INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Ana Isabel Gonçalves Lourenço Martins

Implicações da Certificação pela NP 4427:2004 na Função Recursos Humanos

2016

Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão

Ana Isabel Gonçalves Lourenço Martins

Implicações da Certificação pela NP 4427:2004 na Função Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação: Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Vila do Conde, fevereiro de 2016

Ana Isabel Gonçalves Lourenço Martins

Implicações da Certificação pela NP 4427:2004 na Função Recursos Humanos

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Membros do Júri

Presidente

Professora Doutora Viviana Andrade Meirinhos

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Dora Cristina Moreira Martins

Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão – Instituto Politécnico do Porto

Professora Doutora Maria José Felício

Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda – Universidade de Aveiro

Vila do Conde, fevereiro de 2016

AGRADECIMENTOS

Foram várias as pessoas que me ajudaram neste processo, sem as quais tenho a certeza que não conseguiria alcançar os objetivos a que me propus, tanto a nível académico como pessoal.

Assim, em primeiro lugar, quero agradecer muito sinceramente à minha orientadora Professora Doutora Dora Martins por todo o apoio, encorajamento e aprendizagem que me proporcionou ao longo deste percurso.

À empresa e aos seus colaboradores que aceitaram participar neste estudo, agradeço a confiança e disponibilidade.

Aos meus colegas e amigos da ESEIG, obrigada pela partilha, companheirismo e espírito de equipa.

Aos meus amigos, agradeço a compreensão, incentivo e carinho.

À minha família, em especial à minha Mãe, Carlos, Mi, Bela, irmãos e sobrinhas, não tenho palavras para descrever a vossa importância: OBRIGADA!

RESUMO ANALÍTICO

Este estudo tem como principal objetivo compreender as mudanças na função recursos humanos após a certificação do sistema de gestão de recursos humanos de uma empresa no âmbito da Norma Portuguesa 4427:2004 – “Sistemas de gestão de recursos humanos – requisitos”. Neste sentido, foi realizada uma abordagem teórica à evolução da função recursos humanos, apresentada a NP 4427:2004 e a contextualização teórica e normativa das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas nesse âmbito.

De forma a dar resposta à questão de pesquisa foi utilizada uma metodologia qualitativa, com recurso ao estudo de caso único numa empresa portuguesa certificada no âmbito da NP 4427:2004. No processo de recolha de dados recorremos à análise documental e à realização de entrevistas aos treze colaboradores vinculados à empresa desde data anterior à certificação.

Os resultados sugerem mudanças ao nível da atuação da gestão de recursos humanos na empresa que, com a implementação e certificação pela NP 4427:2004, se tornou mais estratégica e dinamizadora de práticas de recursos humanos sistematizadas e preocupadas com o desenvolvimento das pessoas.

Depois de apresentados e discutidos os resultados, o estudo apresenta também sugestões de pesquisa futura sobre o tema da NP 4427:2004 e contributos práticos da investigação para a empresa objeto de estudo.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Função Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; NP 4427:2004.

ABSTRACT

This study aims to understand the changes in the human resources function after the certification of human resource management system of a company under the Portuguese Standard 4427:2004 – “Sistemas de gestão de recursos humanos – requisitos”. In this sense, a theoretical approach was made to the evolution of the human resources function, presented in the NP 4427:2004 and the theoretical context and rules of human resource management practices developed thereunder.

In order to respond to the research question a qualitative methodology was used using the single case study in a Portuguese company certified under the NP 4427:2004. In the data collection process we use to document analysis and interviews to thirteen employees linked to the company from a date prior to certification.

The results suggest changes in terms of performance of human resource management in the company, with the implementation and certification by NP 4427:2004 became more strategic and proactive human resource practices systematized and concerned about the development of people.

After presenting and discussed the results, the study also presents research suggestions for the future about the subject NP 4427:2004 and practical contributions of the investigation for the company that was object of this study.

Keywords: Human Resources Management; Human Resources Function; Management Practices of Human Resources; NP 4427:2004.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO I – A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS 2

1.1. Evolução da função Recursos Humanos 2

CAPÍTULO II - A INFLUÊNCIA DA NP 4427:2004 NO DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS 11

2.1. A importância de uma norma específica de Recursos Humanos em Portugal 11

2.1.1. Enquadramento da NP 4427:2004 11

2.1.2. Objetivos da NP 4427:2004 12

2.1.3. Os Requisitos da NP 4427:2004 14

2.1.4. A evolução da implementação da NP 4427:2004 17

2.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a NP 4427:2004 19

2.2.1. As melhores Práticas de Gestão de Recursos Humanos 19

2.2.2. As práticas de Gestão de Recursos Humanos como requisito da NP 4427 22

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE ESTUDO 28

3.1. Questões de pesquisa 28

3.2. O método de pesquisa 28

3.2.1. Abordagem qualitativa 28

3.2.2. A opção pelo estudo de caso 29

3.2.2. Técnicas de recolha da informação 30

3.3. Caracterização do caso 33

3.3.1. Caracterização da Empresa X 33

3.3.2. Caracterização dos entrevistados 37

3.4. Procedimentos de recolha da informação 38

3.5. Análise e tratamento da informação 39

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 41

4.1. Razões conducentes à certificação no âmbito da NP 4427:2004 41

4.2. Contributos obtidos com a certificação NP 4427:2004 41

4.3. Alteração na atuação da GRH após a certificação pela NP 4427:2004 46

4.3.1. Mudanças na função recursos humanos 46

4.3.2. Influência da certificação nas práticas de gestão de recursos humanos 48

4.3.2.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos anteriores à certificação ..48
4.3.2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas atualmente 49
4.3.3. PGRH e satisfação dos colaboradores 51
4.4. Envolvimento das pessoas na implementação da NP 4427 52
4.5. Iniciativas futuras da empresa ao nível da GRH 55
4.6. Interesse futuro na certificação NP 4427 56
CAPÍTULO V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES 58
5.1. Discussão dos resultados 58
5.1.1. Motivos conducentes à certificação no âmbito da NP 4427:2004 58
5.1.2. Importância da certificação pela NP 4427:2004 58
5.1.3. Operacionalização da NP 4427:2004 e principais alterações na atuação da GRH 59
5.1.4 Importância da continuidade da certificação NP 4427:2004 60
5.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura 61
5.3. Conclusões 62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 64
ANEXOS 68
Anexo A – Respostas obtidas pelas entidades certificadoras 69
Anexo B – Guião de entrevista à Administração 75
Anexo C – Guião de entrevista ao responsável dos Recursos Humanos 77
Anexo D – Guião de entrevista aos colaboradores 79
Anexo E – *Email* enviado aos potenciais entrevistados 81
Anexo F – Pedido de colaboração dirigido à empresa objeto de estudo 82

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fluxo da gestão de recursos humanos 13
Figura 2 - Sistema de gestão de recursos humanos segundo a NP 4427:2004 14
Figura 3 - Cronograma de Certificação do Sistema de Gestão da Empresa X 34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - GRH versus Gestão de Pessoal..... 8
Quadro 2 - Empresas certificadas segundo o referencial NP 4427:2004 18
Quadro 3 - Práticas tradicionais e práticas estratégicas de RH 19
Quadro 4 - Melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos 21
Quadro 5 - Estrutura dos guiões de entrevista 32
Quadro 6 - Auditorias externas realizadas no âmbito da NP 4427:2004 33
Quadro 7 - Categorias e dimensões de análise do estudo 40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caraterização dos entrevistados 38
Tabela 2 - Contributos obtidos com a certificação NP 4427:2004 42
Tabela 3 - Principais mudanças na função recursos humanos 46
Tabela 4 - PGRH anteriores à certificação 48
Tabela 5 - PGRH atuais 49
Tabela 6 - Contribuição das PGRH para a satisfação dos colaboradores 51
Tabela 7 - Motivos pelos quais as PGRH potenciam a satisfação 51
Tabela 8 - Envolvimento dos colaboradores 53
Tabela 9 - Formas de envolvimento dos colaboradores com o sistema de GRH.... 54
Tabela 10 - Modo de conhecimento das políticas e PGRH 55
Tabela 11 - Iniciativas futuras de gestão de recursos humanos na empresa..... 56

LISTA DE ABREVIATURAS

DRH – Departamento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPQ – Instituto Português da Qualidade

NP - Norma Portuguesa

PGRH – Práticas de Gestão de recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

LISTA DE EXPRESSÕES LATINAS

e.g. – por exemplo

***et al*.** – e outros

INTRODUÇÃO

A NP 4427:2004 – sistemas de gestão de recursos humanos surgiu da necessidade de estabelecer um conjunto de princípios que servissem de apoio às organizações na estruturação dos seus sistemas de gestão de recursos humanos. Neste sentido, a NP 4427:2004 estabelece requisitos para um sistema de gestão de recursos humanos assente no objetivo de atrair, desenvolver e a manter os melhores profissionais, por forma a tornar as organizações mais competitivas (Gameiro, 2008; Varão, 2009: Félix, Lourenço & Mendes, 2014).

Pelo facto de existirem poucos estudos científicos sobre a implementação e o impacto da NP 4427:2004 nas organizações, uma vez que é uma norma portuguesa e com um número reduzido de certificações, surgiu a motivação para o presente estudo que tem por objetivo compreender as mudanças na função recursos humanos após a certificação do sistema de gestão de recursos humanos de uma empresa nesse âmbito normativo.

