004 .....	67
Apêndice VII – Respostas ao 1º guião de entrevista do estudo.....	68
Apêndice VIII – Respostas ao 2º guião de entrevista do estudo .....	71

## Introdução

Atualmente vivemos numa sociedade habituada às constantes instabilidades a nível económico, não só em Portugal, mas também no mundo. A velocidade de mudança, a crescente complexidade da economia, as expectativas cada vez maiores dos consumidores, a agressividade da concorrência, as consequências devastadoras que podem resultar de uma falha nos controlos, as rápidas evoluções tecnológicas, entre outros fatores, estão a afetar as organizações, tornando-as mais vulneráveis.

Cada vez mais, as organizações têm necessidade de se reinventar e tomar as decisões mais assertivas, de modo a garantir o crescimento sustentado da organização. E é neste sentido, que a auditoria ganha importância, devido à constante necessidade da confirmação das informações quanto à realidade, sendo que a auditoria pode ser de natureza externa ou interna (Costa, 2014).

A auditoria externa, efetuada por um terceiro independente e sem vínculo à entidade, é um processo objetivo dotado de métodos que visam obter e avaliar evidências sobre asserções e ações dos eventos financeiros, para verificar que correspondem a uma verdadeira imagem da entidade. Os resultados da correspondência das asserções com os critérios estabelecidos são comunicados através do relatório de auditoria (Almeida B. J., 2017).

A auditoria interna atua basicamente focada nos processos internos da organização, onde procura identificar os riscos inerentes aos processos, a existência ou não de controlos que mitiguem estes riscos e ainda evitar os riscos, sendo uma mais-valia para a criação de valor da organização (Inácio, 2014).

Um dos aspetos mais importantes, no que diz respeito à auditoria interna, é a sua evolução. A auditoria ao longo dos anos deixou de se preocupar apenas com factos passados (análise á *posteriori*) e controlos para passar a incluir no âmbito do seu trabalho a identificação, a análise e a avaliação dos riscos (visão futura), ajudar a melhorar a gestão estratégica, com respostas em tempo útil, a constantes modificações no ambiente externo e interno que rodeiam a organização. Tal contribui para a obtenção de “uma segurança razoável” de que os principais objetivos de negócio serão concretizados.

Associado ao âmbito da auditoria surge o controlo interno, que segundo o – *International Federation of Accountants* (IFAC) na ISA 315 (2010), é o um “processo concebido, implementado e mantido pelos responsáveis pela governação, pela gestão e outro pessoal,

para proporcionar uma segurança razoável com o fim de se atingir os objetivos de uma entidade com vista à credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis”. O controlo interno é, pois, considerado um dos métodos de auditoria interna atuar, vindo a ser cada vez mais preponderante no seio das organizações, devido não só ao crescimento de organizações registado nos últimos tempos, mas também devido ao ambiente em que operam, cada vez mais marcado pela constante mudança, seja no seu ambiente interno ou no seu ambiente externo (Inácio, 2014).

Paralelamente, a área de recursos humanos também tem conhecido um forte desenvolvimento nas organizações que desejem ser mais competitivas por via do seu capital humano. Esta área deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar num dos principais departamentos capazes de ajudar as organizações a transformarem-se em resposta à competitividade que a globalização, inovação e qualidade vêm exigindo no mundo de negócios. Até há pouco tempo, o departamento de recursos humanos atuava de forma mecanicista, no qual a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, a execução da tarefa, e o controlo de pessoal era centralizado na chefia direta. Atualmente, a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, olhando para estes profissionais como talento e como o recurso mais estratégico das organizações (Rego, et al., 2015).

Uma organização capaz de atrair, manter e desenvolver as pessoas sob parâmetros de excelência e igualdade é aquela que consegue maiores níveis de qualidade pelo empenho e envolvimento da sua equipa de forma a atingir os objetivos gerais, planeados estrategicamente, pelo que os recursos humanos (RH) são um fator decisivo no sucesso das organizações, independentemente do seu setor de atividade (Varão, 2009).

Com o surgimento da NP 4427:2004 - Sistema de Gestão de Recursos Humanos, a finalidade de dar resposta à necessidade de demonstrar, com credibilidade, que as organizações cumprem os requisitos das normas de gestão aplicáveis, tornou-se mais evidente. Esta norma – NP4427:2004 - abrange todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta. É ainda transversal a todos os setores de atividade, dependendo de fatores, tais como, a política de recursos humanos da organização, a complexidade da sua estrutura e atividade da mesma (Gameiro, 2008).

A presente dissertação discute a temática da implementação da certificação NP 4427:2004, aprofundando a sua importância, no sentido de perceber qual o impacto da

mesma não só na gestão de recursos humanos, como também quais os benefícios para as organizações, aquando desta certificação.

Em auditoria é sempre definida a necessidade de um adequado controlo interno para que a organização funcione de uma forma eficaz e eficiente. Através deste trabalho iremos tentar perceber um pouco sobre a influência destes controlos e procedimentos inerentes à certificação do sistema de gestão de RH no que diz respeito à satisfação dos colaboradores.

Este trabalho encontra-se dividido em quatro principais capítulos.

O primeiro capítulo, debruça-se sobre enquadramento teórico, isto é, versa sobre a literatura em torno dos estudos e as abordagens já realizadas sobre este tema, enquadrando os conceitos de auditoria, recursos humanos e da NP 4427:2004.

No segundo capítulo, construção do modelo de análise, é definido o problema deste estudo, são indicados os objetivos e explicados os métodos e procedimentos de recolha e análise, assim como referenciada a população e a amostra.

No terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos e a discussão dos mesmos face aos objetivos definidos. Finalmente, apresentar-se-á uma síntese das conclusões consideradas mais relevantes no decurso da realização deste trabalho,

Por fim serão ainda referidas as principais limitações do estudo, e propostas pistas de investigação futura.

## **Capítulo I – Enquadramento Teórico**

## **1.1. Auditoria**

### **1.1.1. Conceito de auditoria**

#### **1.1.1.1. Origem e evolução**

A palavra auditoria tem a sua origem no verbo latim *audire*, que significa “ouvir” e a palavra auditor vem do latim *auditore*, que significa “ouvinte”. O surgimento da palavra auditoria como sinónimo de ouvir, deve-se ao facto de, conforme refere Costa (2014, p.56), por “nos primórdios da auditoria, os auditores tirarem as suas conclusões fundamentalmente com base nas informações que verbalmente lhes eram transmitidas”.

Valencio & Ngueve (2013) referenciam que por volta do ano 4000 A.C., na Babilónia, na China e no Egipto, já se realizavam auditorias em áreas como a cobrança de impostos e o controlo dos stocks de alimentação. Mais tarde, referências bíblicas revelam que entre 1800 A.C. e 95 D.C. existiam controlos internos e eram realizadas auditorias surpresa.

Contudo, a auditoria tal como a conhecemos hoje, teve origem em meados do século XIX como consequência da revolução industrial. O aumento em grande escala das transações comerciais, o grande impulso das tecnologias, a expansão das atividades e a criação de vários níveis hierárquicos nas grandes organizações, levou a um aumento da dimensão e complexidade das sociedades e das organizações humanas, dificultando aos acionistas o controlo e gestão dos fundos investidos (Costa, 2014).

Surgiu assim a necessidade de credibilizar toda a informação, não só financeira, mas também de apoio à gestão e administração das respetivas organizações. Esta necessidade impulsionou o desenvolvimento da auditoria financeira e a criação da auditoria interna (Brown, 1962).

A auditoria tem evoluído com o decorrer do tempo e a sua definição foi acompanhando as alterações que a função tem sofrendo. A auditoria passou a ser cada vez menos uma atividade com o objetivo de deteção de fraudes, passando a ter objetivos como a eficácia e eficiência, a aplicar procedimentos de controlo interno e de *corporate governance*, uma missão de mitigação de riscos e cumprimento de leis e regulamentos, garantindo sempre uma segurança razoável sobre a adequabilidade do sistema e fiabilidade das informações relativas à entidade (Almeida M. C., 2003).

De acordo com Martins e Morais (2013), “a auditoria funciona como o processo sistemático para obter e avaliar prova acerca da correspondência entre informações, situações ou procedimentos e critérios pré-estabelecidos, assim como comunicar conclusões aos interessados”. Esta definição complementa a anterior definição proposta

pelo IPAD (2008) que define auditoria como um “processo sistemático que consiste no exame ou verificação objetiva das atividades e operações de uma organização. O objetivo desse exame é analisar a conformidade dessas atividades e operações em relação a determinadas regras e normas e aos objetivos definidos para essa organização. (...) A sua realização obedece a um conjunto de princípios, métodos e técnicas geralmente aceites, as quais permitem ao auditor formar uma opinião fundamentada e emitir um parecer acerca da matéria analisada. A auditoria permite identificar quaisquer tipos de desvios que possam vir a requerer uma ação corretiva e as suas conclusões e recomendações devem ser comunicadas a todos os detentores de interesse”. Por sua vez, o IFAC (2009) define “auditoria como uma verificação ou exame, feito por um auditor, dos documentos de prestação de contas, com o objetivo de o habilitar a expressar uma opinião sobre os referidos documentos, de modo a dar aos mesmos a maior credibilidade”. Complementarmente, a INTOSAI (2010) refere que “auditoria é o exame das operações, atividades e sistemas de determinada entidade, com vista a verificar se são executados ou funcionam em conformidade com determinados objetivos, orçamentos, regras e normas”. Não obstante serem várias as definições de auditoria, todas têm uma aceitação global, dado convergirem ou complementarem o conceito.

#### **1.1.1.2. Objetivos e condicionantes**

A auditoria tem como finalidade a emissão de uma opinião, fundamentada e suportada por evidências. Esta opinião, para além de devidamente documentada, deve ser objetiva e independente, devendo cumprir princípios de ética, confidencialidade, integridade e competência. A análise efetuada tem ainda termos de referência, sendo as evidências recolhidas comparadas com as normas em vigor (Valencio & Ngueve, 2013).

A auditoria, sendo ela ou não executada por colaboradores com vínculo à organização, necessita que os auditores cumpram normativos éticos e profissionais. É importante que o prestígio e a dignidade sejam princípios de um profissional de auditoria. Independentemente da natureza da auditoria, o auditor deverá sempre garantir uma posição neutra de forma a que não se proporcionem conflitos de interesse. A acumulação de funções pode, inclusive, não permitir uma total independência, gerando uma incompatibilidade e/ou impedimentos do exercício das funções de auditoria (ISO 19011:2012).

Existem códigos de ética profissional que indicam qual deve ser o comportamento no âmbito da profissão de auditor. A ética está relacionada com características gerais, isto é,

a “ciência do deve ser, o que implica a existência de valores, os quais sendo atribuições feitas pelo espírito humano, são elementos essenciais à ética” (Costa, 2014, p. 163).

Numa conjuntura definida pela instabilidade e globalização a todos os níveis, a precisão da análise das entidades torna-se uma função mais exigente. Numa auditoria, sendo impossível analisar-se toda a informação de determinada entidade, o auditor utiliza uma amostra que deverá ser representativa da realidade, fazendo com que a viabilidade da análise fique condicionada à possibilidade da não deteção de erros, distorções ou omissões (Boynton & John, 2006).

Sendo a auditoria um elemento de garantia de que a informação sobre a entidade seja real e transparente, existe assim uma crescente variedade dos riscos que podem colocar em causa o objetivo da mesma. O risco de auditoria é o risco de o auditor expressar uma opinião de auditoria inapropriada, ou seja, o risco de não detetar uma distorção materialmente relevante, após a realização de todos os testes e procedimentos inerentes à auditoria. A informação é materialmente relevante quando a sua distorção ou omissão podem levar a diferentes tomadas de decisão (Costa, 2014).

Com enfoque na natureza, objeto e objetivos da auditoria, o conceito de auditoria pode classificar-se em (1) auditoria externa e (2) auditoria interna.

### **1.1.2. Auditoria externa**

Auditoria externa é um exame independente e objetivo, realizado por uma entidade externa, independente e imparcial aos resultados da organização. Isto é, neste tipo de auditoria não participam diretamente quaisquer colaboradores da entidade auditada. No caso específico de uma auditoria externa ser financeira, a atividade utiliza técnicas e procedimentos específicos com a finalidade de emitir um parecer sobre as demonstrações financeiras, de forma global ou parcial, tendo sempre em consideração os princípios de contabilidade geralmente aceite (Costa, 2014).

O seu objetivo, para além da realização de propostas de soluções e melhorias para o aperfeiçoamento dos controlos e sistemas da organização, é o de verificar que os relatórios e toda a informação anual divulgada correspondem a uma imagem verdadeira e apropriada das finanças da organização e que tudo se encontra em conformidade com os objetivos e objetos formais da entidade. Embora a deteção de fraudes não seja o papel primordial da auditoria, durante as verificações que ocorrem é possível a sua deteção (Costa, 2014).

A contratação dos serviços de auditoria externa poderá ter caráter obrigatório ou facultativo. As auditorias externas de caráter obrigatório advêm de uma imposição legislativa, enquanto que as de caráter facultativo, uma vez que a auditoria contribui para uma maior credibilidade da informação financeira e acrescenta valor junto dos utentes da informação, normalmente são solicitadas por um grupo de sócios ou acionistas ou outras entidades exteriores à organização (Almeida M. C., 2003).

Conforme definido por Junior (2010), na auditoria externa, não se verifica qualquer vínculo do auditor com a organização auditada. O auditor é alguém que desempenha a função de modo liberal e independente. O objetivo é expressar uma opinião quanto às demonstrações financeiras e validar se os princípios contabilísticos foram aplicados da forma correta.

Segundo Attie (Auditoria - Conceitos e Aplicações, 2018), a auditoria externa, é a atividade de auditoria que é realizada por um auditor independente, sem vínculo à entidade auditada, um profissional “liberal”, em que a sua contratação pode ser para auditorias permanentes ou eventuais.

Pinheiro (2014, p. 346) define que a auditoria externa, também denominada de auditoria financeira, tem como objetivo “avaliar a fiabilidade e integridade da informação financeira e os procedimentos utilizados para avaliar os procedimentos de controlo associados”, ou como sugere Costa (2014), a auditoria financeira poderá ter como objetivo a expressão de uma opinião sobre as demonstrações financeiras por parte de um profissional competente e independente.

### **1.1.3. Auditoria interna**

A auditoria interna desempenha um papel fundamental numa organização, constituindo um instrumento privilegiado ao serviço da gestão. Desenvolve uma atividade independente, de apreciação objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar o funcionamento da organização, adotando uma visão integrada e abrangente (Martins & Morais, 2013).

Atualmente, a auditoria interna abrange mais funções e de maior importância do que quando surgiu, sendo imperativa a envolvência dos órgãos de gestão e todo o organismo da entidade, com a finalidade de efetuar críticas e emitir opiniões factuais sobre a situação económico-financeira e sobre os resultados da organização (Pinheiro, 2014).

Deve apoiar a organização na prossecução dos seus objetivos, através de uma abordagem sistemática, contribuindo para o aperfeiçoamento e modernização do seu funcionamento e, conseqüentemente, para a melhoria da eficácia dos processos de gestão do risco e controlo. A sua ação incide essencialmente sobre a eficácia e eficiência das operações e processos, conformidade legal, regulamentar e contratual, salvaguardando os interesses da mesma (Attie, Auditoria interna, 2007).

É essencial que a gestão de topo e a auditoria interna estejam alinhadas. Segundo Pinheiro (2014, p. 29), a auditoria interna “não deverá assumir uma posição conservadora (...) deverá saber identificar, em conjunto, soluções para os problemas identificados pelos auditores ou, mesmo, para as dificuldades apresentadas pelos gestores operacionais, numa lógica de proatividade e de capacidade de partilha”.

A auditoria interna procede à avaliação de riscos, identificando áreas que requeiram atenção especial, identificando problemas que careçam de solução e, a partir daí, propõe medidas e recomendações com vista a melhorias e a ultrapassar as deficiências detetadas. A função de auditoria interna deverá ser contínua, completa e independente, podendo ser desenvolvida por pessoal de dentro ou de fora da entidade, desde que detentores das competências e requisitos exigidos para o desempenho dessa função.

O seu funcionamento está vinculado ao acompanhamento indireto de processos, avaliação de resultados e proposição de ações corretivas para os desvios da gestão da organização. Em 2017, o *Institute of Internal Auditors* (IIA), identificou a atividade de auditoria interna como sendo uma “Um departamento, divisão, time de consultores ou outros profissionais que prestem serviços independentes e objetivos de avaliação (*assurance*) e consultoria, desenhados para adicionar valor e melhorar as operações da organização. A atividade de auditoria interna auxilia uma organização a realizar seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de governança, gerenciamento de riscos e controlos” (IIA, 2017).

Marques e Marçal (2011) definem que a atividade de auditoria interna tem uma função importante no auxílio às tomadas de decisões da gestão, sempre por consideração aos objetivos de maximização da economia, eficiência e eficácia, procurando dar resposta a determinadas necessidades.