Assim, o presente trabalho de investigação está estruturado da seguinte forma: (1) o Capítulo I apresenta a revisão da literatura sobre a evolução da função recursos humanos; (2) ainda como fundamentação teórica do estudo, o Capítulo II debruça-se sobre a influência da NP 4427:2004 no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos, incidindo sobre o enquadramento da norma e das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas nesse contexto normativo; (3) no Capítulo III é apresentada a metodologia de estudo adotada, assim como as técnicas de recolha da informação e procedimentos seguidos na recolha, análise e tratamento da informação; (4) o Capítulo IV apresenta os resultados obtidos; (5) por último, no Capítulo V procedemos à discussão dos resultados e apresentamos considerações gerais sobre as limitações da investigação e sugestões de pesquisa futura, terminando com as principais conclusões.

CAPÍTULO I – A FUNÇÃO RECURSOS HUMANOS

1.1. Evolução da função Recursos Humanos

A literatura (*e.g.* Alis, Des Horts, Chevalier, Fabi & Peretti, 2014; Peretti, 2001; Bilhim, 2007) considera a existência de três grandes períodos na evolução da função Recursos Humanos – Administração de Pessoal; Gestão de Pessoal; Gestão de Recursos Humanos.

Numa primeira fase, ainda embrionária, o papel a Administração de Pessoal era fundamentalmente administrativo.

As primeiras questões na gestão de pessoas despoletaram com a revolução industrial (Cunha *et al.*, 2012). Foi nesta fase que as pequenas unidades familiares de produção artesanal começaram a dar lugar a instalações fabris de grandes dimensões, com condições genericamente degradantes, de produção pouco organizada e onde os conflitos e acidentes dos trabalhadores eram frequentes (Chiavenato, 2003). Os salários eram baixos, o trabalho infantil generalizado, as jornadas de trabalho ultrapassavam as 15 horas e duravam pelo menos seis dias por semana. As empresas estavam a cargo dos proprietários e dos seus familiares, que atuavam pela imposição da disciplina, marcada por castigos corporais aos trabalhadores. Para infrações como a falta de pontualidade, a punição consistia normalmente na redução de salário ou despedimento imediato (Cabral-Cardoso, 1999). Apenas havia um funcionário administrativo, de confiança do proprietário, que tratava do pagamento de salários. Nesta época, a prepotência dos empregadores e as leis do mercado não regulamentado eram características da relação de trabalho e os membros dos sindicatos eram frequentemente vítimas de perseguições, o que reduzia a sua capacidade de contestação e de luta por melhores salários (Cunha *et al.*, 2012).

A origem do que se veio a designar por função Recursos Humanos surge no século XIX, muito associada à garantia de boas condições de vida laboral e pessoal dos trabalhadores (Martins, 2005). Cunha *et al.* (2012) mencionam que um embrião do que viria a ser a função pessoal/recursos humanos surge quando alguns proprietários começam a introduzir melhorias nas suas fábricas, nomeadamente no modo de encarar as pessoas e o trabalho. Este princípio é marcado por funcionários encarregados por zelar pela melhoria das condições de

trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Maioritariamente, esta função era desempenhada por mulheres e foi criada para satisfazer as preocupações humanistas de alguns empregadores. Incluía medidas destinadas a melhorar as condições de trabalho e de vida (Cabral-Cardoso, 1999; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

As preocupações sociais e com o bem-estar dos trabalhadores impuseram-se como uma componente essencial da função Recursos Humanos que permanece até aos dias de hoje em várias políticas de recursos humanos (Cunha *et al.*, 2012).

Como expõem Cunha *et al.* (2012), essa tradição humanista e assistencialista de cuidar dos trabalhadores também contribuiu para conferir uma característica feminina a esta função que, mesmo na atualidade, apresenta uma elevada taxa de feminização nas equipas de gestão (Martins & Silva, 2013).

Cabral-Cardoso, no seu estudo realizado em 2004 (Martins, 2005), refere que a representatividade das mulheres na figura de Gestor de Recursos Humanos é considerável, assim como tem predominado a formação escolar de nível superior nas áreas de Gestão e Ciências Sociais. No entanto, enquanto função autónoma da empresa era ainda muito recente a sua afirmação (Martins, 2005). Decorridos 10 anos, verifica-se que a grande parte dos profissionais responsáveis pela gestão de recursos humanos assumem papeis específicos relacionados com os recursos humanos, assim como uma tendência crescente para a uniformização das categorias profissionais associadas à função Recursos Humanos (Martins, Silva & Costa, 2014). Entre 2004 e 2013 este crescimento estimou-se em cerca de 10%, o que confirma a mudança do papel dos profissionais de recursos humanos, de mais administrativo para mais estratégico. Outro elemento da evolução do perfil profissional dos responsáveis pela função Recursos Humanos nas organizações é o facto de esta exigir, agora, profissionais de Recursos Humanos com diploma de ensino superior, o que se pode justificar pelo aumento da complexidade do conteúdo da função (Martins *et al.*, 2014).

A partir dos finais do século XIX desenvolveu-se alguma regulamentação social (Peretti, 2001), designadamente através de redações sobre o emprego infantil, o contrato de aprendizagem, o trabalho de mulheres e crianças, o direito sindical, a inspeção do trabalho, os acidentes de trabalho, a duração do trabalho,

o descanso dominical, as reformas dos operários e dos camponeses, a higiene e a segurança, entre outros.

No entanto, a estruturação da função pessoal na generalidade das organizações só teve lugar nas primeiras décadas do século XX, marcada pelo taylorismo (Cunha *et al.*, 2012), cujo enfoque era colocado nos aspetos técnicos da produção e no controlo de custos do trabalho. A gestão científica deu origem a uma profunda transformação na gestão das pessoas, criando a base para o que viria a designar-se de "gestão de pessoal" (Rebelo, 2013).

A adoção da filosofia taylorista potenciou novas experiências de organização do trabalho, que envolviam a repartição das sucessivas fases laborais, a procura dos movimentos mais eficientes e a adaptação dos instrumentos necessários, contribuindo para uma grande transformação na gestão das pessoas (Alis *et al.*, 2014). Implicou uma maior sofisticação na organização do trabalho e na consequente gestão das pessoas que o executavam, nomeadamente, nos conceitos de seleção e de definição do posto de trabalho, necessidades de formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos. Neste sentido, a aplicação do taylorismo conduziu a um desenvolvimento de uma gestão profissional dos trabalhadores, cujas tarefas de gestão de pessoal passaram a requerer a aquisição e gestão de determinadas competências e conhecimentos (Cunha *et al.*, 2012).

O período de Administração de Pessoal conferiu, assim, à gestão das pessoas responsabilidades centradas na especialização das funções, na seleção e na formação (Martins, 2005).

A partir de 1910, pelos progressos do taylorismo e devido ao início da sindicalização, surgem nas organizações serviços de pessoal. Apesar das suas numerosas atividades, estes serviços de pessoal desempenhavam um papel secundário, de cariz meramente administrativo e disciplinar (Alis *et al.*, 2014). Durante as duas primeiras décadas do século XX, a função pessoal foi parte integrante da função produção, por força da lógica taylorista (Cunha *et al.*, 2012).

A partir de 1920, os departamentos de pessoal generalizaram-se nas empresas. No entanto, a sua componente fundamental permanece com cariz essencialmente administrativo, nomeadamente o controlo de assiduidade e pagamento de salários, ao qual se associavam componentes operacionais, tais como o recrutamento e a avaliação de desempenho e, por vezes, assistenciais. A

estas componentes juntou-se ainda a valência das relações laborais e sindicais (Cunha *et al.*, 2012).

A escola das relações humanas (1923-1955) assumiu-se como uma primeira tentativa de harmonização entre a lógica humanista, que privilegiava o bem-estar dos trabalhadores, e a lógica da eficiência económica taylorista. A perspectiva das relações humanas teve, assim, uma grande influência no desenvolvimento da gestão de pessoas, onde a preocupação deixa de estar focada no lucro e passa a estar focada nas pessoas e na sua satisfação (Cunha *et al.*, 2012).

Tal como referem Alis *et al.* (2014), entre 1920 e 1950 assiste-se a uma evolução na organização do trabalho, marcada pelo objetivo de eficiência e pelas exigências do cliente. Em 1930, Elton Mayo conduziu uma série de experiências sobre a influência das condições de trabalho na produtividade. Estes estudos tiveram uma grande relevância na evolução da Gestão de Recursos Humanos (Peretti, 2001).

Durante a década de 1930, pelo facto do Estado ter começado a intervir diretamente no sentido da satisfação das necessidades sociais dos trabalhadores, as atividades de Gestão de Recursos Humanos conheceram uma nova orientação, a da visão humanista (Alis *et al.*, 2014).

Nas décadas de 1940 e 1950 assistiu-se ao desenvolvimento do fenómeno da sindicalização maciça dos trabalhadores e, como tal, os especialistas em relações coletivas de trabalho ocuparam um lugar preponderante nos Serviços do Pessoal. Estes serviços apresentaram uma grande evolução a partir de 1945 devido a vários fatores, tais como, a montagem de indústrias de maior dimensão com uma administração mais complexa, a melhoria das condições de trabalho dos assalariados, a especialização do trabalho e as suas consequências nos trabalhadores, a gestão organizacional, o desenvolvimento da legislação social, a ação dos sindicatos, os progressos tecnológicos, entre outros (Alis *et al.*, 2014).

A partir de 1950, com a escola dos “relacionistas”, de Maslow e Herzberg, os serviços de Recursos Humanos melhoraram e passaram a dar mais atenção às motivações dos trabalhadores, às necessidades e satisfações do indivíduo no trabalho, à saúde psicológica, à comunicação e à participação, refletindo-se numa rápida expansão nos benefícios sociais (Alis *et al.*, 2014).

Em suma, na fase da administração (início do século XX até cerca de 1960), que corresponde à imagem mais clássica da função Recursos Humanos, o funcionário que tratava das questões do pessoal era um especialista que aplicava técnicas específicas para tratar problemas emergentes da vida quotidiana da empresa (Peretti, 2001). Como referem Sousa *et al.* (2006), a função Recursos Humanos era vista como uma atividade operacional e não assumia uma vertente de gestão. Era, frequentemente, designada como serviço de pessoal e centrava a sua atuação no processamento dos salários, nos aspetos legais relacionados com a contratação e o despedimento de pessoas. O enfoque era especialmente administrativo, legal e de relações individuais e coletivas de trabalho.

O segundo período da evolução da função Recursos Humanos situa-se entre os anos 1960 e 1980 e é considerado como a fase de maturidade da função e da sua equiparação às outras funções de gestão dentro das empresas (Brandão & Parente, 1998; Brandão, 2000).

A partir de 1960, a função Recursos Humanos apresenta uma considerável expansão, justificada pelo aumento da legislação sobre a descriminação no trabalho e a experimentação de novas técnicas de gestão de pessoas e pelo desenvolvimento das ciências do comportamento, nomeadamente pelas preocupações humanistas de satisfação e motivação dos trabalhadores (Martins, 2005; Alis *et al.*, 2014).

A função Recursos Humanos adquire uma posição estatutária equiparada aos restantes gestores nas empresas, com a criação dos departamentos de Gestão de Pessoal. Assumida como área de gestão, a função fica encarregue de gerir os recursos em termos de emprego, remuneração, formação, duração do trabalho e desenvolvimento de instrumentos de gestão específicos (Brandão & Parente, 1998; Brandão, 2000).

A difusão de associações de diretores e chefes de pessoal, em quase todos os países europeus, é sinal de que, no mundo industrial ocidental, as questões do pessoal tinham assumido um papel central, apelando a novas qualificações técnicas dos seus profissionais. Durante este período, o conteúdo da função Recursos Humanos engloba as seguintes áreas: gestão administrativa corrente, gestão dos recursos humanos, formação, desenvolvimento, gestão de custos com pessoal, informação e comunicação, envolvimento e condições de trabalho, relações sociais, consultoria à hierarquia na gestão das pessoas e

relações externas (Bilhim, 2007). Esta segunda fase de evolução da função recursos Humanos caracteriza-se pela vontade em propor políticas que toquem o humano e o social e que sejam coerentes com a evolução projetada na empresa (Peretti, 2001). Assiste-se a uma maior afirmação do departamento de Gestão de Pessoal nas empresas que, apesar de assegurar as atividades administrativas e sindicais, também se preocupa com o desenvolvimento e administração de políticas e práticas respeitantes à gestão dos trabalhadores (Martins, 2005). A função Recursos Humanos passa a ser articulada com a estratégia económica da empresa, mas apenas através da sua intervenção na fase de implementação da estratégia empresarial. Neste sentido, o Responsável pelos Recursos Humanos tem pouca influência sobre as opções estratégicas da empresa. Existe uma ênfase nas condições externas que condicionam as decisões estratégicas e técnico-económicas da empresa (Sousa *et al.*, 2006).

O objetivo da função Recursos Humanos, na altura, consistia em alinhar um conjunto de políticas de Recursos Humanos que garantissem a consistência interna da estratégica económica da empresa, cujo objetivo incidia em assegurar que as pessoas eram utilizadas para que a empresa obtivesse o maior lucro possível em função do seu desempenho e assegurar que as pessoas obtivessem recompensas materiais e imateriais em retribuição do seu desempenho (Sousa *et al.*, 2006). Foi nesta segunda fase de evolução da função Recursos Humanos que se passou, gradualmente, a considerar todos os indivíduos como sendo capazes de contribuírem para a definição do seu próprio trabalho e para o funcionamento geral da organização (Brandão & Parente, 1998; Brandão, 2000). Os trabalhadores passaram a ser vistos como criadores de valor e não apenas como um custo e passaram a ser um fator determinante para o sucesso da empresa (Martins, 2005).

A partir de 1980, o termo “gestão de pessoal” começa a dar lugar ao termo “gestão de Recursos Humanos” (Alis *et al.*, 2014). A rapidez das mudanças e transformações nos ambientes organizacionais e os constantes desafios que as empresas tinham que enfrentar conduziu-as a mobilizar todos os seus recursos, colocando os recursos humanos na primeira linha, considerados elementos integrantes da empresa e muito importantes para garantir a flexibilidade. O objetivo era então o de garantir a capacidade de antecipação das empresas às mudanças e, como tal, incrementar a polivalência e a capacidade de adaptação

dos recursos humanos às mesmas. Este é o momento em que a função Recursos Humanos começa a assumir-se, gradualmente, como uma das áreas estratégicas da empresa (Brandão & Parente, 1998; Brandão, 2000), distanciando-se do carácter marcadamente administrativo e operacional que se focou durante muitos e longos anos (Sousa *et al.*, 2006).

Neste contexto, a função pessoal, ao transformar-se em gestão de recursos humanos, representa sobretudo uma mudança de perspetiva e de práticas, onde a conceção tradicional do pessoal como fonte de custos dá lugar à visão dos trabalhadores como recursos, cuja utilização é necessário otimizar. A tendência é, agora, a de alinhar a gestão das pessoas com a estratégia de negócio, pois as pessoas que cooperam nos processos de transformação das organizações são recursos sobre os quais se torna necessário mobilizar e desenvolver adequadamente (Bilhim, 2007).

Cunha *et al.* (2012) identificaram alguns aspetos que permitem diferenciar a Gestão de Recursos Humanos da Gestão de Pessoal (Quadro 1):

Quadro 1 - GRH versus Gestão de Pessoal

Gestão de Recursos Humanos	Gestão de Pessoal
Natureza proativa e estratégica, em que as pessoas são ativos que devem ser geridos em função dos objetivos organizacionais de longo prazo.	Gestão operacional de pessoas e desligada da gestão geral.
Perspetiva integrada de gestão das pessoas com uma visão holística da organização.	Gestão das pessoas com base na utilização de técnicas não coerentes e globais.
Relevância à individualidade de cada colaborador, desenvolvendo em cada um os comportamentos de uma cultura de empenhamento.	Tratamento estandardizado das pessoas, através da utilização de mecanismos de controlo externos ao indivíduo.
Atividade de gestão e da responsabilidade de todos os gestores.	A gestão das pessoas estava a cargo dos especialistas, não existindo interação com a equipa de gestão do negócio.
Entendimento da organização como um todo, em que os objetivos dos indivíduos e da organização podem convergir para benefício mútuo.	Perspetiva seccionada das relações industriais.
Acesso do gestor de RH à gestão de topo, através da responsabilização dos chefes de linha pela gestão operacional das pessoas.	Os gestores de pessoas realizam tarefas puramente administrativas e operacionais, quase sem intervenção na restante atividade da empresa.

Fonte: adaptado de Rebelo (2013), baseado em Cunha *et al.* (2012)

A fase da Gestão de Recursos Humanos atribui grande relevo à cultura organizacional e entende os Recursos Humanos e a vinculação destes à organização como um dos principais fatores da vantagem competitiva (Martins, 2005). Neste período, a gestão de recursos humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico. E neste contexto, para além do desempenho das tarefas administrativas próprias de gestão de pessoas, a gestão de recursos humanos incumbe-se da resolução dos problemas humanos e organizacionais que afetam os indivíduos e as organizações, e o futuro de ambos. Para além das áreas tradicionais de recursos humanos, são consideradas novas áreas como a gestão da cultura organizacional, desenho da estrutura, gestão das competências, contribuição dos recursos humanos para a vantagem competitiva das organizações, entre outras (Sousa *et al.*, 2006).

Alis *et al.* (2014) acrescentam que a gestão de recursos humanos vê o seu papel transformar-se assentando a sua ação em novos ícones como o planeamento estratégico, qualidade de vida no trabalho, parceria, flexibilidade e cultura de empresa.