Pinheiro (2014, p. 33), designa que a auditoria interna tem como principais objetivos “operacionalizar a mudança no seio da organização”. A sua função de detetar disfunções e incoerências com normas e procedimentos da organização “exerce um papel pedagógico

importante, obrigando a que os gestores operacionais tenham uma política de gestão mais atuante, com adoção de medidas que mitiguem o risco negativo” (Pinheiro, 2014, p. 33). Em síntese, sublinhamos que a auditoria interna é uma atividade de avaliação estabelecida ou fornecida como serviço para a entidade. Tem como funções examinar, avaliar e monitorizar a adequação, eficiência e eficácia do controlo interno.

#### **1.1.4. Auditoria externa vs. auditoria interna**

Embora a auditoria externa (AE) e a auditoria interna (AI) tenham objetivos distintos, têm a mesma finalidade, a de realizar um exame para avaliar, analisar e identificar erros, ineficiências e distorções, para posteriores recomendações de melhorias e correções.

Martins e Morais (2013) defendem que mesmo a AI sendo diferenciada da AE, e respeitando as suas peculiaridades, uma integração eficiente entre ambas possibilitará ganhos significativos para a entidade, como redução dos honorários, o intercâmbio de informações, direcionamento de trabalhos, maior segurança e cumprimento de prazos.

A AE e a AI para além de analisarem e avaliarem atividades exercidas por outros, com isenção, rigor e objetividade, utilizam técnicas e metodologias idênticas nos seus trabalhos e nas suas análises e avaliações aos procedimentos de controlo interno. Emitem sempre uma opinião através de relatórios, apresentando propostas corretivas, com o objetivo resolver ou minimizar as deficiências encontradas (Costa, 2014).

Na auditoria externa, existem trabalhos realizados no âmbito da auditoria interna, que devem ser conhecidos e partilhados. Para além dos documentos financeiros que são alvo de análise pelo auditor interno e que podem ajudar a passar uma determinada fiabilidade ao auditor externo, também, de acordo com o plano de ação da auditoria interna, o auditor externo deverá determinar as áreas em que ele julga conveniente utilizar o trabalho da auditoria interna como suporte ao seu trabalho. Ainda assim, deverá sempre ter-se em consideração, que o auditor externo para além de ter uma relação de cooperação com a auditoria interna, deve fazer uma avaliação da auditoria interna de forma imparcial. A sua comunicação deverá ser estritamente profissional e cumprir os códigos de ética (Pinheiro, 2014). Martins e Morais (2013) encaram a ligação entre ambas como uma relação de complementaridade e cooperação. A existência de uma não invalida a necessidade de existência da outra.

Contudo, e apesar de todas as semelhanças e pontos em comum, existem divergências entre elas, o que faz com que seja irrevogável a separação entre ambas.

	<b>AE</b>	<b>AI</b>
<b>Objetivo central</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressar uma opinião quanto às DFs (se apresentam ou não de forma verdadeira e apropriada a posição financeira da entidade)</li> <li>• Revisão das práticas administrativas com impacto nas DFs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a eficiência e eficácia organizacional</li> <li>• Avaliar os processos internos</li> <li>• Adequar as práticas às expectativas da Administração</li> <li>• Melhoria contínua</li> </ul>
<b>Contratação dos serviços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caráter obrigatório ou facultativo</li> </ul> <p>Caráter obrigatório advém de uma imposição legislativa</p> <p>Caráter facultativo quando solicitados fora do âmbito da legislação (solicitado por um grupo de sócios ou outras entidades exteriores)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caráter facultativo</li> <li>• Deve-se essencialmente, à vontade própria do órgão de gestão (isto é, se vê a existência do departamento de auditoria interna como uma mais-valia para a organização)</li> </ul>
<b>Análise do risco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentra-se nos riscos associados a erros ou omissões que podem influenciar significativamente as DFs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais amplo</li> <li>• Concentra-se em mitigar o risco associado à ineficácia dos recursos</li> <li>• Preocupa-se com os erros ou omissões que, potencialmente, possam afetar as DFs</li> </ul>
<b>Acompanhamento e frequência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regular, geralmente anual</li> <li>• <i>Timings</i> de realização das auditorias de caráter obrigatório encontram-se legislados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contínua e periódica</li> <li>• Plano pré-estabelecido com a administração</li> </ul>
<b>Responsabilidades e funções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definidas por lei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variam conforme as entidades</li> </ul>
<b>Relação com a organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Executada por pessoas de entidades externas à organização (não existindo relação de subordinação)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente executada por colaboradores da própria organização (havendo uma relação direta de subordinação hierárquica)</li> </ul>
<b>Recolha de informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise em amostras mais reduzidas (devido à escassez de tempo para realização dos exames)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise em amostras mais abrangentes (uma vez que o profissional se encontra mais tempo na entidade)</li> </ul>
<b>Produto final</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissão de um parecer sobre as DFs, acompanhado de um relatório com observações e sugestões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório detalhado com observações e sugestões de melhorias com maior grau de detalhe</li> </ul>

Tabela 1 – Auditoria Externa vs. Auditoria Interna

Fonte: Elaboração Própria

## 1.1.5. Controlo interno

### 1.1.5.1. Definições de controlo interno

Etimologicamente, a palavra controlo resulta do termo francês *contrôle* que, no léxico português, significa examinar, fiscalizar, inspecionar, conferir, verificar, ter sob controlo, dominar, ter sob seu poder, orientar, conduzir ou guiar. Assim, a palavra controlo remete-nos para a ideia de tomar medidas, de modo a que os objetivos definidos *a priori* sejam alcançados de acordo com o estabelecido.

Ao longo de vários anos, temos assistido à evolução do conceito de controlo interno (CI), devido à sua importância nos dias de hoje. Neste sentido, passamos a mencionar e a descrever algumas das diversas definições, desde as mais simples às mais complexas destacando os mais diversos autores, nomeadamente os mais importantes organismos mundiais (Inácio, 2014).

Das primeiras noções de controlo interno remonta ao ano de 1949, atribuindo-se a sua criação ao *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA). De acordo com esta entidade a definição de controlo interno consubstanciava-se num “plano de organização com todos os métodos e medidas de coordenação, adotadas pela empresa para salvaguarda os seus ativos, verificar a exatidão e fiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão” (AICPA, 1949, p. 6).

Segundo Barbier (1992), o controlo interno está associado aos riscos que uma organização pode incorrer. Se a organização estiver ciente e antecipar os seus riscos, estando dotada de meios e métodos para minimizar consequências e melhorar a sua performance, significa que a mesma tem implementado um sistema de controlo interno.

Num estudo extensivo sobre CI levado a cabo pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), em 2013, McNally, atualizou a perspetiva do CI. O controlo interno foi assim retratado como “um processo, efetuado por um quadro de diretores, gestores e outro pessoal da entidade, designado para fornecer uma garantia razoável quanto à consecução dos objetivos relacionados com as operações, reporte e conformidade” (McNally, 2013).

Nos termos da Diretriz de Revisão/Auditoria 410 (DRA 410) (OROC, 2000, p. 2), um sistema de CI traduz-se em:

“todas as políticas e procedimentos (controlos internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto

quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a adesão às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível”.

O *International Federation of Accountants* (IFAC), em 2010, através da *International Standard Auditing 315* (ISA 315, p. 264), definiu CI como “o processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, pela gerência e por outro pessoal, para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade no que respeita à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se, por conseguinte, a quaisquer aspetos de um ou mais dos componentes do controlo interno”.

Deste conceito podemos concluir que um sistema de controlo interno é um plano organizacional que contempla todos os métodos e procedimentos adotados pela gestão de uma organização para ajudar a alcançar os objetivos de gestão, nomeadamente, assegurar de forma metódica e eficiente a conduta dos seus negócios, incluindo a adesão às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão e plenitude da contabilidade e a preparação de informação financeira fidedigna e tempestiva.

O CI é entendido como um processo de natureza sistemática e sistémica (ou seja, não é realizado esporadicamente), é um meio para atingir um fim. Isto é, trata-se de um processo que não está isolado de outros, mas sim integrado nos próprios processos.

Para o *Institute of Internal Auditors* (IIA), 2007, controlo “é qualquer ação empreendida pela gestão, pelo Conselho e por outros membros da entidade para aperfeiçoar a gestão do risco e melhorar a possibilidade do alcance dos objetivos e metas da organização”.

Na perspetiva de DiNapoli (2016), o controlo interno caracteriza-se pela integração das atividades, planos, atitudes, políticas e os esforços dos trabalhadores de uma organização, que trabalham em conjunto de modo a fornecer uma garantia razoável de que a organização irá atingir os seus objetivos. O mesmo autor acrescenta ainda que o controlo interno afeta todos os aspetos de uma organização, devendo ser visto como um aspeto básico e essencial de uma organização, uma vez que apoia a organização ao longo da sua missão aumentando a probabilidade de esta alcançar os seus objetivos (DiNapoli, 2016).

### **1.1.5.2. Princípios e fatores que influenciam o controlo interno**

A implementação de mecanismos e sistemas de controlo, esta deve partir da administração de uma organização, uma vez que é a principal responsável pelo processo. Na ótica de Morais e Martins (2013), a integridade, os valores éticos e a competência das pessoas constituem os principais aspetos críticos do controlo interno (CI), representando a base para a organização possuir um bom ambiente geral. Assumindo que cada organização tem diferentes ambientes, é da competência da administração implementar um sistema de controlo interno (SCI) adequado à sua realidade – compreendendo as características gerais ou específicas do ambiente organizacional, tendo como finalidade a sustentabilidade e a continuidade da sua atividade.

Segundo Marçal e Marques (2011), existem princípios e bases que devem ser postos em prática de forma a obter consistência no CI, dos quais se destacam:

- a) O princípio da segregação de funções que consiste na separação de atribuições ou responsabilidades entre diferentes pessoas, especialmente no que concerne às funções ou atividades chave de autorização, execução, aprovação, entre outras. Este princípio tem como objetivo a diminuição de irregularidades e erros. Na impossibilidade de segregação de funções, como sucede por exemplo nas pequenas e médias organizações, deverão ser adotados outros tipos de controlos, tais como a determinação e a rotação de funções e responsabilidades e na implementação de sistemas de informação;
- b) O princípio do estabelecimento da autoridade/responsabilidade tem como objetivo definir a cadeia de comando, os níveis de autoridade e responsabilidade dentro das organizações, de modo a que todos os intervenientes saibam a quem reportar e de que forma está a ser dirigida certa função;
- c) O princípio da competência do pessoal preconiza que todas as funções deverão ser alocadas a colaboradores competentes e qualificados para as exercer;
- d) O princípio do registo de dados visa garantir de que é assegurado o cumprimento dos princípios e regras contabilísticas, tal como os documentos justificativos de todas as transações, procurando, deste modo, assegurar a ligação entre os diferentes departamentos e ainda promover um acesso à informação simples e tempestivo.

Contudo, o controlo interno não está apenas ligado ao sucesso das operações, existindo várias limitações associadas.

### **1.1.5.3. Limitações do controlo interno**

Um sistema eficaz de controlo interno não garante, por si só, que a organização atingirá os seus objetivos. O controlo interno não pode dar garantia absoluta à administração quanto à realização dos seus objetivos, pois existem limitações inerentes a todos os sistemas de controlo interno. A ocorrência de um simples erro ou engano, pode levar a que sejam tomadas decisões que ponham em causa a prossecução dos objetivos da organização. Por outro lado, podem também ocorrer situações de contorno ou evitamento dos controlos, por conivência ou conluio, ou por substituição de gestão. Deste modo, um SCI só poderá fornecer garantias razoáveis de diminuição do risco de ocorrência destas situações. De facto, uma estrutura de controlo interno eficaz mantém as pessoas certas informadas sobre o progresso da organização na realização dos seus objetivos, embora não possa garantir, por si só, o sucesso e a sobrevivência da organização (AICPA, 1949). Conforme destaca Costa (2014), a existência de um SCI implementado não é condição suficiente para que uma dada organização esteja operacional. Isto é, a imunidade não decorre da circunstância de existir um bom SCI, sendo vários os fatores que limitam o CI, dos quais se destacam os seguintes:

#### **(1) Dimensão da organização**

A dimensão da organização será um fator a ter em conta, uma vez que a implementação de um bom SCI é mais difícil numa organização com um número reduzido de colaboradores, uma vez que, neste caso, o princípio da segregação de funções será mais difícil de atingir, assim como a garantia de sucesso na implementação de um SCI.

#### **(2) Desinteresse do órgão de gestão**

Numa parte significativa dos casos, principalmente por não pretenderem que haja confiança e integridade ao nível da informação, os órgãos de gestão não implementam ou não pretendem manter um bom SCI na organização;

#### **(3) Custo vs. benefício**

A relação custo/benefício é outro dos fatores a ter em conta, uma vez que a implementação de um bom SCI implica custos elevados, que podem superar os benefícios que dele se esperam retirar. Para uma organização, a introdução de um sistema de controlo acarreta custos, muitas vezes não justificados, pois poderão existir vantagens em correr o risco da não implementação de um controlo;

#### **(4) Transações esporádicas**

As transações pouco usuais ou esporádicas configuram outra das limitações ao controlo interno, dado o facto de que o controlo interno é projetado para responder a uma

determinada transação. Por conseguinte, aquelas transações que sejam invulgares ou pouco usuais não serão abrangidas pelo sistema de controlo. A crescente utilização de meios informáticos constitui também um fator a ter em consideração na implementação de um sistema de controlo interno.

#### (5) Erros, fraudes e conluio

Por fim, temos a existência de erros humanos, de conluio e de fraude que, considerados conjuntamente, são porventura a maior limitação do SCI uma vez que, por mais sofisticado que seja, a sua eficiência será sempre colocada em causa, se em posições de maior responsabilidade não estiverem pessoas competentes e íntegras do ponto de vista ético-deontológico.

Por muito que se tenha a ideia de que um sistema de controlo é infalível, apenas o facto de ter pessoas associadas, trabalhadores menos competentes ou íntegros, poderá justificar facilmente uma falha no mesmo. O conluio seja ele interno ou externo, é uma realidade cada vez mais difícil de detetar, principalmente quando ocorre nos níveis mais elevados da hierarquia organizacional.

Um dos fatores prende-se com a falta de motivação por parte do órgão de gestão na manutenção de um bom sistema de controlo.

Atualmente, nada é absoluta e completamente fiável, e se por algum momento se entende que algo é completamente seguro, surge-nos um acontecimento que vem derrubar essa ideia. Um SCI não foge a essa “regra”, na medida em que só pode dar uma garantia razoável, e não absoluta, de que os objetivos são cumpridos.

Perante isto é importante referir que mesmo com um bom SCI implementado, qualquer organização não está imune da ocorrência de irregularidades, erros e fraudes (Almeida B. J., 2017).

#### **1.1.5.4. A importância do controlo interno**

Segundo Attie (Auditoria interna, 2007) a relevância atribuída ao controlo interno tem incrementado, por força da globalização dos mercados e do aumento da concorrência entre organizações, a necessidade de aperfeiçoamento dos processos de gestão dos negócios, para que consigam alcançar o sucesso num mercado cada vez mais exigente e competitivo. Nesse sentido, e de forma a melhor gerir e controlar as suas atividades e os seus ativos, é recomendada a implementação de um adequado SCI.

Importa referir que os controlos são adequados e úteis apenas se tiverem sido estabelecidos para atingir um determinado objetivo. É igualmente importante salientar

que os sistemas de controlo interno não são, nem devem ser, iguais em todas as organizações. As organizações devem adaptar e projetar os seus SCI tendo em consideração as suas necessidades de controlo (que variam de acordo com o setor em que operam), a sua dimensão e natureza, o número de unidades operacionais, a sua cultura organizacional, filosofia de gestão e a sua dispersão geográfica (Barbier, 1992).

Ou seja, não chega que o sistema de CI apenas exista, é necessário que seja eficaz e eficiente, pois à medida que as atividades e os negócios aumentam, também aumentam as necessidades de controlo sobre eles, para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos e a salvaguarda dos ativos da organização.

Enquanto a auditoria é uma função de supervisão, isto é, um controlo *ex-post*, o controlo interno tem natureza preventiva ou *ex-ante*. Não obstante, também pode ter uma atuação *ex-post*, mas a sua aplicação só se justifica pela existência de normas preventivas (Inácio, 2014).

## **1.2. Recursos humanos**

### **1.2.1. Definição de recursos humanos**

Chiavenato (1998) define recursos como meios passíveis de utilização para realizar tarefas e atingir objetivos. São ainda definidos como as pessoas que ingressam, permanecem e exercem funções na organização, não obstante do seu cargo ou nível hierárquico.

Para Barney e Wright (1998) recursos humanos são “o reservatório de capital intelectual sob o controlo da entidade numa relação direta de trabalho”.

Já na sua definição de recursos humanos, Belcourt *et al.*, (2016) dizem que RH são “o leque de indivíduos que compõem a mão-de-obra de uma organização, área de negócio ou economia”.

Segundo afirma Barney J. (1991) uma organização tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia que acrescenta valor ao mesmo tempo que os concorrentes potenciais ou atuais são incapazes de replicar os benefícios da estratégia em questão.