Na sua fase de evolução mais recente (após 1990), a função Recursos Humanos caracteriza-se pela recolha e organização da informação para que as decisões tomadas na organização sejam mais vantajosas. Na sua ação a curto prazo, fornece dados básicos para a gestão e resolve os problemas ligados ao dia a dia dos trabalhadores, tais como a remuneração, contratação, relações com os trabalhadores e os seus representantes sindicais. A médio prazo, age mediante políticas relacionadas com o aspeto humano e social, que obrigam à adoção de decisões estratégicas (*e.g*. políticas de emprego) e de decisões táticas (*e.g*. organizar um programa de formação para os trabalhadores). A gestão de recursos humanos participa na elaboração de um sistema de comunicação e no esforço de coerência e eficácia do conjunto das funções da organização. Tal como referem Martins e Silva (2013), a Gestão de Recursos Humanos tende agora a assumir novas preocupações e passa a desempenhar um papel de: 1) parceiro na definição e implementação estratégica; 2) arquiteto na articulação dos vários elementos estruturais; 3) auditor de competências e da cultura da empresa; 4) especialista administrativo, que introduz melhorias contínuas no funcionamento do processo administrativo; 5) mobilizador do empenhamento organizacional. A função Recursos Humanos torna-se, assim, uma prioridade necessária para a

coordenação das pessoas dentro da empresa. Por outro lado, os objetivos dos serviços de Recursos Humanos devem ser elaborados para ajudar os gestores a cumprir as metas da organização e dos recursos humanos (Alis *et al.*, 2014).

CAPÍTULO II - A INFLUÊNCIA DA NP 4427:2004 NO DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.1. A importância de uma norma específica de Recursos Humanos em Portugal

2.1.1. Enquadramento da NP 4427:2004

A necessidade de bem gerir os recursos humanos das organizações impulsionou que surgisse em Inglaterra, através do governo desse país, um referencial que definisse as linhas fundamentais de uma boa gestão dos recursos humanos e que pudesse ser aplicado em todas as organizações, independentemente da sua atividade e dimensão (Fernandes, 2007). Neste sentido, foi desenvolvido o referencial "Investors in People" no início dos anos 1990, subjacente ao princípio de que o desenvolvimento dos recursos humanos ajuda as organizações a atingirem as suas metas, através de uma gestão eficaz da formação e das pessoas (Gameiro, 2008). Este referencial estabelece um estilo comportamental e de gestão dos recursos humanos que conduz a uma maior participação e responsabilidade voluntária das pessoas na gestão da organização e, por sua vez, conduz ao aumento da satisfação interna, da produtividade e ao melhor desempenho por parte dos envolvidos contribuindo, assim, para o desenvolvimento de uma forte cultura na organização (Fernandes, 2007).

Em Portugal, como resultado da necessidade de gerir de uma forma adequada as organizações e os seus recursos humanos e inspirada numa norma interna da empresa, foi criada uma comissão técnica (CT 152), coordenada pela empresa Gestão Total, constituída por vários especialistas das áreas de Recursos Humanos e da Normalização, que desenvolveu um referencial para a gestão dos recursos humanos (Félix *et al.*, 2014). Assim, surgiu a NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - Requisitos, que foi desenvolvida para servir como um guia às organizações para a criação de processos e para o estabelecimento de âmbitos de atuação que conduzam a uma gestão de recursos humanos apropriada aos objetivos das mesmas (Fernandes, 2007).

Esta é a primeira norma que aborda a gestão dos recursos humanos de uma forma holística e que faz parte de um sistema nacional de normalização

(Fernandes, 2007), tendo sido desenvolvida de forma a ser compatível com as normas de certificação ISO 9001, ISO 14001 e NP 4397. Paralelamente, esta norma possibilita a integração dos quatro sistemas de gestão: gestão dos recursos humanos, gestão da qualidade, gestão ambiental e gestão da segurança e saúde do trabalho (IPQ, 2004). Estes sistemas de gestão baseiam-se na metodologia PDCA, composta por quatro etapas sequenciais e integrados numa lógica de melhoria contínua: (1) *Plan* (planear) – definir objetivos e processos necessários à concretização das políticas da organização; (2) Do (executar) – implementar o que foi planeado; (3) *Check* (verificar) - monitorizar e medir as atividades para verificar se os resultados estão de acordo com os objetivos definidos; (4) *Act* (atuar) – implementar ações de melhoria (IPQ, 2004; Varão, 2009).

Como refere Sá (2013), a norma NP 4427:2004 não é um estilo de gestão, mas sim um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações, principalmente aquelas que não possuem competências na área de gestão de recursos humanos, a atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais, tornando-se, assim, mais competitivas.

Ao contrário do “Investors in People”, que determina a implementação de um estilo de gestão, a NP 4427 estabelece os requisitos mínimos para uma gestão dos recursos humanos que possa ser qualificada e adequada aos outros sistemas de gestão certificáveis (Fernandes, 2007).

2.1.2. Objetivos da NP 4427:2004

A norma NP 4427:2004 tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa ser certificado por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos da própria organização (Fernandes, 2007). No entanto, o seu campo de aplicação é variável de organização para organização, pois depende das suas características de dimensão, estrutura, atividade e política de recursos humanos (Varão, 2009).

Tal como se verifica na Figura 1, a norma assenta numa metodologia caracterizada pelo princípio base de que a gestão de recursos humanos deve pautar-se por: (1) atrair, (2) manter e (3) desenvolver as pessoas que

desempenham atividades para a organização, tornando as organizações mais competitivas (IPQ, 2004; Varão, 2009).

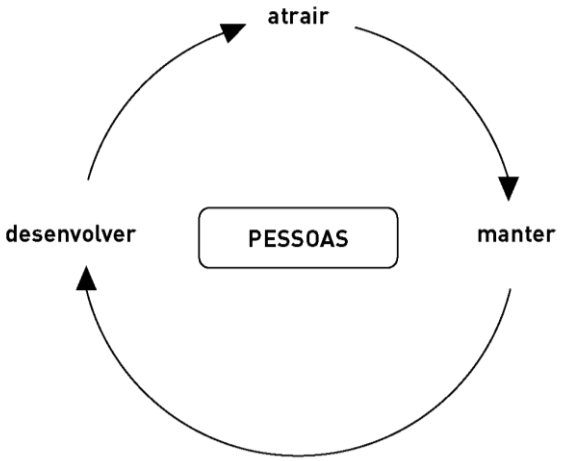
Félix *et al.* (2014) clarificam que a NP 4427:2004 procura, assim:

(1) Atrair os melhores profissionais com as competências necessárias e adequadas para a organização cumprir a estratégia e atingir os objetivos definidos, contribuindo para o sucesso organizacional;

(2) Manter os colaboradores necessários para a organização cumprir a estratégia e atingir os objetivos definidos, obtendo a permanência das pessoas nas empresas;

(3) Desenvolver os recursos humanos, garantindo a criação de um compromisso mútuo que alinhe as necessidades organizacionais com as práticas de aprendizagem e desenvolvimento de todos os colaboradores.

Figura 1 - Fluxo da gestão de recursos humanos



Fonte: adaptado de IPQ, 2004

O IPQ (2004) identifica a NP 4427:2004 uma norma aplicável a organizações que pretendam:

- estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização;

- implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos;

- assegurar-se de que a política de recursos humanos estabelecida é seguida;

- demonstrar essa conformidade;

- obter a certificação ou o reconhecimento do seu sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa;

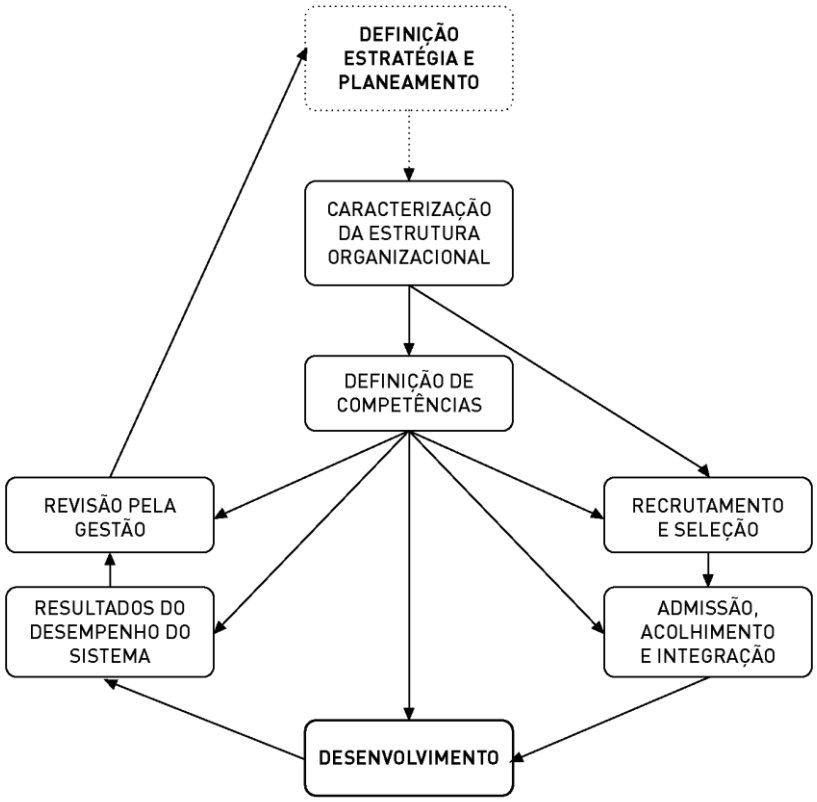
- ou fazer uma autoavaliação e declaração de cumprimento da norma.

A NP 4427:2004 estabelece, assim, requisitos que garantam a implementação de metodologias de gestão de recursos humanos que, ajustadas à realidade económica e social e suportadas por linhas de orientação de políticas de gestão, possibilitam às organizações desenvolver o seu potencial humano, numa perspetiva de maior qualificação e rentabilização (Varão, 2009).

2.1.3. Os Requisitos da NP 4427:2004

De acordo com a NP 4427:2004, o sistema de gestão de recursos humanos deve ser criado e desenvolvido como um todo integrado na organização e segundo o modelo apresentado na Figura 2 (IPQ, 2004; Gameiro, 2008).

Figura 2 - Sistema de gestão de recursos humanos segundo a NP 4427:2004



Fonte: IPQ (2004)

Neste sentido, as organizações devem planear e implementar de forma estratégica e integrada a competência das pessoas, o seu recrutamento e seleção, a sua admissão, acolhimento e integração, o seu desenvolvimento, analisar os resultados do desempenho do sistema de gestão de recursos humanos e assegurar a revisão do sistema pela gestão para dar resposta à sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo (Varão, 2009).

Félix *et al.* (2014) esclarecem estas linhas orientadoras que as organizações devem seguir na conceção e desenvolvimento de um sistema de gestão de recursos humanos:

- Definição estratégica e planeamento: esclarece os eixos estratégicos da organização, identificando as áreas de melhoria e as necessidades de recursos humanos e competências para o cumprimento dos objetivos estabelecidos e para responder aos desafios colocados à empresa;

- Caracterização da estrutura organizacional: permite o diagnóstico à estrutura da organização, por forma a possibilitar um ajustamento contínuo à estratégia da empresa e ao contexto em que desenvolve a sua atividade;

- Definição de competências: determina as necessidades de competências da organização para a prossecução da estratégia e políticas definidas, promovendo a melhoria da prestação de serviços e produtividade;

- Recrutamento e seleção: responde às necessidades de competências da organização, garantindo a adequação dos recursos humanos às funções existentes;

- Admissão, acolhimento e integração: permite a integração dos colaboradores na empresa e na função, promovendo a sua satisfação;

- Desenvolvimento: consiste na conceção e desenvolvimento de sistemas de compensações, formação, carreiras e avaliação de desempenho que possibilitam a retenção, desenvolvimento, reconhecimento e motivação das pessoas;

- Resultados do desempenho do sistema: possibilita o acompanhamento e análise contínuos do sistema de gestão de recursos humanos, promovendo a sua atualização e melhoria contínua;

- Revisão pela gestão: garante a eficácia e a atualização do sistema de gestão de recursos humanos.

Analisando a estrutura da NP 4427:2004, é partir do ponto 4 que se encontram os requisitos normativos que definem os aspetos a considerar na estruturação de um sistema de gestão de recursos humanos, que passamos a apresentar:

- Ponto 4 – Sistema de gestão de recursos humanos

Esta secção refere-se aos requisitos gerais e requisitos da documentação. 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. 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. Também constitui requisito da norma que todos os documentos internos e externos e registos que fazem parte do sistema têm de ser controlados (IPQ, 2004; Gameiro, 2008).

- Ponto 5 – Responsabilidade da gestão

Compreende os requisitos relacionados com planeamento e 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 (IPQ, 2004; Gameiro, 2008).

- Ponto 6 – 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 (IPQ, 2004; Gameiro, 2008).

- Ponto 7 – 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 (IPQ, 2004; Gameiro, 2008).

- Ponto 8 – 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 (IPQ, 2004; Gameiro, 2008).

2.1.4. A evolução da implementação da NP 4427:2004

No âmbito da iniciativa comunitária Equal foi levado a cabo o projeto Valor-In, em 2006, cujo principal objetivo consistiu na implementação de um sistema de gestão de recursos humanos segundo a norma NP 4427, num conjunto de seis organizações industriais, e posterior divulgação e disseminação da experiência e dos resultados obtidos com o projeto. Na avaliação da implementação do projeto verificou-se que as empresas envolvidas passaram a implementar novas práticas de recursos humanos, constataram-se melhorias visíveis nos níveis de motivação, empenhamento e satisfação dos colaboradores e relacionaram-se os resultados com as novas metodologias implementadas ao nível da gestão de recursos humanos. Para divulgar a experiência foi elaborado o guia metodológico e de boas práticas “Dar + Valor às Pessoas”, em 2008. (Gameiro, 2008).

Apesar dos escassos estudos científicos nesta área, nomeadamente por ser uma norma exclusivamente portuguesa, é possível verificar que a taxa de implementação e certificação da NP 4427 é muito reduzida. Rebelo (2013) identificou dezasseis empresas portuguesas certificadas segundo a NP 4427 e Félix *et al.* (2014) identificaram vinte e uma empresas certificadas.

Consultado o Instituto Português de Acreditação, e apesar de não estarem identificadas as entidades acreditadas especificamente para certificação pela NP 4427:2004, foram contactadas as entidades acreditadas para certificação de sistemas de gestão e que confirmaram estarem acreditadas para a certificação pela NP 4427:2004.

As entidades acreditadas confirmaram (Anexo A), à data do contacto, 19 empresas certificadas pela NP 4427:2004, apresentadas no Quadro 2.

Dado o número reduzido de certificações obtidas até à data (vinte e uma empresas em dez anos), Félix *et al.* (2014) consideram que a norma deve ser analisada na sua vertente de divulgação, conteúdo e aplicabilidade.

Quadro 2 - Empresas certificadas segundo o referencial NP 4427:2004

Entidade Acreditada para Certificação	Empresa Certificada
APCER	✓ *CENFIM - Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica*
	✓ *EMEF - Empresa de Manutenção de Equipamento Ferroviário, S.A*
	✓ *GTI – Gestão, Tecnologia e Inovação, S.A.*
	✓ *YourIT Academy - Formação e Sistema de Informação, SA*
	✓ *C.F.Q.P. - Centro Formação e Qualificação Profissional, Lda.*
	✓ *F.P.H.T. – Formação profissional de Hotelaria e Turismo, SA.*
	✓ *GTI II – Consultoria e Formação, Lda.*
	✓ *GTI HSST - Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, S.A*
	✓ *IMPRENSA NACIONAL – Casa da Moeda, S.A.*
	✓ *JPM - Automação e Equipamentos Industriais, S.A.*
	✓ *KNOW FOOD – Actividades Hoteleiras, Lda.*
	✓ *Ministério da Defesa Nacional - Marinha*
	✓ *VC FORM – Formação e Consultoria de Gestão S.A.*
EIC	✓ *2 empresas do distrito de Lisboa (não identificadas pela entidade)*
SGS ICS	✓ *PLASOESTE – Sociedade Transformadora de Plásticos, Lda.*
	✓ *Foconsultores - Formação e Consult. Empresarial, Lda.*
	✓ *Município do Porto*
	✓ *SOTRATEL – Empresa de Trabalho Temporário S.A.*

Fonte: Elaboração própria

2.2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos e a NP 4427:2004

2.2.1. As melhores Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tal como a evolução do próprio conceito, também as práticas de gestão de recursos humanos têm evoluído. A gestão estratégica das pessoas requer o desenvolvimento e a adoção de práticas coerentes com a estratégia das organizações e destaca-se pela ênfase dada à detenção de recursos humanos dotados de características profissionais que permitam à organização obter vantagem competitiva. Neste sentido, têm surgido, nos últimos anos, diversas práticas de gestão de recursos humanos destinadas a atribuir cada vez mais responsabilidades aos indivíduos colocados nas bases da organização e a focalizar os esforços da organização nas competências em que ela é realmente especialista, e que se vão destacando das práticas de gestão de recursos humanos mais tradicionais (Martins & Silva, 2013).

Tal como descreve o Quadro 3, Martins e Silva (2013), a partir da literatura, efetuaram um levantamento das práticas de gestão de recursos humanos predominantes, quer as mais tradicionais, quer as mais estratégicas.

Quadro 3 - Práticas tradicionais e práticas estratégicas de RH

Práticas Tradicionais de RH	Práticas estratégicas de RH
Análise e descrição de funções	Comunicação e partilha de informação
Avaliação do desempenho	Gestão de expatriados
Contratação	Gestão previsional de competências
Formação profissional	Inquéritos de satisfação dos colaboradores
Gestão e desenvolvimento da carreira	Melhoria das condições de trabalho
Higiene e segurança no trabalho	Práticas de remuneração indireta
Integração e acolhimento	Participação e envolvimento dos trabalhadores
Levantamento de assiduidade e absentismo	Resolução formal de conflitos
Práticas de remuneração direta	Retenção de empregados
Práticas de redução de efetivos	
Recrutamento e seleção	
Relatório único da atividade social da empresa	
Relações de trabalho na empresa	

Fonte: Martins e Silva, 2013

Mota e Cordeiro (2015) referem que é no paradigma de conjugação entre práticas de gestão de recursos humanos e estratégia organizacional que as práticas de trabalho de elevado desempenho têm vindo a merecer uma maior atenção. Acrescentam que é consensual na literatura que essas práticas pressupõem desenvolvimento de competências, envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com a organização.

Alis *et al.* (2014) realçam que organizações que exercem práticas exemplares em matéria de recursos humanos obtêm melhores resultados e que as organizações podem avaliar a eficiência do seu desempenho pelas práticas de gestão de recursos humanos que desenvolvem. No entanto, não existe uma tipologia única de melhores práticas de gestão de recursos humanos, mas existem aquelas apontadas como as mais usualmente desenvolvidas nas empresas (Martins, 2005).