Barney e Wright (1998) explicam a criação de valor nas organizações dizendo que estas conseguem criar valor através da redução de gastos com produtos ou serviços, ou através da diferenciação do produto ou serviço de uma maneira que permita à organização cobrar um preço ótimo. No seu discurso para além de defenderem que os RH acrescentam valor às entidades, os RH com altas capacidades são raros, dando à entidade uma vantagem

competitiva em relação aos seus concorrentes. O capital intelectual é também inimitável devido à combinação entre condições históricas, ambiguidade causal e complexidade social únicas.

Assim, é possível desde já perceber como os recursos humanos podem ser fonte de vantagem competitiva para as organizações. No entanto, faz sentido que para isso sejam geridos da melhor forma.

### **1.2.2. Sistema de gestão de recursos humanos**

Até ao início do século XX, as organizações davam pouca importância e valor aos seus trabalhadores. No trabalho eram essencialmente necessárias a força física e a capacidade manual, as qualificações eram baixas e a preocupação com o seu bem-estar era nula. Existia uma completa insensibilidade a tudo o que fosse inerente aos colaboradores que exerciam funções nas entidades.

Com o passar dos anos, as condições foram-se alterando. As organizações começaram a desenvolver-se e a tornar-se mais tecnológicas, originando a necessidade de se encontrar técnicas mais qualificadas que, por sua vez, têm um maior conhecimento e diferentes exigências e oportunidades.

A gestão de recursos humanos (GRH) tem sofrido uma evolução ao longo dos tempos, acompanhando assim a mudança das sociedades, das culturas, das organizações e dos indivíduos (Carvalho & Rua , 2017). Assim sendo, os RH atualmente representam um papel fundamental para a diferenciação entre as organizações, no que diz respeito à qualidade e competitividade que conseguem atingir. Nesse sentido, a GRH deverá integrar a equipa que define a estratégia organizacional.

De acordo com Caetano e Vala (2007) “(...) a gestão de recursos humanos envolve todas as ações relativas à seleção, integração, formação, desenvolvimento e recompensas dos empregados, assim como o relacionamento com estes, tanto a um nível coletivo como individual”.

A GRH surge, assim, como uma atividade que através de um conjunto de métodos e práticas pretende potencializar o capital humano da sua organização, dos seus recursos, tirando partido dos diversos talentos e características de cada colaborador. O seu foco encontra-se não só na gestão das relações entre os colaboradores e a organização, mas também em atingir os objetivos da entidade ao mesmo tempo que garante um bom ambiente de trabalho.

A GRH assume um papel de grande importância em cada organização, pois tal como qualquer outra função de gestão, a GRH deve alinhar a sua estratégia com os valores, missão e visão da sua organização. Cada vez mais as entidades começam a perceber que para que seja possível delinear-se e alcançar uma estratégia, é fundamental que a GRH seja ponto integrante da mesma (Rego *et al.*, 2015).

A função de RH só é bem exercida se na sua atividade estiver depreendida que o desempenho da organização está correlativamente relacionado com a satisfação e motivação dos seus colaboradores. O desafio desta função é o de gerir as pessoas de modo a que ao mesmo tempo em que as capacidades aumentam se cumpram também os limites sustentáveis. Deve ainda referir-se que pelo facto de numa determinada entidade existir um departamento de GRH, garanta o sucesso da mesma. Tal como referem Rego *et al.* (2015), “uma organização com uma eficaz GRH é pois a que desenvolve atividades apropriadas de gestão de pessoas em todos os níveis e áreas”.

### **1.2.3. Segregação de funções**

A segregação de funções é a verificação de responsabilidades atribuídas, ou seja, verificação de que existe a atribuição de diferentes pessoas a diferentes responsabilidades para autorizar e registar transações, mantendo a custódia de ativos. Desta forma, reduz-se a oportunidade de permitir que, qualquer pessoa possa estar em posição de cometer/esconder erros ou irregularidades no decurso normal das suas funções (Costa, 2014).

Iwisi, Kitindi e Basson (2002) no seu estudo afirmaram que, o reduzido número de funcionários nas organizações não é praticável com uma adequada segregação de funções. Xiao (2011) indica que as organizações devem separar os deveres que cada pessoa tem no seu posto de trabalho e os possíveis erros que ocorram devem ser resolvidos pela pessoa que os cometeu. Em cada inspeção, o examinador não deve ser subordinado ao departamento inspecionado, para que os registos sejam mais realistas, garantindo que pessoas em postos e deveres incompatíveis sejam supervisionadas.

### **1.2.4. O valor acrescentado pelos recursos humanos**

Barney e Wright (1998) elaboraram um estudo sobre como a *framework* VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização) para examinar o papel que a função dos RH tem

no desenvolvimento da vantagem competitiva sustentável. Dizem os autores que embora os investigadores e gestores de RH tenham ao longo do tempo transmitido uma posição de que a função de RH tem um papel importante no desempenho da organização e a maioria dos relatórios anuais da mesma digam explicitamente que as pessoas são o seu melhor ativo, a verdade é que muitas decisões organizacionais sugerem uma prioridade relativamente baixa tanto no que toca ao departamento de RH como os próprios RH da organização. A título de exemplo, os autores referem que quando as organizações precisam de reduzir os seus gastos, o primeiro sacrificado costuma ser o pessoal da organização, através de cortes na formação, vencimentos, e no número de trabalhadores. Pode ainda acontecer que os RH em geral sejam valorizados, mas o departamento de RH não.

Os mesmos autores referenciam e distinguem três tipos de recursos, fontes de vantagem competitiva: o capital físico, por exemplo equipamentos e finanças, capital organizacional, tal como estruturas e controlos, e o capital humano, ou seja, os seus colaboradores.

Tendo em conta que é difícil especificar quais as características que realmente fazem com que os recursos humanos sejam fonte de vantagem competitiva para as organizações, Barney e Wright (1998) dizem que importa identificar não só o papel que a função de RH tem na gestão dos recursos humanos das organizações para conseguir a vantagem competitiva, mas também o valor que os RH têm para as próprias organizações, sendo necessário colocar em perspetiva quatro questões. Estas questões são as questões que têm em conta o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização (Barney J. , 1991).

### **1.2.5. Competências dos RH**

Para Rodrigues, Camara e Guerra (2013), o facto de uma pessoa possuir consideráveis conhecimentos técnicos tem pouca utilidade a menos que essa pessoa esteja disposta a pôr esses conhecimentos ao serviço da organização. Para os autores, é mais importante a atitude e os comportamentos do que os conhecimentos técnicos que o trabalhador tenha, pois, os mesmos tornam-se obsoletos, a menos que o trabalhador esteja interessado numa formação regular, o que já depende do foco comportamental.

Ainda segundo Rodrigues, Camara e Guerra (2013), para as organizações de sucesso, para além de conhecimentos técnicos e o tipo de comportamento, o que serve como fator decisivo é o desempenho elevado, pois mesmo que o trabalhador tenha os conhecimentos

técnicos e esteja motivado, se a sua função não estiver de acordo com os objetivos da organização e não produzir resultados concretos e palpáveis, esse trabalhador não está a criar valor para a organização.

Segundo Rodrigues et al. (2013), o conceito de competência pretende abranger todas estas facetas consideradas indispensáveis para um elevado desempenho do colaborador e definem competência como o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos, permitindo agir na solução de problemas e estimulando desempenhos profissionais superiores, alinhados com a orientação estratégica da organização (Rodrigues, Camara, & Guerra, 2013). Os mesmos autores dizem ainda que o desempenho excelente é obtido graças a uma conjugação de características pessoais, requisitos do posto de trabalho, cultura organizacional e estilo de gestão.

### **1.3. Norma NP 4427:2004**

#### **1.3.1. Definição**

A Norma Portuguesa 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” (NP 4427:2004), foi publicada e desenvolvida em 2004, pelo Instituto Português da Qualidade, com o objetivo de definir linhas orientadoras para a estruturação de um SGRH. A NP 4427:2004 é a primeira norma, a nível mundial, que permite a uma organização ser certificada no âmbito específico da GRH.

A norma tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização. Os requisitos estabelecidos por esta norma são genéricos e aplicáveis a todas as organizações, independentemente da sua dimensão ou área de atividade.

A norma assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro de qualquer organização (Figura 1). Efetivamente este princípio está presente ao longo de todo o articulado da norma, que contém oito artigos, sendo os últimos quatro os que estabelecem os requisitos para a gestão dos recursos humanos.

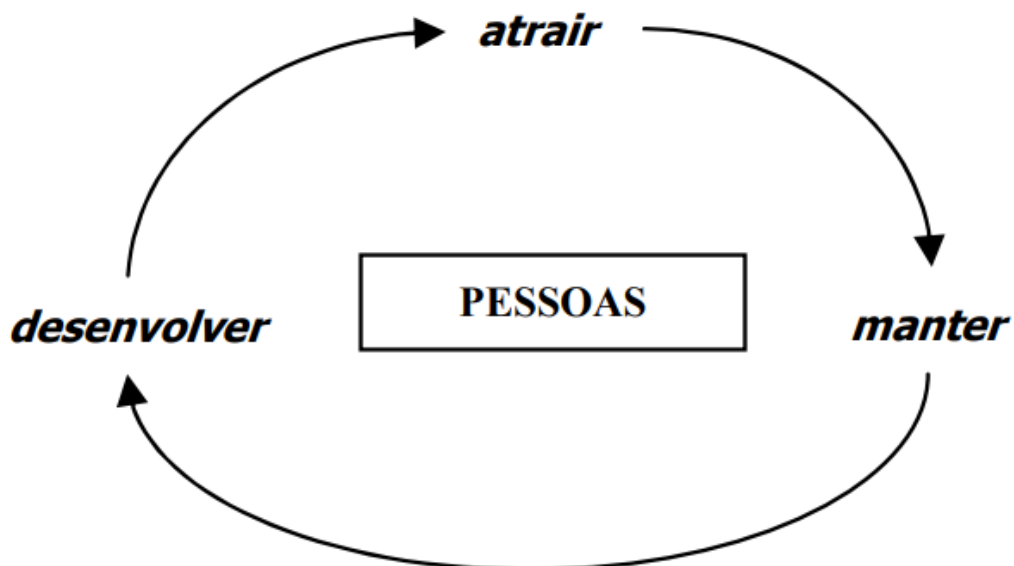


Figura 1 - Fluxo da gestão de recursos humanos

Fonte: NP 4427:2004 (IPQ, 2004)

- Atrair profissionais com características fundamentais à organização e com competências adequadas às funções a desempenhar para o alcance dos objetivos estratégicos.
- Desenvolver continuamente os RH. A organização deve alinhar as suas necessidades com práticas de aprendizagem, assegurando a adequação dos conhecimentos e das competências.
- Manter os ativos, os colaboradores, que são uma mais valiam e acrescentam valor à entidade. Para tal são fundamentais a valorização e uma correta gestão da satisfação e das expectativas.

Por outro lado, a norma (IPQ, 2004), aconselha a que “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” (Figura 2).

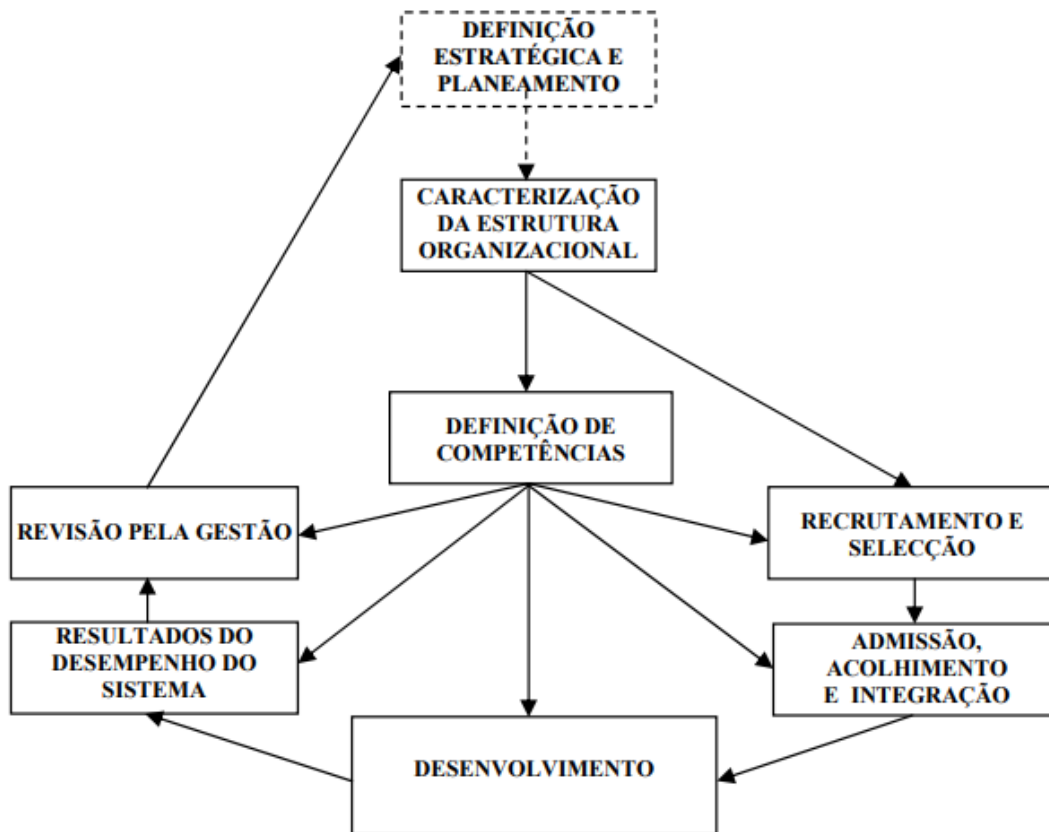


Figura 2 – Representação esquemática do sistema de GRH

Fonte: NP 4427 (IPQ, 2004)

Varão (2009), explorando o modelo, designa que cada uma das ações descritas na figura 2 tem associado um conjunto de propósitos fundamentais ao desenvolvimento de um SGRH eficiente, tendo por base a seguinte explicação:

- 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 organização;
- Caracterização da estrutura organizacional: permite o diagnóstico à estrutura atual de modo a existir um ajustamento contínuo (atividades, funções e pessoas) à estratégia da organização e ao contexto em que a mesma desenvolve a sua atividade;
- 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;

- Recrutamento e seleção: responde às necessidades de desenvolvimento da organização, garantindo a adequação das pessoas às funções existentes;
- Admissão, acolhimento e integração: cumprindo uma parte dos requisitos legais associados à contratação, é um processo que permite a integração dos colaboradores na organização e na função, promovendo a sua satisfação;
- 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;
- Resultados do desempenho do sistema: permite o acompanhamento e análise contínuos do SGRH, promovendo a sua atualização e melhoria contínua;
- Revisão pela Gestão: garante a eficácia e a atualização do SGRH.

### **1.3.2. Componentes da norma**

#### **1.3.2.1. Objetivo e campo de aplicação**

A norma especifica os requisitos necessários a um sistema de gestão de recursos humanos, abrangente de todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, com o objetivo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta. Esses requisitos destinam-se a sistemas de gestão de recursos humanos e a extensão da aplicação dependerá de vários fatores, tais como, a política de recursos humanos da organização, a complexidade da sua estrutura e a atividade da mesma.

#### **1.3.2.2. Referências normativas**

Esta norma tem como referência duas principais normas: a NP EN ISO 9000:2000 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário) e a NP EN ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos).

Na elaboração da norma foi ainda considerada a possibilidade de compatibilização com outros referenciais normativos já existentes, nomeadamente as Normas NP EN ISO 14001:1999 (Sistemas de Gestão Ambiental) e as OSHAS 18001/NP 4397 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho).

- A OSHAS 18001 / NP 4397 - Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho, tem como objetivos fundamentais a minimização do risco para

colaboradores, a melhoria do desempenho da organização e servir de suporte à consolidação de uma imagem de responsabilidade social da organização.

- A ISO 9000 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário, regulamenta o Sistema de Gestão da Qualidade, orientando e certificando as entidades, de aplicações e técnicas de otimização dos processos internos, para uma gestão da qualidade de acordo com os seus objetivos.
- A ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos, tece orientações sobre a qualidade de projetos, bem como o seu desenvolvimento, produção, instalação e manutenção.
- A ISO 14001 - Sistemas de Gestão Ambiental, adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo de melhoria contínua, e integra o pensamento baseado em risco e a perspetiva de ciclo de vida. (IPQ, 2004)

Gameiro (2008) defende assim que desta forma se facilita a integração do SGRH no Sistema de Gestão já existente em grande parte das organizações, anteriormente estruturadas de acordo com um ou mais dos referenciais anteriores.

Os requisitos normativos que definem os aspetos a considerar na implementação de um sistema de gestão de recursos humanos, que passamos a apresentar.

### **1.3.2.3. Requisitos da NP 4427:2004**

A norma portuguesa 4427, ao estabelecer os requisitos para sistemas de gestão de recursos humanos (SGRH), tenta responder a necessidades não só internas como externas. Pretende desenvolver SGRH de forma a satisfazerem, de forma contínua, todas as necessidades das organizações decorrentes da sua atividade e do meio envolvente, assim como reconhecer boas práticas exercidas pelos mais variados tipos de organizações.