Rebelo (2013) apresenta um quadro síntese, baseado em Cunha *et al.* (2010) e Martins e Silva (2013), das propostas de diferentes autores sobre o que entendem ser as melhores práticas de gestão de recursos humanos (Quadro 4).

Para Cunha *et al.* (2012) as boas práticas de gestão de recursos humanos não são aplicáveis a todas as organizações e contextos, pois é necessário que se adequem à estratégia da empresa e se coadunem com o contexto competitivo em que a mesma está inserida. Aos gestores de recursos humanos cabe a importante missão de conhecer as grandes linhas de gestão de recursos humanos promotoras do desempenho na organização, perceber as especificidades competitivas da empresa com vista a definir políticas e práticas de gestão de recursos humanos congruentes; adotar práticas diferenciadas para distintos segmentos de colaboradores; e utilizar o potencial contido nos colaboradores para prosseguir a estratégia da empresa.

Tal como refere Varão (2009), cabe à gestão de recursos humanos detetar e potenciar as energias das pessoas, desenvolvendo nestas as competências que melhor poderão contribuir para a competitividade da organização, em função dos seus objetivos e necessidades. Neste sentido, a NP 4427:2004 responde, através dos seus requisitos, à necessidade crescente do desenvolvimento e aplicação de metodologias na gestão dos recursos humanos.

Quadro 4 - Melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos

Melhores Práticas de GRH	Walton (1985)	Lawer, Mohrman e Ledford (1992)	Osterman (1994)	Pfeffer (1994); Pfeffer e Veiga (1999)	Huselid (1995)	Arthur (1995)	Mcduffie (1995)	Gomes e Cunha (2003)
Análise de funções					X			X
Diferenciação de status							X	
Difusão e partilha de informação	X	X		X	X	X		X
Equipas de redesenho dos postos de trabalho				X				X
Formação e desenvolvimento de competências		X		X	X	X	X	X
Grupos de resolução de problemas			X				X	
Igualdade salarial e simbólica	X			X				X
Inquérito às atitudes dos empregados					X			X
Participação acionista dos empregados	X	X	X	X				X
Perspetivas de longo prazo/promoções internas				X	X			X
Postos de trabalho amplos/rotação de postos de trabalho			X	X		X	X	
Práticas de participação e *empowerment*		X		X	X	X	X	X
Procedimentos formais de reclamações					X			X
Recrutamento e seleção				X	X	X	X	X
Resolução formal de conflitos								X
Salários elevados, outros incentivos e/ou benefícios	X	X		X	X	X	X	X
Segurança no emprego	X	X		X				X
Sistemas de avaliação baseados no mérito	X	X		X	X			X
Trabalho em equipa	X					X	X	
Planeamento de atividades laborais que combinam conceção e ação	X							
Estrutura organizacional achatada	X							
Flexibilidade horária		X						
Equipas autodirigidas			X					
Gestão pela Qualidade Total			X					

Fonte: adaptado de Rebelo (2013)

2.2.2. As práticas de Gestão de Recursos Humanos como requisito da NP 4427

Nesta norma específica de Gestão de Recursos Humanos, a NP 4427:2004, as práticas de gestão de recursos humanos que podem ser objeto de certificação são as seguintes (ver NP 4427:2004):

Descrição e análise de funções

De acordo com o requisito normativo 6.2 Caracterização da estrutura organizacional, "A organização deve:

a) estabelecer a sua estrutura de forma a satisfazer as necessidades impostas pela sua actividade e pelo meio envolvente;
b) estabelecer metodologia a utilizar na descrição e análise de funções;
c) estabelecer descrições e análises de funções de acordo com a estrutura da organização e abrangendo todos os cargos funcionais da mesma" (IPQ, 2004, p. 10).

Assim, deve ser definida uma metodologia de análise e descrição de funções que abranja todas as funções existentes na organização (Gameiro, 2008).

Tal como referem Sousa *et al.* (2006), a análise e descrição de funções constitui um processo de recolha, análise e sistematização de informação sobre uma função, com o objetivo de identificar e descrever as tarefas, objetivos e responsabilidades, assim como as competências necessárias para o seu desempenho. Esta prática de recursos humanos permite a definição exata do perfil do trabalhador para a função, estando, assim, intimamente ligada com as práticas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, desenvolvimento e formação, elaboração de planos de carreira, melhoria das condições de trabalho e definição de tabelas salariais (Martins, 2005). Neste sentido, o descritivo de funções deve ser revisto periodicamente, por forma a estar adaptado às necessidades organizacionais (Alis *et al.*, 2014).

Compensações

Relativamente às compensações, o requisito normativo 6.5 Compensações define que "A organização, cumprindo a legislação em vigor e

acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adoptar procedimento documentado que defina:

a) tipos de compensação a atribuir aos seus recursos humanos;
b) critérios para atribuição das compensações;
c) meios e periodicidade a utilizar na atribuição das compensações.

As compensações podem assumir diferentes formas, como salários, honorários, prémios, comparticipações e outros benefícios" (IPQ, 2004, p. 10).

Tal com refere Martins (2005, p. 66), "a compensação é uma função da gestão de recursos humanos que quantifica todo o tipo de retribuições que os trabalhadores recebem pelo desempenho das suas funções".

De acordo com a NP 4427, a política de compensações deve estar definida e enquadrada na estratégia da organização, com o objetivo de potenciar o desempenho e a retenção dos colaboradores na organização (Gameiro, 2008). Camara, Guerra e Rodrigues (2013) mencionam que o objetivo de um sistema de recompensas é o de reter e motivar os trabalhadores da empresa e atrair os melhores candidatos, ao preço mais eficiente possível indo, deste modo, ao encontro do princípio fundamental da NP 4427.

Gestão administrativa

O requisito normativo 7.1 Gestão administrativa estabelece que "A organização deve:

a) manter actualizados os registos dos dados pessoais dos recursos humanos ao seu serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre a protecção de dados pessoais.
b) Manter organizados e actualizados os registos de todas as actividades inerentes às funções do sistema de gestão de recursos humanos e respectivos procedimentos" (IPQ, 2004, p. 11).

Tal como refere Peretti (2001), a gestão administrativa compreende um conjunto de atividades ligadas ao registo, acompanhamento e controlo dos dados dos colaboradores, assim como a manutenção dos documentos e registos impostos pela legislação aplicável.

Através deste requisito normativo pretende-se que as organizações assegurem o controlo desses registos, assim como aqueles que evidenciam a

aplicação das metodologias que integram o sistema de gestão de recursos humanos (Gameiro, 2008).

Recrutamento e seleção

O requisito normativo 7.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos, da NP 4427, define que "A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado, que:

a) defina os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e selecção dos recursos humanos;
b) garanta a igualdade de oportunidades e tratamento a todos os candidatos;
c) defina, de forma objectiva, a actuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal" (IPQ, 2004, p. 11).

A fase de recrutamento diz respeito à atração do maior e melhor número de potenciais candidatos a uma vaga até ao apuramento de candidatos que preenchem o perfil da função. A seleção, por sua vez, visa escolher, de entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, a pessoa certa. Ou seja, consiste no processo desde a convocação para entrevistas até à decisão de admissão (Caetano & Vala, 2002; Martins, 2005; Bilhim, 2007).

Neste requisito normativo da NP 4427, pretende-se que a organização documente num procedimento a metodologia que utiliza para recrutar e selecionar os novos colaboradores, considerando a possibilidade de fornecedores externos neste processo (Gameiro, 2008).

Admissão

O requisito normativo 7.3 Admissão estipula que "A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que regulamente a admissão dos recursos humanos" (IPQ, 2004, p. 11).

Tal como esclarece Gameiro (2008), este requisito está relacionado com a gestão administrativa e contempla as atividades de carácter legal decorrentes da admissão de um novo colaborador, assim como as atividades internas de registo dos dados pessoais do colaborador.

Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração constitui o requisito normativo 7.4 Acolhimento e integração, da NP 4427, que estabelece que “A organização deve assegurar o acolhimento e a integração dos recursos humanos” (IPQ, 2004, p. 11).

O processo de acolhimento e integração assume-se de grande importância para a motivação e retenção das pessoas numa organização (Sousa *et al.*, 2006).

Tal como interpreta Gameiro (2008), a NP 4427 pretende que as organizações definam metodologias que lhes permitam assegurar um adequado e eficaz acolhimento e integração de novos colaboradores, pois como refere Peretti (2001, p. 238) “o sucesso da integração recai sobre a qualidade dos procedimentos de acolhimento e de acompanhamento da integração”.

Formação

No âmbito da NP 4427, o processo da formação é referido no requisito normativo 7.6.1 Formação, no qual “A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que defina:

a) a forma como se identificam as necessidades de formação dos recursos humanos;
b) os mecanismos de controlo e avaliação da eficácia e impacte da formação.

A organização deverá, ainda, estabelecer os objectivos da formação, elaborar os planos de execução e garantir os recursos necessários” (IPQ, 2004, p. 12).