- **Sistema de gestão de RH**

Os requisitos gerais referem-se ao fluxo da gestão de recursos humanos assente na norma, isto é, ao princípio de que o sistema contribua para atrair, manter e desenvolver os colaboradores da organização.

As pessoas estão no centro do funcionamento das organizações e saber tirar o melhor partido de todos os colaboradores é um passo para o sucesso organizacional.

Os requisitos da documentação referem-se à elaboração do manual de recursos humanos, que é um documento que deve descrever os elementos fundamentais do sistema adotado

pela organização. Todos os registos e os documentos internos e externos que fazem parte do sistema necessitam de uma definição hierárquica e de um controlo e atualização periódicos.

- **Responsabilidade da gestão**

Compreende os requisitos relacionados com o planeamento e a tomada de decisões no âmbito do sistema de gestão de recursos humanos, cuja responsabilidade é da gestão de topo, desde o seu comprometimento com o sistema, ao estabelecimento da política de recursos humanos, à disponibilização de meios, clarificação de responsabilidades dos envolvidos no sistema, nomeação do seu representante, implementação de mecanismos de comunicação eficazes e revisão do sistema.

A gestão de topo, devido ao seu poder e importância, deve estimular o cumprimento do SGRH, para além de procurar continuamente a sua melhoria e garantir o reconhecimento do SGRH como uma ferramenta poderosa para a gestão (Gameiro, 2008).

- **Planeamento**

Abarca todo o planeamento dos recursos humanos, desde a avaliação das necessidades de recursos humanos e competências necessárias, caracterização da estrutura organizacional complementada com descrições e análises de funções, definição de objetivos, identificação e aplicação dos requisitos legais, definição da política de compensações, divulgação das atitudes e comportamentos não aceitáveis pela organização, até às sanções a que os colaboradores poderão estar sujeitos.

- **Gestão de recursos humanos**

Esta parte diz respeito às práticas de recursos humanos de gestão administrativa, recrutamento e seleção, processo de admissão, acolhimento e integração, formação, gestão de carreiras e a questões como a definição de padrões e códigos de conduta, o reconhecimento de competências dos recursos humanos e o controlo da aquisição de bens e serviços.

- **Medição, análise e melhoria**

Define que a organização deve estabelecer as metodologias que lhe vão permitir acompanhar e medir o desempenho do sistema de gestão de recursos humanos e

desencadear as ações de melhoria necessárias. Para além das auditorias internas, controlo de práticas não conformes, análise de dados e ações de melhoria, abarca as práticas de avaliação de desempenho e satisfação dos colaboradores (Gameiro, 2008).

Furtado (2003) diz que “a certificação é o procedimento pelo qual uma terceira parte atesta que um produto, processo ou serviço está conforme a requisitos especificados”.

Para o autor, a certificação pode atuar na imagem de mercado da organização, ajudando assim no crescimento desta, para além de ajudar na melhoria da produtividade através da melhoria dos seus processos (Furtado, 2003).

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 organizações, nomeadamente as que não possuem competências na área de GRH, a atrair, a 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 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 (IPQ, 2004).

## **Capítulo II – Construção do Modelo de Análise**

## 2.1. Definição do problema

A investigação científica surge da necessidade constante de questionar, obter resposta, conhecer e dominar (Coutinho, 2013), dado que este autor defende que “fazer perguntas é uma atividade especificamente humana, e desde os primórdios da história que o homem se preocupa por conhecer e compreender o mundo que o rodeia” (Coutinho, 2013, p. 5). Segundo Coutinho (2013, p. 49), para uma investigação científica a definição do problema é essencial porque:

- Centra a investigação numa área ou domínio concreto;
- Organiza o projeto, dando-lhe direção e coerência;
- Delimita o estudo, mostrando as suas fronteiras;
- Guia a revisão da literatura para a questão central;
- Fornece um referencial para a redação do projeto;
- Aponta para os dados que será necessário obter.

A definição do problema é o ponto de partida para a investigação, é uma forma de interrogar a perspectiva teórica base, para se obter conclusões (Quivy & Campenhoudt, 2003).

Um dos princípios básicos que devem ser postos em prática de forma a obter consistência no CI é a segregação de funções (Marques & Marçal, 2011). Para garantir uma diminuição de irregularidades e erros, pois a mesma pessoa não deverá ter nem exercer atividades coincidentes. Na impossibilidade de segregação de funções, deverão ser implementados outros níveis de controlo. E daqui surge a primeira questão:

1. Qual o papel da certificação da NP 4427:2004 neste contexto?

Costa (2014) refere que numa entidade por muito que exista um sistema de CI implementado, tal não é sinónimo de que esteja operacional.

Existem muitas organizações que continuam a querer optar por uma não existência de segregações de funções, não só pelos custos de contratação de mais pessoal com também pelo facto de acharem que a confiança no seu pessoal é algo que deve ter um elevado valor.

Um dos fatores que limita o CI é o custo vs. benefício. Para uma organização, a introdução de um sistema de controlo acarreta custos, muitas vezes não justificados, pois poderão existir vantagens em correr o risco da não implementação de um controlo. E a questão que se revela pertinente a este respeito é:

2. Só pelo facto de estar implementado um SCI, as organizações acreditam cegamente na sua eficácia e eficiência?

No que diz respeito aos recursos humanos, Barney e Wright (1998) ressaltam a existência de três tipos de recursos, consideradas fontes de vantagem competitiva: o capital físico, capital organizacional e o capital humano. Mas os mesmos autores, referem ainda que quando as organizações precisam de reduzir os seus gastos, os primeiros sacrificados costuma ser o capital humano da organização, através de cortes na formação, nos aumentos de vencimento, e do número de trabalhadores. Assim, torna-se pertinente obter resposta à questão seguinte:

3. As organizações veem realmente o seu capital humano como fonte de vantagem competitiva?

De acordo com a Norma Portuguesa 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos” e com o principal objetivo de estabelecer, nas organizações, um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização. Furtado (2003) defende que a certificação ajuda no crescimento e na produtividade das organizações. Nesta linha de argumentações, procuramos explorar:

4. Que motivos levam uma organização a certificar-se no âmbito da NP 4427:2004?

Gameiro (2008) acrescenta que cada vez mais, as organizações sentem necessidade de incrementar um conjunto de processos de gestão dos seus colaboradores que lhes permita conciliar objetivos e expectativas individuais com objetivos e metas organizacionais, de modo a garantir a maximização do retorno do investimento nas pessoas. Finalmente questionamos:

5. Quais as alterações que a certificação NP 4427:2004 trouxe ao nível dos Recursos Humanos nas organizações?

A NP 4427:2004 assume-se não como um estilo de gestão, mas sim como um conjunto de princípios que podem ajudar as organizações, nomeadamente as que não possuem competências na área de GRH, a atrair, a desenvolver e a manter os melhores profissionais, tornando-se mais competitivas (Gameiro, 2008; Varão, 2009).

6. Como é percecionada a importância de existir uma certificação pela NP 4427:2004, quer pelos colaboradores quer pelos responsáveis organizacionais?

## **2.2. Objetivos gerais e específicos**

Este estudo pretende compreender as mudanças na função recursos humanos com a certificação do sistema de gestão de recursos humanos das organizações no âmbito da NP 4427:2004. Especificamente, serão explorados os contributos da certificação no desenvolvimento da atividade de gestão de recursos humanos, desde as práticas desenvolvidas ao papel do responsável pela função, assim como explorar o modo como a norma NP 4427:2004 é operacionalizada pelas organizações deste estudo. Assim, os principais objetivos deste estudo são compreender a importância da NP 4427:2004 no SGRH e conhecer o grau de satisfação dos colaboradores com o sistema de gestão de RH. Como objetivos específicos foram ainda definidos os seguintes:

- Explorar a perceção do papel do GRH sobre o SGRH no desenvolvimento das organizações;
- Compreender a importância da certificação NP 4427 no SGRH das organizações;
- Conhecer o grau de satisfação dos trabalhadores com o SGRH após a certificação.

## **2.3. Metodologia**

A metodologia define-se como uma perspetiva que pretende conceber dados de uma investigação (Delgado & Gutiérrez, 1999). Existe, assim, um distanciamento da prática para que, através da análise e descrição dos métodos, seja possível “(...) tecer considerações teóricas em torno do seu potencial na produção do conhecimento científico” (Coutinho, 2013, p. 25).

Através da descrição da metodologia, são definidos os métodos a ser utilizados para a realização do estudo. É efetuada uma sistematização dos procedimentos a adotar, de modo a garantir o cumprimento dos objetivos predefinidos.

Para Quivy e Campenhoudt (2003), a melhor maneira de efetuar uma investigação é seguindo um procedimento previamente estabelecido, para evitar que o investigador perca o sentido de direção do trabalho.

Quivy e Campenhoudt (2003) sugerem o cumprimento de sete etapas para o procedimento de qualquer investigação científica:

1ª Etapa: A pergunta de partida, ou seja, definir a questão que dará origem ao projeto de investigação.

2ª Etapa: A exploração, que engloba as leituras e as entrevistas exploratórias. É nesta etapa que é abordada a recolha de informação por forma a conceber uma problemática da investigação.

3ª Etapa: A problemática, que é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados.

4ª Etapa: A construção do modelo de análise, que consiste em traduzir as perspetivas de vários autores numa linguagem e em formas que permitam a condução do trabalho sistemático de recolha e análise dos dados de observação ou a experimentação.

5ª Etapa: A observação. Esta etapa engloba o conjunto de operações através das quais é testado o modelo de análise e confrontado com os dados observáveis.

6ª Etapa: A análise das informações. O primeiro objetivo desta fase consiste na verificação empírica das hipóteses formuladas. O segundo objetivo consiste na interpretação dos factos inesperados, caso existam e, conseqüentemente, na revisão ou afinação das hipóteses.

7ª Etapa: As conclusões. Desdobrando-se em três partes, esta etapa deve primeiro fazer uma retrospectiva das linhas do procedimento que foi seguido. Em segundo lugar, deve apresentar ao pormenor os contributos para o conhecimento originados pelo trabalho. Por fim, abordar as considerações de ordem prática.

## **2.4. Abordagem qualitativa**

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 organizações portuguesas, com especial enfoque no que diz respeito à satisfação dos colaboradores com os procedimentos por elas praticados na área de RH.

O método de investigação qualitativa é difícil de determinar e classificar uma vez que existe uma maior flexibilidade nos dados a reter, fazendo com que, entre os vários investigadores, as opiniões sejam muito divergentes, não existindo unanimidade (Coutinho, 2013, p. 327). Como refere Coutinho (2013, p. 327) “enquanto noutras formas de pesquisa, nomeadamente na metodologia quantitativa, o investigador pode usar instrumentos mais padronizados (...) e adotar os procedimentos metodológicos recomendados na literatura, na investigação de tipo interpretativo o trabalho de recolha e

análise de dados é uma atividade sempre diversificada, que coloca frequentemente problemas inesperados, o que requer criatividade e flexibilidade. Dito de outro modo, na investigação qualitativa/interpretada quer os instrumentos quer a conduta do investigador são difíceis de formalizar num conjunto de normas universalmente aplicáveis a todas as situações de pesquisa”.

O método qualitativo é utilizado para determinar dados com elementos em texto e interpretar o seu significado. É realizado um trabalho estruturado de análise de textos, normalmente obtido através de respostas a perguntas abertas a um questionário ou de uma entrevista (Delgado & Gutiérrez, 1999).

O método qualitativo tem assim como objetivo “compreender fenómenos na sua totalidade e no contexto em que ocorrem (...)” (Coutinho, 2013, p. 329). Dentro da abordagem qualitativa optou-se pelo estudo de caso múltiplo. Yin (2010, p. 32) define estudo de caso como “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”. Acrescenta, ainda, que para tal se podem usar múltiplas fontes para recolher evidências e informações desde que sejam apropriadas e possibilitem compreender o caso no seu todo.

## **2.5. Instrumento de recolha de dados**

No processo de recolha de dados, o estudo recorre a várias próprias da investigação qualitativa, nomeadamente o diário de bordo, o relatório, a entrevista e a observação (Coutinho, 2013).

Neste estudo, foi utilizado como instrumento de recolha de dados, a entrevista pela necessidade de ver respondidas algumas questões que não podem ser cingidas a um número definido de opção de resposta. A entrevista “(...) visa a obtenção de informação através de questões que são colocadas ao inquirido pelo investigador. As questões podem ser abertas, fechadas ou uma mistura de ambas” (Coutinho, 2013, p. 141).

Coutinho (2013, p. 141) define ainda a entrevista como uma “... poderosa técnica de recolha de dados porque pressupõe uma interação entre o entrevistado e o investigador, possibilitando a este último a obtenção de informação que nunca seria conseguida através de um questionário, uma vez que pode sempre pedir esclarecimentos adicionais ao inquirido no caso da resposta obtida não ser suficientemente esclarecedora (...)”.

Normalmente, as entrevistas são conduzidas presencialmente. Após o consentimento informado do entrevistado deverá ser tida sempre em atenção de devem ser gravadas e transcritas para posterior análise e interpretação, recorrendo a técnicas de análise de conteúdo (Coutinho, 2013).

Sendo que a nossa opção recaiu pelo estudo de caso, o instrumento de recolha de informação privilegiado foi a entrevista, uma vez que “a entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela o investigador percebe a forma como os sujeitos interpretam as suas vivências (...)” (Coutinho, 2013, p. 341).

## **2.6. Seleção de participantes**

Neste estudo, para a seleção dos participantes existiu apenas um requisito: as entidades tinham de ser certificadas pela Norma Portuguesa 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos”.

A técnica de amostragem utilizada neste estudo em específico, foi a amostragem “bola de neve”, pois uma vez que se tornou complexa a descoberta das organizações com a certificação em questão, foram necessários vários contactos e troca de conhecimento para se obter uma lista com possíveis entidades certificadas.

A amostragem “bola de neve”, não é nada mais que uma técnica “(...) em que se identifica um membro da população alvo e se lhe pede que identifique outros membros (...)” (Coutinho, 2013, p. 97). Isto é, o seu objetivo é “identificar casos de interesse a partir de pessoas que conhecem casos ricos e difíceis de alcançar” (Coutinho, 2013, p. 330).

Inicialmente, e por contacto efetuado com entidades certificadoras no âmbito da NP 4427:2004, foram identificadas 6 organizações, atualmente certificadas por esta norma. Posteriormente, no seguimento de uma investigação mais profunda e de recolha de informação, foram conhecidas 7 outras organizações, que, ao que tudo indicava, estiveram envolvidas em processos de implementação da NP 4427:2004, pelo que poderiam também ter a certificação. No total, havia a possibilidade de estudar 13 casos organizacionais.

## **2.7. Procedimento de recolha de dados**

Depois de identificada a lista de organizações a contactar, ocorreu a tentativa de contacto com todas elas. O primeiro contacto foi efetuado via telefónica, dirigida ao responsável

de RH, efetuando a apresentação do propósito do contacto e solicitando a colaboração para o desenvolvimento desta dissertação, através da resposta a um guião de entrevista semiestruturado.

Para efetuar o primeiro contacto com as entidades identificadas, foi efetuada uma pesquisa com recurso aos meios de informação tecnológica, com o objetivo de obter os correspondentes contactos telefónicos.

Das 13 entidades, apenas foi possível conhecer o contacto de 12 delas. Foram assim contactadas as 12 entidades e foi verificado que 8 delas eram certificadas, sendo que as restantes 4 não se encontravam certificadas pela NP 4427:2004.

Das 4 entidades que atualmente não possuem a certificação, foi verificado que uma das entidades já não existe, outra deixou de ser certificada e outras duas não chegaram a terminar o processo de certificação.

De modo a perceber quais os motivos que levaram as entidades a não terminar o processo de certificação e/ou à tomada de decisão de deixar a certificação, foi proposta a estas entidades a participação pela resposta a um guião de entrevista (apêndice I) com questões diferentes e específicas, de acordo com a situação.

Destas 3 organizações (uma que deixou de ser certificada e duas que não chegaram a terminar o processo de certificação), todas referiram por telefone que esta decisão ocorreu por uma questão de custos, e embora uma delas se tenha mostrado prontamente disponível para participar, não se chegou a obter qualquer resposta a este guião de entrevista.

No que diz respeito às 8 entidades que cumpriam o requisito, terem o seu sistema de gestão de recursos humanos certificado pela NP 4427:2004, uma informou de imediato que de momento não reunia condições para participar. Às entidades certificadas disponíveis para participar (7 entidades), foi estabelecido um segundo contacto, definido no 1º contacto com os responsáveis de RH.

O segundo contacto aconteceu por email (apêndice II – email enviado às entidades para participação no estudo), novamente com uma explicação do motivo do contacto e dos objetivos inerentes à realização deste estudo.

Devido à impossibilidade de a investigadora realizar as entrevistas presencialmente e por contacto direto com os entrevistados, foram enviados 2 tipos de guião de entrevista, por email, dirigidos ao responsável de RH das organizações certificadas pela NP 4427:2004 que acederam colaborar neste estudo:

- O 1º guião de entrevista (apêndice III), destinado aos gestores de recursos humanos;

- O 2º guião de entrevista (apêndice IV), destinado a colaboradores da organização que não pertencessem ao departamento de recursos humanos.

Foi ainda definido um prazo para o envio das respostas e exposto que o guião de entrevista seria para preenchimento pelo responsável de RH e o 2º guião de entrevista seria respondido por pelo menos 3 colaboradores da organização.

Os contactos com as organizações ocorreram entre junho e julho de 2018, e foram definidos prazos para “recolha” das suas respostas. O primeiro prazo definido para o envio de respostas por parte dos participantes foi 20 de julho. Posteriormente, o prazo foi alargado a 30 de julho, e foram efetuados novamente contactos, telefónicos e por email, com as entidades que cumpriam o requisito, reforçando o pedido de participação neste estudo, solicitando o envio das suas respostas à entrevista.

De modo a alargar e diversificar a informação obtida, para além dos guiões de entrevista enviados às entidades certificadas, foi também, numa fase mais avançada do estudo em questão, diligenciado junto de consultores e entidades certificadoras da norma NP 4427:2004, o envio de um guião (apêndice V e VI) para entender também, numa perspetiva externa, o impacto desta certificação e quais as perceções a nível de aderência por parte das entidades aos requisitos da referida norma. Uma vez que a taxa de resposta foi praticamente nula (no total apenas foi obtida uma resposta a estes guiões), estes guiões foram excluídos desta análise por não se demonstrar significativa a riqueza desta informação.

No total participaram deste estudo 5 diferentes entidades. Ao guião de entrevista nº 1 foram obtidas 5 respostas e 9 respostas ao guião de entrevista nº 2, conforme explicitam as tabelas 2 e 3. No entanto, como resposta ao 2º guião, as 9 respostas foram obtidas apenas de 3 das 5 entidades participantes.

	Organização				
	1	2	3	4	5
<b>Caracterização da Organização</b>					
Número de Colaboradores	66	126	72	584	300
Nº. Colaboradores DRH	2	3	2	5	4
<b>Caracterização do responsável de RH</b>					
Habilitações Literárias do Responsável de RH	Licenciado	Mestrado	12º Ano	Licenciatura	Mestrado
Antiguidade na Organização	Não referiu	1 ano	20 anos	14 anos	4 anos

Tabela 2 – Caracterização dos casos organizacionais

	Respostas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Caracterização dos entrevistados</b>									
Organização	3	3	3	3	3	4	5	5	5
Departamento	Administrativo	Administrativo	Comercial	Faturação e Logística	Qualidade, Ambiente e Segurança	RH	<i>Call Center</i>	Comercial	Zona Sul
Habilitações Literárias	12º Ano	3º Ciclo	Licenciatura	12º Ano	Licenciatura	Licenciatura	12º Ano	12º Ano	12º Ano
Função	Secretária Administrativa	Assistente Administrativa	Técnica Comercial	Administrativa	Responsável de Qualidade, Ambiente e Segurança	Responsável de Recursos Humanos	Supervisor	Administrativa	Gestora de Unidade de Negócio
Antiguidade na Organização	3 anos	<6 meses	11 anos	3 anos	2 anos e 9 meses	14 anos	7 anos	13 anos	25 anos

Tabela 3 – Caracterização socioprofissional dos colaboradores

Dos dados dos entrevistados pode verificar-se que o número de colaboradores das entidades incluídas neste estudo, varia entre 66 e 584, e o número de trabalhadores no departamento de RH encontra-se compreendido entre 2 e 5. Os responsáveis pelos RH têm como habilitação literária o 12º ano (1 caso), licenciatura (2 casos) e o mestrado (2 casos).

Os colaboradores participantes possuem funções e antiguidades bastante diversificadas, o que neste estudo poderá ser considerado como o ponto positivo, pois assim é possível um conhecimento mais abrangente da importância que tem o tema em estudo.

No total foram entrevistados 14 colaboradores.

Nos apêndices VII e VIII, poderão ainda ser alvo de consulta todas as respostas aos guiões.

## 2.8. Procedimentos de tratamento e análise de dados

A análise categorial delimita um grande campo metodológico, que se identifica com as técnicas denominadas qualitativas, em princípio, todo o texto com sentido poderá converter-se em objeto de análise de conteúdo (Delgado & Gutiérrez, 1999). Segundo Coutinho, (2013, p. 217) “a análise de conteúdo é, pois, conjunto de técnicas que permitem analisar de forma sistemática um corpo de material, por forma a desvendar e quantificar a ocorrência de palavras/frases/temas considerados “chave” que possibilitem uma comparação posterior(...)”.

No decorrer de um estudo específico, a partir da informação recolhida, o investigador pode optar por criar as suas próprias categorias, uma vez que é possível relacionar os

dados a partir de eles mediante procedimentos de enumeração e de relação (Delgado & Gutiérrez, 1999).

A categoria é uma forma geral de conceito, uma forma de pensamento. São rubricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) em razão de características comuns (Coutinho, 2013). Por sua vez, a categorização permite reunir maior número de informações à custa de uma esquematização e assim correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los (Coutinho, 2013).

Tendo por base as questões e objetivos de estudo, a informação obtida foi objeto de tratamento com base em categorias e subcategorias de análise, (tabela 4), a partir das quais se procedeu à análise de conteúdo das referidas entrevistas.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Questões 1º guião de entrevista</b>	<b>Questões 2º guião de entrevista</b>
Implementação e motivos de certificação	Moda	<b>1., 2. e 3.</b>	<b>-</b>
	Necessidade		
	Exigência de clientes		
Conhecimento da certificação	-	<b>-</b>	<b>1. e 2.</b>
Participação e envolvimento dos colaboradores	Colaboradores DRH	<b>4. e 4.1.</b>	<b>3., 4., 5., 6. e 7.</b>
	Outros colaboradores		
Dificuldades e facilidades do processo	Dificuldades do processo	<b>5.a) e 5.b)</b>	<b>6.1. e 6.2.</b>
	Facilidades do processo		
Alterações no processo de RH após certificação	Recrutamento e seleção	<b>6.</b>	<b>8.</b>
	Acolhimento e integração		
	Avaliação de desempenho		
	Sistema de recompensas		
Contributos da certificação	Internos	<b>7., 7.1. e 7.2.</b>	<b>8.1. e 8.2.</b>
	Externos		
Satisfação geral com o processo de certificação	-	<b>8.</b>	<b>10.</b>
Perspetivas futuras	Interesse em manter a certificação	<b>9.</b>	<b>9.</b>

Tabela 4 – Definição de categorias e subcategorias

## **Capítulo III – Análise e Discussão dos Resultados**

### **3.1. Apresentação e discussão dos resultados**

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos junto da amostra em estudo e tendo por base a análise das categorias construídas a partir dos objetivos de investigação.

#### **3.1.1. Motivos para a implementação da certificação NP 4427:2004**

Para a generalidade dos respondentes, os motivos de implementação da NP 4427:2004 são conhecidos e existe, inclusive, coerência entre os motivos apresentados.

Os responsáveis pelo SGRH afirmam que a certificação foi implementada com vista a melhorar, uniformizar e reconhecer o trabalho do departamento de recursos humanos (DRH), isto é, “certificar o trabalho feito na área de RH”, conforme explicitou um dos entrevistados.

Paralelamente, a certificação pela NP 4427:2004 também se justifica por proporcionar aos colaboradores da empresa acesso a mecanismos que possibilitem o desenvolvimento das suas competências profissionais, motivo sublinhado por outro responsável pelo SGDRH, que argumenta ser “uma mais valia na gestão de Recursos Humanos, garantindo que todos os colaboradores, nomeadamente os que vêm de empresas mais pequenas, são devidamente integrados e com acesso a todos os mecanismos de desenvolvimento de Capital Humano” (responsável de RH).

Os resultados deste estudo estão em linha com anteriores resultados obtidos por Rebelo (2013, p. 74) quando reconhece 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”. Assim, os resultados obtidos vêm mostrar que a implementação da certificação pelas entidades em estudo foi efetuada com vista a melhorar, uniformizar e reconhecer o trabalho do DRH.

#### **3.1.2. Conhecimento da certificação NP4427:2004**

Quando questionados sobre a data de implementação da certificação NP 4427:2004, os inquiridos mostram ter conhecimento da implementação na NP4427:2004. Este

conhecimento é mais evidente entre os responsáveis de GRH das empresas do que entre os restantes colaboradores. No entanto, quer os responsáveis de GRH quer os restantes colaboradores desconhecem com precisão a data da sua implementação, mas todos têm conhecimento que a certificação está relacionada com os sistemas de gestão de RH, conforme relata um dos entrevistados:

“A norma assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: atrair, manter e desenvolver as pessoas dentro de qualquer organização” (colaborador).

As entidades têm o cuidado de informar os seus colaboradores sobre a sua certificação pela NP 4427:2004, tanto no momento da sua implementação, como no momento de novas admissões. Essa informação é usualmente transmitida pelo departamento de RH, tal com confirmam os seguintes testemunhos:

“Sim. Foi explicado que é muito importante a organização e satisfação dos Recursos humanos para um melhor trabalho individual e/ou em equipa, obtendo assim um melhor desempenho” (colaborador).

“Foi explicado aquando do acolhimento pela pessoa responsável dos recursos humanos” (colaborador).

“Foi-me explicado pelo Diretor de Recursos Humanos em pequenas reuniões” (colaborador).

Maioritariamente, as entidades que possuem a certificação em SGRH, possuem também outras certificações, como a certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001), do Ambiente (ISO 14001) e da Responsabilidade Social (SA 8000). É possível estarmos perante inquiridos bastante sensibilizados para as questões da certificação, independentemente da área da empresa certificada, dada a familiaridade com diferentes certificações de sistemas de gestão, interligados entre si.

### **3.1.3. Participação e envolvimento dos colaboradores**

No momento da implementação da NP 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos”, os responsáveis pelo departamento de RH identificam como

responsáveis e principais envolvidos no processo de certificação, não só o departamento de RH, como também a Administração e Consultores externos especialistas na implementação desta norma.

“Houve o envolvimento direto da administração, da colaboradora responsável pelos recursos humanos, e a participação de consultores externos” (responsável de RH).

A certificação pela NP 4427:2004, sendo do âmbito da GRH, requereu por parte dos responsáveis deste departamento uma maior participação e envolvimento, especialmente, na obtenção de competências necessárias, por via da formação, para preparar o processo de certificação de modo a garantir a sua certificação por parte de uma empresa certificadora, conforme relata um dos responsáveis de RH:

“Sim, um dos meus objetivos enquanto responsável do departamento de RH foi obter a certificação da norma NP 4427 e atualmente manter a nossa certificação. Inicialmente, uma das minhas maiores preocupações foi de procurar e fornecer toda a formação necessária a mim e à minha equipa para, em conjunto, trabalharmos e cumprirmos o planeamento traçado”.

### **3.1.4. Dificuldades e facilidades do processo**

#### **3.1.4.1. Dificuldades do processo**

No que diz respeito às dificuldades de implementação do processo, os colaboradores com funções de RH realçam a avaliação de desempenho e a documentação de todos os processos do SGRH.

“formalizar/documentar todas as práticas dos RH” (responsável de RH).

“Implementar um sistema de gestão de desempenho para avaliar todos os colaboradores da empresa” (responsável de RH).

Já os restantes colaboradores evidenciaram como maior dificuldade a avaliação de desempenho e a gestão de carreiras, conforme demonstra a seguinte citação:

“Implementar um sistema de gestão de desempenho para avaliar todos os colaboradores da empresa foi o requisito mais trabalhoso, pois não era uma prática realizada, ao contrário de outros requisitos da norma” (colaborador).

O requisito relacionado com o processo de avaliação de desempenho é reconhecido, entre responsáveis de RH e restantes colaboradores, como uma das principais dificuldades relacionadas com a certificação pela NP 4427:2004.

#### **3.1.4.2. Facilidades do processo**

Os respondentes identificaram 2 principais facilidades associadas ao processo de certificação pela NP 4427:2004. Uma das facilidades referidas está relacionada com o facto de já terem a maioria dos processos em prática, sendo apenas necessária a formalização da descrição das práticas habituais do trabalho do dia-a-dia, como se pode verificar na resposta seguinte:

“Como elementos facilitadores, destaco o facto de alguns dos requisitos da norma serem já prática corrente na empresa, e haver muita proximidade entre todos os colaboradores” (responsável de RH).

Outra das facilidades associadas à certificação na norma NP 4427:2004 prende-se com a semelhança de exigências da norma de qualidade. Sendo que estamos perante empresas para além da certificação NP4427, são também, certificadas pela ISO 9001, o processo de certificação do SGRH foi bastante facilitado, conforme relata um dos colaboradores:

“A principal facilidade foi o facto da NP 4427 ter por base a ISO 9001 e a (nome da empresa omitido) já se encontra certificada desde 1999 por esta norma. Portanto, a interligação dos sistemas foi uma das facilidades” (colaborador).

#### **3.1.5. Alterações no processo de RH após certificação**

Os responsáveis de RH referiram que as principais alterações ocorreram ao nível dos processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação do desempenho e gestão da formação:

“As principais alterações introduzidas com a implementação do SGRH foram ao nível do recrutamento e integração na empresa. O processo de recrutamento passou a identificar claramente a função a executar, e os requisitos pretendidos pela empresa, algo que é básico dentro da GRH, mas que em pequenas organizações, muitas vezes, não está claramente definido. Foi também levado muito a sério o processo de integração no posto de trabalho, com a apresentação aos colegas, e a formação inicial” (responsável de RH).

“Implementar um sistema de gestão de desempenho para avaliar todos os colaboradores da empresa foi a principal mudança. Não tínhamos nenhum sistema definido, portanto foi criado e implementado de raiz. Quanto às restantes práticas, estas não sofreram grandes alterações” (responsável de RH).

“Descrição do processo de recrutamento e seleção, integração e acolhimento, avaliação do desempenho e gestão da formação” (responsável de RH).

Na perspetiva dos colaboradores, a certificação para além de dotar de novas técnicas, dotou as empresas de processos com método a nível organizacional, legal e documental na área de RH:

“As principais alterações que a certificação trouxe à gestão dos RH foram, as novas técnicas, novas ações para dar resposta aos requisitos exigidos na norma nos vários processos” (colaborador).

“A certificação facilitou nas questões organizacional, documental e cumprimento legal” (colaborador).

“Verificou-se uma melhoria em todos os processos de forma transversal, no entanto, a formação foi a área de mais destaque, onde foram estabelecidos mecanismos de forma a evidenciar as necessidades de formação e criar mecanismos de controlo, realizando avaliações de eficácia” (colaborador).

Os resultados obtidos sugerem que foi no processo de formação que foram notadas mais alterações antes e após a certificação pela NP 4427:2004, dado ter sido referido quer nos testemunhos dos responsáveis de RH como dos colaboradores. É possível que este destaque do processo de formação ocorra por envolver mais diretamente, tanto o departamento de RH, como os restantes colaboradores, requerendo a implicação desde o diagnóstico de necessidades de formação, o planeamento da formação, a sua implementação e a avaliação da formação. Porventura, os restantes processos de RH não foram tão destacados pelos colaboradores por requerem mais envolvimento do DRH no seu desenvolvimento.

### 3.1.6. Contributos da certificação

A certificação pela NP 4427:2004 revelou trazer diversos contributos. Os responsáveis de RH realçam cinco principais pontos que implicaram contributos positivos na atuação da função RH:

- Eficácia dos processos;

“A (nome da empresa omitido) passou recentemente por um processo de crescimento acentuado, e num curto espaço de tempo, (duplicou a estrutura em 2 anos), e a existência de um SGRH foi essencial para que fosse mantida a eficácia dos processos. Foi conseguida uma boa taxa de retenção das pessoas contratadas, apesar de se tratar de um ambiente industrial, e com um regime de laboração contínua (24x7)” (responsável de RH).

- Coerência no método de atuação;

“Coerência na forma de atuação” (responsável de RH).

- Formalização do sistema de RH da empresa;

“Estabelecer um sistema de Recursos Humanos estruturado, uniforme e abrangente a toda a organização; documentar todas as práticas RH; implementar um sistema de gestão de desempenho” (responsável de RH).

- Transparência da informação;

“Conhecimento das metodologias de contratação e acolhimento de novos colaboradores, permitindo mais transparência da informação” (responsável de RH).

- Satisfação dos colaboradores.

“Este referencial normativo, centra-se na satisfação das pessoas, com a respetiva avaliação do seu desempenho, logo, promove o acompanhamento de proximidade contribuindo assim para que cada pessoa se sinta importante pelo seu papel desempenhado na organização. Existe ainda a oportunidade de todos emitirem a sua opinião através de questionários” (responsável de RH).