Tal como refere Cardim (2012), no processo de desenvolvimento da formação podem identificar-se cinco fases fundamentais, nomeadamente: 1) o estabelecimento da orientação geral, ou seja, a política de formação; 2) o levantamento das necessidades de formação, isto é, a identificação das necessidades concretas de formação; 3) a elaboração da proposta de ação formativa ou plano de formação; 4) o desenvolvimento da ação, que engloba a execução e preparação da ação; 5) o controlo da ação formativa, isto é, a avaliação da formação.

Gameiro (2008) sublinha que este requisito da NP 4427 pressupõe definir a metodologia que permita garantir que os colaboradores têm as competências

adequadas para o bom desempenho das funções, sendo o desenvolvimento dessas competências planeado e implementado como resposta às necessidades identificadas.

Gestão e desenvolvimento de carreiras

De acordo com o requisito normativo 7.6.3 Carreiras, “Quando previsto pela sua política de gestão de recursos humanos, a organização deve estabelecer procedimento documentado de gestão e desenvolvimento de carreiras (IPQ, 2004, p. 12).

O sistema de desenvolvimento de carreiras consiste num sistema planeado e formalizado, que compreende a gestão dos objetivos e expetativas individuais dos colaboradores alinhados com os objetivos organizacionais (Caetano & Vala, 2002; Varão, 2009).

No âmbito da NP 4427, este é o único requisito que pode ser excluído do sistema de gestão de recursos humanos, desde que na política de recursos humanos da organização não esteja prevista a gestão de carreiras (Gameiro, 2008).

Avaliação do desempenho

O processo de avaliação de desempenho também constitui um requisito da NP 4427, nomeadamente o requisito 8.1.1 Avaliação do desempenho, que refere que “A organização deve estabelecer e manter procedimentos que definam o sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos, incluindo a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação” (IPQ, 2004, p. 12).

Tal como refere Gameiro (2008), a avaliação do desempenho individual é uma ferramenta de gestão organizacional, utilizada para alinhar a ação dos colaboradores com os objetivos pretendidos pela organização. Neste sentido, tem por objetivo assegurar e avaliar que o trabalho desenvolvido por cada uma das pessoas que integra a organização esteja em conformidade com o que esta espera em termos de realização coletiva. É um sistema fulcral na gestão de pessoas, com interações fundamentais com outros processos de gestão de recursos humanos, pois permite validar métodos de recrutamento, diagnosticar necessidades de formação, gerir recompensas e identificar colaboradores com potencial de desenvolvimento (Camara *et al.*, 2013).

A avaliação de desempenho constitui um processo formal e sistematizado que integra três componentes fundamentais e interligadas, que dizem respeito aos objetivos, instrumentos e procedimentos (Caetano & Vala, 2002; Bilhim, 2007). Neste sentido, a NP 4427 assume como requisito que estes componentes devem estar definidos.

Satisfação interna

Por último, a NP 4427:2004 valoriza como requisito normativo a avaliação da satisfação interna, definido no ponto 8.1.2 Satisfação interna, que menciona que "A organização deve medir, periodicamente, o nível de satisfação interna, estabelecendo a metodologia e os instrumentos a adoptar" (IPQ, 2004, p. 12).

Na prossecução dos resultados desejados, as organizações têm de considerar as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas, nomeadamente a perceção dos colaboradores relativamente ao seu funcionamento (Gameiro, 2008). Para além disso, os empregadores reconhecem que trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho, exercem as suas funções com profissionalismo e são, por isso, mais produtivos (Alis *et al.*, 2014).

Assim, a NP 4427 pretende com este requisito que a organização defina qual o método que vai utilizar para avaliar o grau de satisfação dos seus colaboradores e a forma como vai analisar e utilizar a informação obtida (Gameiro, 2008).

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE ESTUDO

3.1. Questões de pesquisa

Com este estudo pretendemos compreender as mudanças na função recursos humanos após a certificação do sistema de gestão de recursos humanos de uma empresa no âmbito da Norma NP 4427:2004. Especificamente, procuraremos explorar os contributos da certificação no desenvolvimento da atividade inerente à 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 pela empresa do nosso estudo. Para responder aos objetivos a que nos propomos, identificamos como questões centrais de pesquisa compreender:

1. Que motivos levam uma empresa a certificar-se no âmbito da NP 4427:2004?
2. Como é que os colaboradores percecionam a importância de existir uma certificação pela NP 4427:2004?
3. Como decorreu o processo de mudança na função e respetivas práticas de GRH da empresa com a certificação do sistema de gestão de recursos humanos - NP 4427:2004?
4. Como é operacionalizada a NP 4427:2004 na empresa?
5. Como é que os responsáveis organizacionais percecionam a importância da continuidade da certificação – NP 4427:2004?

3.2. O método de pesquisa

3.2.1. Abordagem qualitativa

A metodologia de investigação adotada neste estudo tem por base a abordagem qualitativa, através de um estudo de um caso único, de forma a investigar uma temática ainda pouco explorada em Portugal, pelo número reduzido de empresas certificadas no âmbito da NP 4427:2004.

A abordagem qualitativa, de origem construtivista, defende que os fenómenos são melhor compreendidos quando enquadrados no seu contexto, em

que o importante é compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas próprias ações (Oliveira & Ferreira, 2014).

Tal como refere Freixo (2012), a compreensão do investigador e dos participantes no processo de investigação assume uma importância primordial. A investigação centra-se no estudo dos significados das ações humanas e da vida social, pretendendo compreendê-los e interpretá-los. É, assim, uma abordagem interpretativa e subjetiva, que privilegia a indução, ou seja, a explicação de fenómenos particulares como forma de perceber o geral (Oliveira & Ferreira, 2014).

Neste sentido, a teoria surge a partir da análise dos dados, fundamentada na observação dos sujeitos e na sua interpretação (Coutinho, 2011).

Este tipo de metodologia responde a questões de pesquisa centradas no "como" e "porquê", numa abordagem mais holística dos fenómenos, ou seja, considerando todos os seus componentes, interações e interinfluências (Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2014).

3.2.2. A opção pelo estudo de caso

Em termos metodológicos optar-se-á pela metodologia qualitativa de estudo de caso, mais precisamente, o estudo de caso único.

O estudo de caso é uma pesquisa que analisa um fenómeno contemporâneo, sobre o qual o investigador tem pouco ou nenhum controlo. É um método utilizado quando, intencionalmente, se pretende analisar um contexto considerado pertinente ao fenómeno de estudo e quando se dispõe de poucos dados sobre esse mesmo fenómeno (Yin, 2014).O foco da investigação é uma situação que está a acontecer em contexto real e a ênfase do estudo é essencialmente o "como" e o "porquê" desse fenómeno (Oliveira & Ferreira, 2014; Yin, 2014). Em suma, trata-se de um plano de investigação centrado no estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida (Coutinho, 2011).

Segundo Yin (2014), a finalidade do estudo de caso é sempre holística, ou seja, tem como objetivo compreender o caso no seu todo, estudado em profundidade, tirando todo o partido possível de várias fontes de dados, o que exige frequentemente o uso de várias técnicas de recolha de dados. A sua base é essencialmente o trabalho de campo ou ainda a análise documental, com recursos a entrevistas, observações e análise de documentos (Freixo, 2012).

Oliveira e Ferreira (2014) destacam que o estudo de caso é uma investigação que se assume como particularística, ou seja, debruça-se intencionalmente sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais fundamental e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse.

Nesta estratégia de investigação, o investigador pode optar pelo estudo de um caso único ou pelo estudo de casos múltiplos. Yin (2014) explica que são vários os fundamentos que podem conduzir o investigador a selecionar um caso único de estudo, tais como o caso único representar um teste decisivo de uma teoria, representar um caso raro ou extremo, ser o caso revelador, ser conduzido como introdução a um estudo mais aprofundado ou como caso-piloto em que é o primeiro de um estudo de casos múltiplos.

Neste sentido, num estudo de caso a constituição da amostra é sempre intencional, ou seja, o caso é escolhido por apresentar determinadas características que se consideram relevantes para o estudo (Coutinho, 2011).

Neste estudo de carácter exploratório, pelo facto de se pretender compreender um fenómeno ainda pouco estudado, o procedimento metodológico desenvolve-se na investigação intensiva de uma simples unidade de estudo, de um caso único relevante ao tema e às questões de pesquisa.

Como refere Yin (2014), uma etapa primordial de um caso único é definir a unidade de análise, ou seja, o próprio caso, para garantir que esse seja relevante ao tema e às questões de pesquisa. Neste sentido, selecionamos uma empresa certificada no âmbito da NP 4427:2004 desde 2009, encontrando-se no segundo ciclo dessa certificação (cada ciclo de certificação corresponde a três anos).

3.2.2. Técnicas de recolha da informação

Relativamente aos instrumentos de pesquisa, os estudos de caso devem ser apoiados em múltiplas fontes de evidência secundárias e primárias, que permitam uma triangulação dos dados. Os dados secundários mais utilizados são o levantamento e a análise documental e os dados primários mais frequentes são as entrevistas e a observação direta (Oliveira & Ferreira, 2014). Deste modo, qualquer descoberta ou conclusão de um estudo de caso será muito mais credível

se se basear em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa (Yin, 2014).

Neste estudo, os instrumentos de recolha de informação privilegiados foram a entrevista e a análise documental.