Do ponto de vista dos colaboradores, a certificação pela NP 4427:2004 também trouxe diversos contributos para a empresa, nomeadamente ao nível de maior formalização dos

processos de RH e possibilitou que o sistema de GRH da empresa se tornasse mais uniforme e transparente, conforme evidenciam os seguintes relatos:

- Criação de procedimentos dos diferentes processos de RH;

“Política de compensações, política de recrutamento & seleção de colaboradores, bem como, a elaboração de um manual de acolhimento, reconhecimentos/avaliação de competências anual, progressão de carreiras. Sendo que em destaque, a área da formação ou da avaliação interna a 360º” (colaborador).

“No que toca ao processo de acolhimento e integração, as boas práticas já existiam, no entanto com a implementação do sistema de gestão segundo a NP 4427, passou a estar escrito em procedimento, e desta forma, qualquer pessoa o poderá fazer sempre corretamente” (colaborador).

“Antes de ser implementado o sistema de gestão segundo a NP 4427, no momento da admissão eram explicados (verbalmente) as regras da empresa, tais como comportamentos aceitáveis e não desejáveis. Atualmente, no momento do acolhimento é entregue um manual do colaborador onde estão abordados os principais temas sobre a empresa, e desta forma ficam melhor integrados na estrutura” (colaborador).

“Os aspetos positivos que se salientam na implementação da NP 4427:2004, resumem-se na criação de procedimentos de Recursos humanos, política de Recursos humanos, objetivos definidos, caracterização da estrutura organizacional” (colaborador).

- Criação de um SGRH uniforme e abrangente;

“A norma teve como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização. E, além disso, com a implementação de um sistema de gestão de desempenho, este sistema permite:

- Conhecer os padrões do desempenho da empresa;
- Identificar carências formativas;
- Identificar inadaptações ao posto de trabalho;
- Aproximar o salário ao desempenho efetivo;

- Identificar talentos e atribuir possíveis promoções;
- Obter informações para próximos recrutamentos e seleções;
- Ter objetivos organizacionais compatíveis com os objetivos individuais;
- Melhorar o relacionamento interpessoal entre o avaliador e o avaliado;
- Aumentar a motivação e a produtividade” (colaborador).

“Avaliação de competências e objetivos de forma estruturada e transparente; melhoria no relacionamento interpessoal / comunicação entre chefia e colaborador; identificar mais facilmente carências formativas / inaptações ao posto de trabalho / possíveis promoções; aumentar a motivação” (colaborador).

Estes resultados vêm reforçar anteriores argumentos sublinhados por Onofre (2014, p. 76), quando refere que “(...) a implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos ajudou a formalizar as práticas e a sistematizar algumas ferramentas para monitorização do desempenho. Para além disso, a norma permitiu essencialmente uma maior sistematização das metodologias de trabalho, bem como um maior acompanhamento dos processos internos, adicionalmente à implementação de ferramentas ativas e de formação contínua para assegurar o cumprimento da legislação aplicável”. Estes argumentos são confirmados nos nossos resultados, reforçando os contributos que a certificação NP 4427:2004 poderá trazer às organizações empenhadas em formalizar o seu sistema de GRH por reconhecerem ser diversos os contributos dessa formalização para a excelência organizacional.

### **3.1.7. Satisfação geral com o processo de certificação**

Em termos gerais, todos os colaboradores avaliam de forma muito positiva o processo de certificação, estando satisfeitos e, ao mesmo tempo desejosos por melhorias futuras que possam daí advir. Consideram que o processo de certificação possibilitou melhorar o grau de excelência organizacional, através da melhor estruturação do departamento de RH, da melhoria da comunicação interna e de melhorar o ambiente interno, conforme confirmam os seguintes testemunhos:

“Sim, estamos satisfeitos com esta certificação. A NP 4427:2004 constitui *guidelines* ao nosso trabalho. No entanto, também considero importante a revisão desta norma, de forma a mantê-la atualizada” (colaborador).

“A avaliação é adequada e o grau de satisfação é elevado” (colaborador).

“A avaliação é positiva, pois a NP 4427 assegura que é estabelecida uma comunicação interna entre todos os níveis da empresa, gerando ambientes de trabalho mais integrados e maior satisfação interna” (colaborador).

“Estou satisfeita. Sinto que a gestão implementada está bem estruturada praticando diariamente os requisitos propostos” (colaborador).

“Pessoalmente, sinto que o departamento de recursos humanos se encontra bem estruturado e existe satisfação em relação à norma” (colaborador).

“Grau de Excelência cumprido!” (colaborador).

Os testemunhos obtidos vêm, pois, reforçar o pressuposto de haver uma relação positiva entre a implementação de sistemas de GRH e a melhoria da satisfação dos colaboradores da empresa. Esta evidência parece confirmar os argumentos de Carvalho L. F. (2017, p. 37), quando refere que a existência de uma certificação que qualifique o SGRH possibilita “(...) melhorar de forma contínua os níveis de satisfação dos seus clientes, para além valorizar os colaboradores, a melhoria na comunicação dentro da organização, maior fidelização do pessoal, maior estímulo da criatividade, inovação e espírito de equipa, maximização das capacidades individuais e coletivas, potenciando o aumento da rentabilidade e produtividade do capital humano”.

### **3.1.8. Perspetivas futuras**

Tanto os responsáveis pelos RH como os próprios colaboradores afirmam que é importante manter a certificação pela NP 4427:2004, não só por representar uma melhoria contínua, como também pela garantia de um adequado SGRH.

“Sim, porque trabalhamos de acordo com a norma e pretendemos melhorar continuamente” (responsável de RH).

“Sim, mantém-se o interesse da empresa em manter a certificação, principalmente pelo facto de o acompanhamento realizado pelas auditorias ajudar a manter o SGRH perfeitamente implementado” (responsável de RH).

“Sim. Porque é uma mais valia para a empresa manter as normas desta certificação. Na minha opinião, promove uma melhor gestão nos recursos humanos apostado numa melhor comunicação interna e num espírito de equipa. Tudo isto se traduz em uma maior satisfação e motivação para o desenvolvimento da empresa e de todas as pessoas envolvidas” (colaborador).

## **Capítulo IV – Considerações Finais**

Da recolha de dados realizada, verificou-se que a maioria das entidades antes da sua certificação já tinham procedimentos adequados à GRH, assim como um interesse em perceber e aprofundar os seus conhecimentos nessa matéria.

Para os departamentos de RH, o facto de já terem em prática a maioria dos procedimentos inerentes a uma adequada GRH tornou-se uma facilidade e uma vantagem. Ainda assim, devido à obrigatoriedade de documentação de todos os processos, definem como principal desvantagem a burocracia que classificam como demasiada.

Constatamos entre as empresas do nosso estudo que as principais alterações ocorreram ao nível de processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação do desempenho e gestão da formação, bem como ao nível de dotar a empresa de novas técnicas, de processos com método a nível organizacional, legal e documental na área de RH.

A nível dos contributos da certificação verificamos haver eficácia dos processos, coerência no método de atuação, cumprimento dos princípios de atração, desenvolvimento e retenção das pessoas, assim como maior transparência da informação, satisfação dos colaboradores, criação de procedimentos de RH, definição de objetivos, relacionamento interpessoal, formação de colaboradores, avaliação de competências, expectativas salariais e aumento de motivação.

Em termos gerais, todos os colaboradores avaliam de forma muito positiva o processo de certificação, estando satisfeitos e curiosos por melhorias futuras que possam daí advir.

Ao encontro das conclusões obtidas neste estudo, tanto o DRH como os colaboradores avaliam de forma bastante positiva a certificação do SGRH, considerando importante manter a certificação, não só por representar uma melhoria contínua, como também, pela garantia de um adequado SGRH. Assim, podemos concluir que a implementação desta norma se transmite numa satisfação a todos os níveis.

#### **4.1. Limitações**

Concluída a investigação é possível destacar diversas limitações neste estudo.

Uma primeira limitação do estudo está relacionada com o conhecimento da população alvo do estudo. Uma vez que para este estudo foi pré-definido como requisito de seleção da amostra, a entidade ser certificada pela NP 4427:2004, tal critério revelou-se uma forte limitação na recolha de possíveis dados. Após o início da investigação foi constatado não ser do domínio público o conhecimento das entidades certificadas pela NP 4427:2004. Esta situação revelou ser um forte constrangimento à realização de uma pesquisa mais profunda e sem possibilidade de definição do número concreto das entidades certificadas em GRH. Refira-se, aliás, que após a realização deste estudo continua desconhecido o número exato de entidades certificadas pela NP4427:2004, apesar das diferentes tentativas de obter essa informação na internet, junto do IPQ e até mesmo junto de entidades certificadoras e consultores/auditores da referida norma. Este constrangimento impossibilitou o contacto com todas as empresas que se enquadrariam no requisito.

Outra limitação identificada relaciona-se com o número reduzido de participantes no estudo. Apesar da tentativa de contacto ter sido efetuada com todas as entidades sobre as quais foi possível obter conhecimento, o número de participantes do estudo é muito limitado. Não só pelo reduzido número de empresas certificadas conhecidas ou pela dificuldade em estabelecer contacto com as entidades, mas também pela escassa motivação e, porventura, disponibilidade para participar. Esta limitação impede a possibilidade de generalizar os resultados obtidos, circunscrevendo-se as conclusões obtidas somente às empresas envolvidas no estudo.

Uma terceira limitação está relacionada com a fiabilidade dos resultados. Isto é, para além da dificuldade em obter participantes para este estudo, de ser necessária alguma insistência e persistência, é também essencial ressaltar que, nos enquadrados numa abordagem qualitativa, com obtenção de respostas/dados através de entrevista, os resultados obtidos dependem da fiabilidade e honestidade das respostas dos participantes. Por último, também se configura como limitação do estudo, a escassez de bibliografia, estudos científicos e técnicos sobre o tema. Atendendo que a NP 4427:2004 tem o seu âmbito de atuação limitado ao contexto Português, por si só, já limitava a disponibilidade de referências bibliográficas de natureza científica e internacional. Inicialmente, esta escassez foi percecionada como uma oportunidade de criar teoria a partir da análise empírica. Porém, a limitação de acesso ao número de entidades certificadas pela NP

4427:2004 e a limitação de reduzido número de participante conduziu a que a escassez do número de publicações se confirmasse como limitação deste estudo.

## **4.2. Pistas para futuros estudos**

Para desenvolvimento futuro, ficam algumas sugestões no âmbito da NP 4427:2004, não só pela pouca análise e avaliação em torno deste tema, como também pelo reduzido conhecimento e divulgação existente ao momento. Assim sendo, poderá ser objeto de estudo:

- O processo de divulgação da certificação NP 4427:2004, principalmente num momento em que as empresas viram o seu foco para a vantagem competitiva que o seu capital humano pode insurgir.
- As falhas e os motivos que levam as entidades a desistir da certificação ou a não terminar a sua implementação.
- A correspondência da NP 4427:2004 a outras normas internacionais e quais os pontos convergentes e divergentes entre elas.

## **4.3. Súmula conclusiva**

O presente trabalho, através da recolha de informações junto de entidades certificadas pela NP4427:2004 pretendeu aferir a importância desta certificação e verificar o grau de satisfação dos colaboradores com a implementação de um sistema de gestão de recursos humanos.

No contexto das teorias do capital humano, os RH são definidos como o principal responsável pelo desenvolvimento económico da sociedade. O seu valor é meritório, já que é através do mesmo que se torna possível transpor para a realidade os conhecimentos adquiridos nos vários contextos educativos fornecendo, recuperando e adaptando recursos que geram benefícios sociais e económicos. Este capital é o verdadeiro impulsionador do crescimento, do desenvolvimento e da sustentabilidade das organizações. Devido à sua importância e à sua difícil previsão é conveniente que nas organizações tenham implementados adequados controlos e que a sua gestão seja efetuada de acordo com as suas necessidades.

A norma portuguesa NP 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos”, surgiu em 2004 pela necessidade de se definir um conjunto de princípios base para o apoio a entidades na estruturação de um SGRH. Dada a importância, cada vez mais

reconhecida, dos recursos humanos e o impacto que podem atribuir em termos de vantagem competitiva, uma vez que os recursos humanos são um fator decisivo no sucesso das organizações, os objetivos definidos pela NP 4427:2004 - atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais -, coincidem claramente com o pretendido aquando da implementação de um SGRH.

Cada vez mais, as empresas sentem necessidade de incrementar um conjunto de processos de gestão dos seus colaboradores que lhes permita conciliar objetivos e expectativas individuais com objetivos e metas organizacionais.

As organizações, em geral, sentem que a gestão dos seus recursos humanos assume primordial importância para o seu sucesso, pelo que é fundamental que exista uma definição clara da metodologia a aplicar na gestão desses mesmos recursos.

Do estudo realizado é possível demonstrar que as principais motivações para a certificação, prendem-se com a necessidade de estabelecer um SGRH abrangente, que seja equitativo, um modelo de referência a seguir para cada procedimento dos processos de RH, definindo uma política equilibrada e ajustada aos seus RH, sempre com os objetivos de melhoria e crescimento contínuos.

Evidencia-se que as empresas já têm um conhecimento profundo, mesmo antes da certificação, do modo como devem ser geridos os seus RH, apontando como principal dificuldade a burocracia inerente a este processo e como facilidade o facto de anteriormente já terem grande parte dos requisitos em prática.

Foi, ainda, possível verificar a recorrente preocupação em adotar sistemas organizacionais de qualidade que certifiquem formal e legalmente as entidades, perante sujeitos internos e externos.

É incontestável que a certificação pela referida norma contribui muito positivamente para o desenvolvimento das organizações, assim como a certificação em outras normas, tais como, a Qualidade, o Ambiente, a Segurança e Saúde no Trabalho e a Responsabilidade Social.

As entidades reconhecem que ao nível de processos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação do desempenho e gestão da formação, existiram alterações fundamentais. Essas alterações contribuíram em vários níveis para a melhoria do seu SGRH, nomeadamente para a eficácia dos processos, coerência no método de atuação, cumprimento dos princípios de atração, desenvolvimento e retenção das pessoas, da transparência da informação, da satisfação dos colaboradores e do relacionamento interpessoal, assim como o aumento de motivação.

Podemos concluir que, de um modo geral, não só o departamento de recursos humanos, como os próprios recursos humanos se encontram totalmente satisfeitos com a implementação desta norma de certificação do SGRH, porque nela veem refletidos os princípios que irão permitir e garantir uma adequada gestão de RH e a procura por uma melhoria contínua.

Torna-se, assim, evidente que, em termos futuros, as organizações pretendem manter a certificação para beneficiar da sua eficácia e eficiência.

Finalmente, destacamos como principal contributo desta investigação, dar a conhecer os pressupostos desta norma, os benefícios da sua implementação e efeitos que pode gerar na excelência das organizações que pretendam valorizar os seus recursos humanos. Conscientes do desconhecimento ainda existente sobre esta norma junto de empresas não certificadas, temos a expectativa que o trabalho desenvolvido possa suscitar interesse por parte dessas empresas em certificar os seus sistemas de GRH, pois os relatos obtidos parecem traduzir benefícios incomensuráveis quer na satisfação dos colaboradores, quer na organização dos processos de recursos humanos.

## Bibliografia

- AICPA. (1949). *Internal Control: elements of a coordinated system ant its importanceto management and the independent public account.* New York: American Institute of Certified Public Accountants.
- Almeida, B. J. (2017). *Manual de Auditoria Financeira - Uma Análise Integrada Baseada no Risco.* Lisboa: Escolar Editora.
- Almeida, M. C. (2003). *Auditoria - Um Curso Moderno e Completo.* Atlas.
- Alves, J. J. (2015). *Princípios e prática de auditoria e revisão de contas.* Lisboa: Edições Sílabo.
- Attie, W. (2007). *Auditoria interna.* São Paulo: Atlas.
- Attie, W. (2018). *Auditoria - Conceitos e Aplicações.* São Paulo: Atlas.
- Barbier, E. (1992). *Auditoria Interna.* Cetop.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* Obtido de SAGE Journals: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage.* Obtido de Wiley Online Library: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199821%2937%3A1%3C31%3A%3AAID-HRM4%3E3.0.CO%3B2-W>
- Belcourt, M., Singh, P., Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2016). *Managing Human Resources.* Canada: Nelson College Indigenous.
- Boynton, W., & John, W. K. (2006). *Modern Auditing: Assurance Services, and the Integrity of Financial Reporting.* USA: John Wiley & Sons, Inc.,.
- Brown, R. (1962). *Changing audit objectives and techniques.* The Accounting Review.
- Caetano, A., & Vala , J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos.* Lisboa: RH.
- Carvalho, A., & Rua , O. L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos - Abordagem das Boas Práticas.* Vida Económica.
- Carvalho, L. F. (2017). *Um Sistema de Gestão de Recursos Humanos Baseado da Norma Portuguesa NP 4427:2004: Aplicação na Administração Pública Local.* Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos – Edição compacta.* São Paulo: Atlas.
- Costa, C. B. (2014). *Auditoria Financeira - Teoria & Prática.* Rei dos Livros.

- Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Delgado, J. M., & Gutiérrez, J. (1999). *Métodos Y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Editorial Sintesis, S.A.
- DiNapoli, T. P. (2016). *Standards for Internal Control in New York State Government*.  
 Obtido de Comptroller's Office:  
[https://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol\\_stds.pdf](https://www.osc.state.ny.us/agencies/ictf/docs/intcontrol_stds.pdf)
- Furtado, A. (2003). Impacte da certificação ISO 9000 nas empresas portuguesas. *Estudos de Gestão*, VIII (2):173-203: <http://hdl.handle.net/10400.5/9964>
- Gabinete de Avaliação e Auditoria , Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, I.P., & Ministério dos Negócios Estrangeiros. (2014). *Manual de Auditoria Interna*.
- Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às Pessoas*.
- Gomes, E. (2014). A Importância do Controlo Interno no Planeamento de Auditoria. *Revisores e Auditorres*, 8-31.
- IFAC - ISA 315. (2010). *International Federation of Accountants*. Obtido de INTERNATIONAL STANDARD ON AUDITING 315 :  
<http://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>
- IFAC. (2009). *GLOSSARY OF TERMS*. Obtido de International Federation of Accountants: <http://www.ifac.org/system/files/downloads/a005-2010-iaasb-handbook-handbook-glossary.pdf>
- IIA. (2017). *The Institute of Internal Auditors*. Obtido de Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (Normas):  
<https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Portuguese.pdf>
- Inácio, H. C. (2014). *Controlo Interno - Enquadramento teórico e aplicação prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- INTOSAI. (2010). ISSAI 1003. *Glossary of Terms to the INTOSAI Financial Audit Guidelines*. VIENNA, AUSTRIA.
- INTOSAI. (2010). *ISSAI Executive Summaries*. Obtido de International Organization of Supreme Audit Institutions: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/detail/detail/News/issai-3000-standards-and-guidelines-for-performance-auditing-based-on-intosais-auditing-standards.html>

- IPAD. (2008). Plano de Actividades do IPAD 2009. Em I. P. Desenvolvimento. Lisboa: MNE / IPAD / Direcção de Serviços de Planeamento.
- IPQ. (Maio de 2004). Norma Portuguesa 4427 . *Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - Requisitos*. Portugal: Instituto Português da Qualidade.
- ISO 19011:2012. (s.d.). Obtido de Instituto Português da Qualidade: <http://www1.ipq.pt/PT/site/clientes/pages/documentViewer.aspx?ctx=&local=Internet&documentId=IPQINTER-380-101988&tipoSubscricao=1>
- Iwisi, D. S., Kitindi, E. G., & Basson, N. (2002). *The Small Business Audit: Problems Faced by Auditors in Selected SADC Countries*. Obtido de Emerald Insight: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb060752?fullSc=1>
- Junior, J. H. (2010). *Auditoria de Demonstrações Contábeis. Normas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- Marques, F. L., & Marçal, N. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martins, I., & Morais, G. (2013). *Auditoria Interna - Função e Processo*. Porto: Áreas Editora.
- McNally, J. S. (2013). *The 2013 COSO Framework & SOX Compliance*. Obtido de COSO: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Onofre, F. C. (2014). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- OROC, O. (2000). *Directriz de Revisão/ Auditoria 410 – Controlo Interno*. Lisboa: Manual do Revisor Oficial de Contas.
- Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna*. Rei dos Livros.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rebelo, A. I. (2013). *O Papel da Certificação NP 4427:2004 no Desenvolvimento das Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Portuguesas*. Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rodrigues, J. V., Camara, P. B., & Guerra, P. B. (2013). *Humanator XXI - Recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfragide: Dom Quixote.

- Valencio, M., & Ngueve, F. (2013). *A Ética e a Deontologia na Auditoria Empresarial*. Bloogminton: AuthorHouse.
- Varão, S. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos para Principiantes – NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Edições Sílabo.
- Xiao, Q. (2011). *Research on the Status of SMEs of Ya'an in the Internal Control*. Obtido de Journal of Management and Strategy: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/view/405>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## Apêndices

## Apêndice I – Guião de entrevista a entidades não certificadas

Guião de entrevista a GRH - entidades não certificadas
<b>Questões</b>
1. Em que ano a Empresa se certificou pela NP 4427?
2. A Empresa possui outras certificações? Quais?
3. Porque é que a Empresa decidiu certificar-se pela NP 4427? (Motivos que levaram a essa decisão).
4. Esteve implicado no processo de certificação? De que modo? (Nesta questão pretende-se perceber qual foi o seu envolvimento. Se foi o impulsionador da certificação, se é apenas responsável pela continuidade da certificação).
4.1. Quem mais esteve envolvido? (Colaboradores, Administração, Consultores, ...)
5. Como foi o processo de certificação?
a) Nomeadamente, quais foram as principais dificuldades com que a Empresa se deparou?
b) E as principais facilidades?
6. Quais as principais alterações que a certificação trouxe aos processos de Gestão de Recursos Humanos? Indique alguns exemplos? (Por exemplo, quando compara o processo de Recrutamento e Seleção antes e depois da certificação, quais foram as principais alterações que fizeram? E ao nível dos processos de Gestão Administrativa, Admissão, Acolhimento e Integração? Entre outros.)
7. Quais os principais contributos que a certificação trouxe?
7.1. Ao nível da organização interna de Recursos Humanos?
7.2. E ao nível dos colaboradores? Quais foram os principais contributos?
8. Como é que os colaboradores avaliaram/percecionaram esta certificação? (Em termos de satisfação.) Porquê?
9. Durante quantos anos mantiveram esta certificação? Porque decidiram deixar de ser certificados?
10. Em termos futuros, têm interesse em voltar a certificar-se? Explique a sua opinião.
Quer acrescentar alguma coisa?

## **Apêndice II – Email base enviado às entidades para participação no estudo**

Exmo(a). Dr(a).,

O meu nome é Sónia Teixeira, sou aluna de Mestrado em Auditoria no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e venho por este meio contactá-lo(a) em virtude da dissertação que estou a desenvolver no âmbito do mestrado, com orientação da Doutora Dora Martins, que nos lê em cc neste email.

A minha dissertação tem como título “Auditoria ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos: A importância da Certificação NP 4427:2004” e como objetivos compreender a importância da NP 4427:2004 no Sistema de Gestão de RH e conhecer o grau de satisfação dos colaboradores com o Sistema de Gestão de RH.

Assim, uma vez que é do meu conhecimento que a vossa Organização é certificada por esta norma, solicito a sua ajuda e colaboração, através de resposta a um questionário, para que seja possível obter dados de análise, exclusivamente para fins académicos.

Em anexo envio 2 questionários, para os quais solicito a sua especial atenção:

- O 1º Questionário, destinado ao Gestores de Recursos Humanos;
- O 2º Questionário, destinado a Colaboradores da Organização que não pertençam ao Departamento de Recursos Humanos.

Uma vez que me indicaram ser o(a) Gestor(a) de Recursos Humanos da Vossa Organização, pedia-lhe o favor de **responder ao 1º Questionário** e pedia-lhe também o favor de **reenviar o 2º Questionário a pelo menos 3 Colaboradores** da Vossa Organização para que possam responder.

Fico muito grata pela Vossa colaboração e agradeço o envio da Vossa resposta aos Questionários para os emails, [2150065@iscap.ipp.pt](mailto:2150065@iscap.ipp.pt) ou [seateixeira3@gmail.com](mailto:seateixeira3@gmail.com), **até ao dia 20 de Julho.**

Coloco-me à Vossa inteira disposição para quaisquer esclarecimentos, encontrando-me disponível para lhe fornecer outras informações que necessite, deixando também abaixo o meu contacto telefónico.

Aguardo a Vossa resposta com a brevidade possível.

O meu sincero agradecimento,  
Com os melhores cumprimentos,

**Sónia Teixeira**

Aluna de Mestrado em Auditoria

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO

Tlm: +351 912 950 640

Email: [2150065@iscap.ipp.pt](mailto:2150065@iscap.ipp.pt) ou [seateixeira3@gmail.com](mailto:seateixeira3@gmail.com)

### Apêndice III – Guião de entrevista a entidades certificadas - GRH

1º Guião de entrevista - gestores de recursos humanos
<b>Questões</b>
1. Desde quando é que a empresa é certificada pela NP 4427? (Basta referir o ano de obtenção do certificado).
2. A empresa possui outras certificações? Quais?
3. Porque é que a empresa decidiu certificar-se pela NP 4427? (Motivos que levaram a essa decisão).
4. Esteve implicado no processo de certificação? De que modo? (Nesta questão pretende-se perceber qual foi o seu envolvimento. Se foi o impulsionador da certificação, se é apenas responsável pela continuidade da certificação).
4.1. Quem mais esteve envolvido? (Colaboradores, Administração, Consultores, ...)
5. Como foi o processo de certificação?
a) Nomeadamente, quais foram as principais dificuldades com que a empresa se deparou?
b) E as principais facilidades?
6. Quais as principais alterações que a certificação trouxe aos processos de Gestão de Recursos Humanos? Indique alguns exemplos? (Por exemplo, quando compara o processo de Recrutamento e Seleção antes e depois da certificação, quais foram as principais alterações que fizeram? E ao nível dos processos de Gestão Administrativa, Admissão, Acolhimento e Integração? Entre outros.)
7. Quais os principais contributos que a certificação trouxe?
7.1. Ao nível da organização interna de Recursos Humanos?
7.2. E ao nível dos colaboradores? Quais foram os principais contributos?
8. Como é que os colaboradores avaliaram/percecionaram esta certificação? (Em termos de satisfação.) Porquê?
9. Em termos futuros têm interesse voltar a certificar-se? Explique a sua opinião.
Quer acrescentar alguma coisa?

## Apêndice IV – Guião de entrevista a entidades certificadas - colaboradores

2º Guião de entrevista - colaboradores da organização
<b>Questões</b>
1. Tem conhecimento de que a empresa é certificada pela NP 4427?
2. Pode dizer-me, na sua perspetiva, qual é a abrangência da norma? Qual é o seu objetivo/foco?
3. Sabe desde quando é que a empresa é certificada? (Há quantos anos).
4. A empresa explicou-lhe os motivos/a importância desta certificação?
5. De que modo é que lhe foi explicado e por quem?
6. Qual foi o seu envolvimento no processo da certificação?
6.1. Caso tenha estado envolvido, indique quais foram as principais dificuldades?
6.2. E as principais facilidades?
7. Tem conhecimento de quem é que participou neste processo de certificação?
8. Quais foram as principais alterações que, na sua opinião, a certificação trouxe ao processo de Gestão de Recursos Humanos? Por exemplo, ao nível dos processos de Gestão Administrativa, Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos, Admissão, Acolhimento e Integração, entre outros.
8.1. Quais são os principais contributos que a certificação trouxe para a Organização nos processos de Recursos Humanos? Indique alguns exemplos, comparando o antes e o depois.
8.2. E para os colaboradores? Indique alguns exemplos, comparando o antes e o depois.
9. Em termos futuros, na sua opinião, acha ser importante a empresa manter esta certificação? Porquê?
10. Como é que avalia esta certificação em termos gerais? Em termos de grau de satisfação?
Quer acrescentar alguma coisa?

## Apêndice V – Guião de entrevista a entidades certificadoras da NP 4427:2004

Guião de entrevista a entidades certificadoras da NP 2247:2004	
Questões	
1.	Desde que ano certificam no âmbito da NP 4427:2004?
2.	Que outras Certificações são abrangidas pela vossa Entidade?
3.	Na sua opinião, qual a importância da certificação NP 4427:2004?
3.1.	Para Empresas?
3.2.	Para a Gestão de Recursos Humanos?
4.	Quais identifica como sendo:
a)	Os pontos fortes desta certificação?
b)	Os pontos fracos desta certificação?
5.	Quais as principais alterações que a certificação trouxe aos processos de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas em que atuou como Consultor? Indique alguns exemplos. (Por exemplo, quando compara o processo de Recrutamento e Seleção antes e depois da certificação, quais foram as principais alterações que fizeram? E ao nível dos processos de Gestão Administrativa, Admissão, Acolhimento e Integração? Entre outros.)
6.	Pensando numa Empresa em concreto, como avalia a Gestão de Recursos Humanos antes e depois da implementação da Norma NP 4427:2004?
7.	Na sua opinião, ao nível da Gestão de Recursos Humanos, quais as principais diferenças que identifica entre as Empresas Certificadas e Não Certificadas?
8.	Qual o número de Empresas que têm atualmente certificadas pela NP 4427:2004?
9.	Na qualidade de Empresa Certificadora da NP 4427:2004, quais são os principais motivos que levam as Empresas a adquirir esta certificação?
10.	Existem Empresas que decidem deixar de ser certificadas pela NP 4427:2004?
10.1.	Indique quais os motivos que as Empresas apresentam para a tomada dessa decisão.
11.	Em termos futuros considera esta certificação importante? Em termos de aderência por parte das Empresas para certificação por esta Norma, quais são as expectativas? Explique a sua opinião.
	Quer acrescentar alguma coisa?

## Apêndice VI – Guião de entrevista a consultores da certificação NP 4427:2004

Guião de entrevista a consultores da certificação NP 2247:2004	
Questões	
2.	Prestam serviços de consultoria no âmbito de outras certificações? Quais?
3.	Na sua opinião, qual a importância da certificação NP 4427:2004?
3.1.	Para Empresas?
3.2.	Para a Gestão de Recursos Humanos?
4.	Quais identifica como sendo:
a)	Os pontos fortes desta certificação?
b)	Os pontos fracos desta certificação?
5.	Quais as principais alterações que a certificação trouxe aos processos de Gestão de Recursos Humanos nas Empresas em que atuou como Consultor? Indique alguns exemplos. (Por exemplo, quando compara o processo de Recrutamento e Seleção antes e depois da certificação, quais foram as principais alterações que fizeram? E ao nível dos processos de Gestão Administrativa, Admissão, Acolhimento e Integração? Entre outros.)
6.	Pensando numa Empresa Cliente concreta, como avalia a Gestão de Recursos Humanos antes e depois da implementação da Norma NP 4427:2004?
7.	Na sua opinião, ao nível da Gestão de Recursos Humanos, quais as principais diferenças que identifica entre as Empresas Certificadas e Não Certificadas?
8.	A quantas empresas já prestou consultoria na NP 4427:2004? Destas, quantas obtiveram a certificação?
9.	Na qualidade de Empresa Consultora no âmbito da Certificação NP 4427:2004, quais são os principais motivos que levam as Empresas a adquirir esta certificação?
10.	Existem Empresas que decidem deixar de ser certificadas pela NP 4427:2004?
10.1.	Indique quais os motivos que as Empresas apresentam para a tomada dessa decisão.
11.	Qual a vossa função em termos de acompanhamento das Empresas certificadas pela NP 4427:2004? De que forma é feito esse acompanhamento?
12.	Em termos futuros considera esta certificação importante? Em termos de aderência por parte das Empresas para certificação por esta Norma, quais são as expectativas? Explique a sua opinião.
	Quer acrescentar alguma coisa?

## Apêndice VII – Respostas ao 1º guião de entrevista do estudo

Questão	Respostas				
	Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4	Organização 5
1.	Não referiu*	2010	2007	2016	Não referiu*
2.	Certificação da Qualidade e Ambiente	9001, 18001 e 14001	ISO 9001; ISO 14001	ISO 9001; ISO 14001; ISO 50001; OHSAS 18001; IATF 16949	Qualidade, Ambiente, Responsabilidade Social, Serviço Funerário
3.	Melhorar a organização dos Recursos Humanos da organização.	Certificar o trabalho feito na área de RH	A oportunidade de implementação do SGRH surgiu de um convite para integrar um projeto transnacional, em que em Portugal consistia num projeto piloto de implementação deste referencial em 6 organizações nacionais. A (nome da empresa omitido) foi a única destas organizações a avançar para a certificação.	Estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização e implementar, manter e melhorar, de forma contínua, o sistema de gestão de recursos humanos.	Uma mais valia na gestão de Recursos Humanos, garantindo que todos os colaboradores nomeadamente os que vêm de organizações mais pequenas, são devidamente integrados e com acesso a todos os mecanismos de desenvolvimento de Capital Humano.
4.	O Responsável de Recursos Humanos foi o grande responsável pela implementação da NP 4427.	Apenas responsável pela continuidade da certificação	Sim, estive bastante envolvido na implementação do SGRH, eu era na altura o responsável pela qualidade, e a organização já era certificada pela ISO 9001 desde 1999. Contribui com a minha experiência em organização de sistemas de gestão.	Sim, um dos meus objetivos enquanto Responsável do departamento de RH foi obter a certificação da norma NP4427 e atualmente manter a nossa certificação. Inicialmente, uma das minhas maiores preocupações foi de procurar e fornecer toda a formação necessária a mim e à minha equipa para em conjunto trabalharmos e cumprirmos o planeamento traçado	Não
4.1.	Consultores	Administração e Consultores	Houve também o envolvimento direto da administração, da colaboradora responsável pelos recursos humanos, e a participação de consultores externos.	Toda a organização esteve envolvida nesta certificação, no entanto, o departamento de RH esteve claramente mais debruçado neste objetivo em conjunto com um consultor contratado para nos apoiar e orientar.	Consultores, Administração

5.a)	Avaliação de desempenho dos colaboradores.	Não houve dificuldades na certificação. Apenas se passou para o papel as práticas institucionalizadas	Paradoxalmente a reduzida estrutura hierárquica existente na organização foi uma das maiores dificuldades sentidas na conceção do SGRH, mas foi também um elemento facilitador do sucesso. A implementação da avaliação de desempenho foi talvez o requisito onde se sentiu maior dificuldade na implementação.	Formalizar/Documentar todas as práticas dos RH. Implementar um sistema de gestão de desempenho para avaliar todos os colaboradores da organização.	O sistema foi implementado muito antes da minha chegada.
5.b)	Não referiu*	Descrição das práticas habituais do trabalho do dia-a-dia	Como elementos facilitadores, destaco o facto de alguns dos requisitos da norma serem já prática corrente na organização, e haver muita proximidade entre todos os colaboradores.	A norma NP4427 aborda a gestão dos recursos humanos de uma forma holística e faz parte de um sistema nacional de normalização. A norma foi também desenhada de forma a integrar-se com as atuais normas de certificação ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 já implementadas na (nome da empresa omitido). Uma vez que o sistema de gestão de recursos humanos da nossa organização já se encontrava bastante desenvolvido facilitou o processo e foi necessário adaptar alguns pontos de forma a ir de encontro com todos os requisitos.	Não referiu*
6.	Desenvolveu-se a metodologia de contratação e do acolhimento dos colaboradores.	Descrição do processo de recrutamento e seleção, integração e acolhimento, avaliação do desempenho e gestão da formação	As principais alterações introduzidas com a implementação do SGRH foram ao nível do recrutamento e integração na organização. O processo de recrutamento passou a identificar claramente a função a executar, e os requisitos pretendidos pela organização, algo que é básico dentro da GRH, mas que em pequenas organizações muitas vezes não está claramente definido. Foi também levado muito a sério o processo de integração no posto de trabalho, com a apresentação aos colegas, e a formação inicial.	Implementar um sistema de gestão de desempenho para avaliar todos os colaboradores da organização foi a principal mudança. Não tínhamos nenhum sistema definido, portanto foi criado e implementado de raiz. Quanto às restantes práticas, estas não sofreram grandes alterações.	Organização, Procedimentos descritos, Os processos decorrem nas mesmas condições, Garantimos a qualidade dos serviços em todas as zonas do país.

7.1.	Organização do departamento de RH.	Coerência na forma de atuação	A (nome da empresa omitido) passou recentemente por um processo de crescimento acentuado, e num curto espaço de tempo, (duplicou a estrutura em 2 anos), e a existência de um SGRH foi essencial para que fosse mantida a eficácia dos processos. Foi conseguida uma boa taxa de retenção das pessoas contratadas, apesar de se tratar de um ambiente industrial, e com um regime de laboração contínua (24x7).	Estabelecer um sistema de Recursos Humanos estruturado, uniforme e abrangente a toda a organização; Documentar todas as práticas RH; Implementar um sistema de gestão de desempenho.	Não referiu*
7.2.	Conhecimento das metodologias de contratação e acolhimento de novos colaboradores.	Transparência da informação	Este referencial normativo, centra-se na satisfação das pessoas, com a respetiva avaliação do seu desempenho, logo, promove o acompanhamento de proximidade contribuindo assim para que cada pessoa se sinta importante pelo seu papel desempenhado na organização. Existe ainda a oportunidade de todos emitirem a sua opinião através de questionários.	Não referiu*	Não referiu*
8.	Boa imagem da organização para o exterior.	De forma positiva porque reconhecem o cuidado que a organização tem ao nível da gestão de pessoas	Nunca antes deste estudo tinha sido inquirida diretamente a sua perceção relativamente à certificação do SGRH, mas em termos de resultados da avaliação de satisfação interna, os resultados são bastante satisfatórios.	Os colaboradores consideram que o departamento de RH desempenha as suas funções de forma organizada/estruturada.	Muita mais organizada, Facilidade em passar trabalho
9.	Sim	Sim, porque trabalhamos de acordo com a norma e pretendemos melhorar continuamente	Sim, mantém-se o interesse da organização em manter a certificação, principalmente pelo facto do acompanhamento realizado pelas auditorias ajudar a manter o SGRH perfeitamente implementado.	Sim, acredito que esta norma reflete um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações a atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas.	Vamos manter a certificação, de modo a que todos os processos mantenham a sua qualidade, também como marketing interno e forma de evoluir. A Certificação da Norma faz-nos todo o sentido visto que está inserida num conjunto de outras certificações que temos.
O.	Não referiu*	Não referiu*	Votos de sucesso!	Nada a acrescentar	Não referiu*

Não referiu\* - não quis responder

## Apêndice VIII – Respostas ao 2º guião de entrevista do estudo

Respostas									
Questão	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ORGANIZAÇÃO 3	ORGANIZAÇÃO 3	ORGANIZAÇÃO 3	ORGANIZAÇÃO 3	ORGANIZAÇÃO 3	ORGANIZAÇÃO 4	ORGANIZAÇÃO 5	ORGANIZAÇÃO 5	ORGANIZAÇÃO 5
1.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2.	Recursos Humanos. Gestão dos Recursos Humanos.	A NP 4427 abrange toda a organização, promovendo a melhoria das relações entre superiores hierárquicos e restantes colaboradores, bem como a eficácia e eficiência do Sistema de Gestão, estabelecendo regras.	A NP 4427 estabelece requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos.	Esta norma abrange a área de Recursos Humanos sendo que o seu objetivo é garantir uma boa gestão dos recursos humanos.	A NP 4427 abrange todos os níveis hierárquicos da organização e áreas de atuação. O princípio base da gestão de recursos humanos é atrair, manter e desenvolver as pessoas. A norma tem como principal objectivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização.	Estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização e implementar, manter e melhorar, de forma contínua, o sistema de gestão de recursos humanos.	Por um lado desenvolvimento dos recursos humanos, por outro lado o reconhecimento de boas práticas, por parte das organizações.	A aplicação de uma metodologia a aplicar na gestão dos RH	A norma assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: atrair, manter e desenvolver as pessoas dentro de qualquer organização.
3.	Certificada desde 2007. 11 Anos	Sim, desde 2007 (11 anos).	Desde 2007	Desde 2007 - 11 anos	A organização é certificada desde Janeiro de 2007. 11 anos de certificação.	2	Não me recordo da data de certificação.	Novembro de 2012	Desde Dezembro de 2012
4.	Sim. Foi explicado que é muito importante a organização e satisfação dos Recursos humanos para um melhor trabalho individual e/ou em equipa, obtendo assim um melhor desempenho.	Sim, os principais motivos foram a criação de linhas estratégicas, a melhoria da organização administrativa de Recursos Humanos e fortalecer o Sistema de Gestão da organização.	Sim, a certificação em Recursos Humanos pela NP 4427 permite a melhor organização de toda a gestão de Recursos Humanos, tal como formação, tabelas de compensações, admissões, etc.	Sim.	Sim.	Não. Foi o trabalho do nosso departamento, RH, explicar o porquê de querermos implementar esta norma e a sua importância.	Sim	A importância tratar, atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham a atividade na minha organização.	A norma tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente, que sirva por exemplo, para auto-avaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização.

5.	Foi explicado aquando a acolhimento pela pessoa responsável dos recursos humanos.	Foi-me explicado pelo Diretor de Recursos Humanos em pequenas reuniões.	Foi explicado aquando a implementação do sistema de gestão, pela pessoa responsável pelos recursos humanos na altura. Foram desenvolvidas ações de formação de forma a transmitir a informação transversalmente, e foi também desenvolvido um manual do colaborador onde consta alguma informação a este respeito.	Foi explicado em reunião de acolhimento pelo responsável de Recursos Humanos.	Foi-me explicado que eramos certificados pelo Dir. de RH, de que modo tinha surgido a oportunidade de nos certificarmos e o porquê de nos mantermos certificados. Após uma pequena explicação, tive contacto com o nosso Manual de Recursos Humanos.	Sessão de apresentação/formação da NP4427 e implementação do sistema de gestão de desempenho	Pelo departamento de recursos humanos, através de comunicação interna.	Não referiu*	Pelo Departamento de Recursos humanos, explicando que "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"
6.	Não tive envolvimento no processo da certificação.	Não estive envolvida no processo de certificação, pois foi antes da minha admissão.	Fiz parte da implementação.	Ainda não fazia parte da organização aquando do desenvolvimento do processo de certificação	Quando a organização se certificou ainda não era colaboradora na organização.	Um dos meus objetivos enquanto Responsável do departamento de RH foi obter a certificação da norma NP442 e atualmente manter a nossa certificação. Inicialmente, uma das minhas maiores preocupações foi de procurar e fornecer toda a formação necessária a mim e à minha equipa para em conjunto trabalharmos e cumprirmos o planeamento traçado	Não referiu*	Nenhum	O processo é levado pela Equipa de Recursos humanos, diretamente pela direção de Recursos Humanos, envolvendo toda a organização e seus colaboradores, e as respetivas gestões de topo. No entanto, o envolvimento de todos colaboradores é feito de forma indireta, proporcionando evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão de recursos humanos e na melhoria contínua da sua eficácia e da sua eficiência.
6.1.	Não referiu*	Não referiu*	A maior dificuldade foi no que toca às carreiras, e à avaliação de desempenho.	Não referiu*	Não referiu*	Implementar um sistema de gestão de desempenho para avaliar todos os colaboradores da organização foi o requisito mais trabalhoso, pois não era uma prática já realizada ao contrário de outros requisitos da norma.	Não referiu*	Não referiu*	Não referiu*

6.2.	Não referiu*	Não referiu*	A principal facilidade foi o facto da NP 4427 ter por base a ISO 9001 e a (nome da empresa omitido) já se encontra certificada desde 1999 por esta norma, portanto a interligação dos sistemas foi uma das facilidades.	Não referiu*	Não referiu*	A norma NP4427 aborda a gestão dos recursos humanos de uma forma holística e faz parte de um sistema nacional de normalização. A norma foi também desenhada de forma a integrar-se com as atuais normas de certificação ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 já implementadas na (nome da empresa omitido). Uma vez que o sistema de gestão de recursos humanos da nossa organização já se encontrava bastante desenvolvido facilitou o processo e foi necessário adaptar alguns pontos de forma a ir de encontro com todos os requisitos.	Não referiu*	Não referiu*	Não referiu*
7.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim.	Sim, todo o departamento de RH com o apoio de todos os setores quando era necessário o seu contributo.	Não tenho conhecimento.	O processo de certificação foi tratado pelo Departamento de Qualidade e pelos RH	Direção Geral, Direção Recursos Humanos, Recursos Humanos
8.	Não referiu*	Não posso responder, pois a certificação foi antes da minha admissão.	A organização passou a dispor de um manual de recursos humanos, organizado e com procedimentos claros. Algumas boas práticas já eram desenvolvidas e foram transcritas para o manual, e outros procedimentos foram implementados e aplicados	Não referiu*	A certificação facilitou nas questões organizacional, documental e cumprimento legal.	Implementar um sistema de gestão de desempenho para avaliar todos os colaboradores da organização foi a principal mudança. Não tínhamos nenhum sistema definido, portanto foi criado e implementado de raiz. Quanto às restantes práticas, estas não sofreram grandes alterações.	A padronização dos processos.	As principais alterações que a certificação trouxe à gestão dos RH, foram, as novas técnicas, novas ações para dar resposta aos requisitos exigidos na norma nos vários processos.	Verificou-se uma melhoria em todos os processos de forma transversal, no entanto, a formação foi a área de mais destaque, onde foram estabelecidos mecanismos de forma a evidenciar as necessidades de formação e criar mecanismos de controlo, realizando avaliações de eficácia.

8.1.	Não referiu*	Não referiu*	No que toca ao processo de acolhimento e integração, as boas práticas já existiam, no entanto com a implementação do sistema de gestão segundo a NP 4427, passou a estar escrito em procedimento, e desta forma, qualquer pessoa o poderá fazer sempre corretamente.	Não referiu*	Não referiu*	A norma teve como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização. E, além disso, com a implementação de um sistema de gestão de desempenho, este sistema permite: -Conhecer os padrões do desempenho da organização; '-Identificar carências formativas; - Identificar inaptações ao posto de trabalho; -Aproximar o salário ao desempenho efetivo; - Identificar talentos e atribuir possíveis promoções; -Obter informações para próximos recrutamentos e seleções; -Ter objetivos organizacionais compatíveis com os objetivos individuais; -Melhorar o relacionamento interpessoal entre o avaliador e o avaliado; - Aumentar a motivação e a produtividade.	Uma maior transparência nos processos e na aplicação dos regulamentos e também uma maior aposta na formação e desenvolvimento dos recursos humanos.	Não referiu*	Os aspectos positivos que se salientam na implantação da NP4427, resume na criação de procedimentos de Recursos humanos, política de Recursos humanos, Objetivos definidos, caracterização da estrutura organizacional.
8.2.	Não referiu*	Não referiu*	Antes de ser implementado o sistema de gestão segundo a NP 4427, no momento da admissão eram explicados (verbalmente) as regras da organização, tais como comportamentos aceitáveis e não desejáveis. Atualmente, no momento do acolhimento é entregue um manual do colaborador onde estão abordados os principais temas sobre a organização, e desta forma ficam melhor integrados na estrutura.	Não referiu*	Não referiu*	- Avaliação de competências e objetivos de forma estruturada e transparente; - Melhoria no relacionamento interpessoal / comunicação entre chefia e colaborador;'- Identificar mais facilmente carências formativas / inaptações ao posto de trabalho / possíveis promoções; '- Aumentar a motivação.	Melhoria da formação e da comunicação interna.	Não referiu*	Política de compensações, política de recrutamento & seleção de colaboradores, bem como, a elaboração de um manual de acolhimento, reconhecimentos/avaliação de competências anual, progressão de carreiras. Sendo que em destaque, a área da formação ou da avaliação interna a 360°.

9.	<p>Sim. Porque é uma mais valia para a organização manter as normas desta certificação. Na minha opinião, promove uma melhor gestão nos recursos humanos apostado numa melhor comunicação interna e num espírito de equipa. Tudo isto se traduz em uma maior satisfação e motivação para o desenvolvimento da organização e de todas as pessoas envolvidas.</p>	<p>Sim, visto que promove uma melhor relação entre as pessoas dentro da organização e torna o Sistema de Gestão de Recursos Humanos mais consistente. Com esta certificação a organização consegue assegurar que a política de RH estabelecida é cumprida, bem como todos os seus processos. Uma organização com certificação na NP 4427, mostra perante todos, que se preocupa com os seus Recursos Humanos e como dá resposta às suas necessidades, o ambiente é mais atrativo e produtivo, o que gera mais resultados e consequentemente a melhoria da satisfação do cliente.</p>	<p>Sim, é importante manter, até porque já faz parte do dia a dia da organização. O facto de existirem auditorias constantes permite-nos progredir na melhoria contínua.</p>	<p>Sim. Porque é importante que a organização tenha como base os fatores a respeitar em termos de recursos humanos. Cumprindo-os estará a contribuir para uma boa relação entre a entidade patronal e os colaboradores sendo que são respeitados os interesses de cada um.</p>	<p>Sim, penso que será importante manter a certificação, porque os recursos humanos são um fator decisivo no sucesso das organizações independentemente da sua área de atividade. Uma organização capaz de atrair, manter e desenvolver as pessoas sob os parâmetros de excelência e igualdade, consegue maiores níveis de qualidade pelo empenho e envolvimento da sua equipa nos objetivos definidos no seu plano estratégico.</p>	<p>Sim, deve manter a certificação, pois acredito que esta norma reflete um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações a atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas.</p>	<p>Sim, de forma a continuar o processo de melhoria contínua dos colaboradores, assim como o estrito cumprimento das obrigações legais.</p>	<p>Sim, porque permite uma melhor organização e um nível de gestão mais organizado.</p>	<p>Pelos aspectos positivos acima, é muito importante manter esta certificação como qualquer outra certificação, que apoia as organizações na gestão dos seus processos, mantê-los organizados, avaliação o seu impacto garantindo o seu desenvolvimento e eficácia.</p>
----	---	--	--	--	--	--	---	---	--

<b>10.</b>	Avalio esta certificação positivamente.	Eu avalio esta certificação como muito boa.	Pessoalmente, sinto que o departamento de recursos humanos se encontra bem estruturado e existe satisfação em relação à norma.	Estou satisfeita. Sinto que a gestão implementada está bem estruturada praticando diariamente os requisitos propostos.	A avaliação é positiva, pois a NP 4427 assegura que é estabelecida uma comunicação interna entre todos os níveis da organização, gerando ambientes de trabalho mais integrados e maior satisfação interna.	Sim, estamos satisfeitos com esta certificação. A NP 4427 constituem <i>guidelines</i> ao nosso trabalho, no entanto, também considero importante a revisão desta norma, de forma a mantê-la atualizada.	Avalio a certificação de forma bastante positiva.	A avaliação é adequada e o grau de satisfação é elevado.	Grau de Excelência cumprido!
<b>O.</b>					Nada a acrescentar.	nada a acrescentar			

Não referiu\* - não quis responder