Yin (2014) menciona que uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso são as entrevistas. A entrevista consiste numa interação verbal entre o entrevistador e o respondente em situação presencial ou por intermédio de outro meio, permitindo um relacionamento estreito entre os intervenientes (Freixo, 2012; Oliveira & Ferreira, 2014). Para Olabuénaga (1999), a entrevista em profundidade é uma técnica para se conseguir que um indivíduo transmita oralmente ao entrevistador a sua definição pessoal das situações. Esta técnica de recolha de informação, para além de poder ser utilizada para todos os segmentos da população, visa permitir flexibilidade na colocação das questões para o seu melhor entendimento pelo respondente, a avaliação de atitudes e comportamentos do entrevistado e dar a oportunidade de obter dados que não se encontram em fontes documentais (Freixo, 2012). Apresenta a vantagem de ter um enfoque direto no objetivo central do estudo de caso (Yin, 2014). Com refere Coutinho (2011), o recurso à técnica da entrevista tem como objetivo a recolha do ponto de vista dos participantes, nomeadamente perceber como pensam, interpretam ou explicam o seu comportamento no contexto natural em estudo.

Neste estudo utilizamos a entrevista semiestruturada, uma vez que pretendemos obter dados comparáveis de diferentes participantes (Coutinho, 2011). Neste sentido, determinamos uma lista de temas a abordar e formulamos questões respeitantes a estes temas, numa ordem considerada a apropriada para apresentar aos respondentes (Fortin, 2009).

Segundo Guerra (2006), uma questão primordial na construção de guiões de entrevista é a clarificação dos objetivos e dimensões de análise que a entrevista compreende. Os guiões das entrevistas desta investigação foram construídos com base na revisão da literatura e com o objetivo de obter dados para resposta às questões de pesquisa. Como principais questões de exploração foi valorizada a perceção dos colaboradores sobre os contributos da NP 4427:2004 no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos de que beneficiam; o desenvolvimento do processo de mudança na gestão de recursos humanos da empresa; e a operacionalização da norma pelo

departamento de recursos humanos, conforme é possível de analisar nos guiões de entrevista anexos (Anexos B, C e D). Nos guiões aplicados aos responsáveis da empresa (administração e responsável da área de recursos humanos) foi dada maior ênfase aos motivos conducentes à certificação e importância da certificação, desde os ganhos obtidos às mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas (Quadro 5).

Quadro 5 - Estrutura dos guiões de entrevista

Guião	Questões	Categorias de análise	Informações a obter
G1	1	Caracterização do entrevistado	Conhecer a função e antiguidade na empresa;
G2	1 e 3		
G3	1 e 2		
G1	2 e 5	Caracterização da empresa	Conhecer a empresa;
G1	3 e 4	Caracterização do DRH	Conhecer o DRH sob a perspetiva dos responsáveis organizacionais;
G2	2		
G1	6	Razões conducentes à certificação NP 4427	Conhecer a perceção dos responsáveis organizacionais sobre os motivos que levaram a empresa à certificação NP 4427;
G2	4		
G1	7e 10	Contributos da certificação	Compreender a importância atribuída pelos responsáveis organizacionais e pelos colaboradores à certificação NP 4427;
G2	5 e 8		
G3	3 e 4		
G1	8, 9 e 11	Alterações na atuação da GRH	Conhecer a perceção dos responsáveis organizacionais e dos colaboradores acerca das alterações na atuação da GRH, decorrentes da certificação NP 4427;
G2	6, 7 e 9		
G3	5, 6, 7 e 9		
G1	12	Envolvimento das pessoas no SGRH	Conhecer a perceção dos responsáveis organizacionais sobre a intervenção do DRH no SGRH; Conhecer a perceção dos colaboradores sobre o seu envolvimento no SGRH;
G2	10		
G3	8		
G1	13	Iniciativas futuras da GRH	Conhecer as iniciativas futuras da GRH;
G2	11		
G3	10		
G1	14	Interesse futuro na certificação NP 4427	Conhecer a perceção dos responsáveis organizacionais sobre o interesse na continuidade da certificação NP 4427.
G2	12		

O Quadro 5 sintetiza a estrutura dos guiões de entrevista, de acordo com as categorias de análise do estudo e informações a obter em cada questão. Os guiões estão agrupados em entrevistas a realizar aos responsáveis organizacionais (guião G1 dirigido à administração e guião G2 dirigido ao responsável da área de recursos humanos) e em entrevistas a realizar aos colaboradores (guião G3).

Outra das técnicas de recolha da informação utilizada neste estudo foi a análise documental para comprovar as evidências obtidas nas entrevistas. Como refere Yin (2014), os documentos são úteis para confrontar dados que podem ter sido mencionados noutras fontes e, para além disso, podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas ou contradizer algum dado, fornecendo pistas ao investigador para aprofundar a questão em análise.

Neste sentido, procedemos à análise dos relatórios de auditorias externas realizadas no âmbito da NP 4427:2004 (Quadro 6), num total de sete relatórios.

Quadro 6 - Auditorias externas realizadas no âmbito da NP 4427:2004

Mês/ano de realização	Tipo de Auditoria
Julho/2009	Concessão – 1ª fase
Setembro/2009	Concessão – 2ª fase
Maio/2010	1º Acompanhamento
Junho/2011	2º Acompanhamento
Julho/2012	Renovação
Julho/2013	1º Acompanhamento
Julho/2014	2º Acompanhamento

3.3. Caracterização do caso

3.3.1. Caracterização da Empresa X[1]

A Empresa X foi constituída em 1992 e é uma empresa de prestação de serviços do setor privado, que desenvolve soluções globais de gestão de organizações e de pessoas, integrando consultoria, formação e tecnologia. A sua

[1] Optamos por designar de Empresa X a empresa objeto de estudo, de modo a garantir o seu anonimato, respeitando a solicitação da empresa.

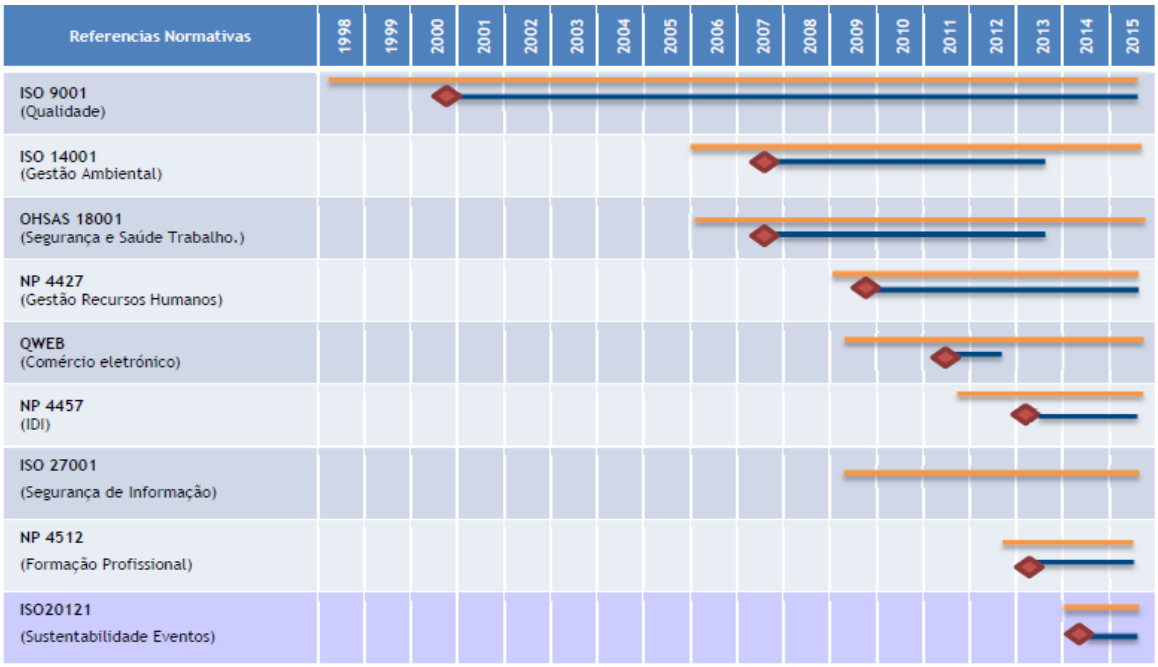
ação é desenvolvida em todo o território nacional e possui 8 delegações em três distritos da zona norte do país e num da zona centro.

As áreas de intervenção englobam: consultoria em sistemas de gestão, organização de eventos sustentáveis, tecnologias de informação e comunicação, formação profissional, gestão de recursos humanos, inovação e internacionalização, marketing, design, internet, imprensa e candidaturas a sistemas de incentivos.

A Empresa X tem o seu sistema de gestão certificado em vários referenciais normativos (ISO 9001 – Qualidade; ISO 14001 – Ambiente; NP 4397 – Segurança e saúde do trabalho; NP 4427 – Recursos humanos; NP 4512 – Formação profissional; NP 4457 – Investigação, desenvolvimento e inovação; e ISO 20121 – Sustentabilidade de eventos) e, tal como refere o seu manual de gestão, está orientada para a melhoria contínua, tendo por base a satisfação dos seus clientes.

A primeira certificação, no âmbito do sistema da qualidade, foi em 2000 e a partir de 2007 foi crescente o alargamento dos âmbitos de certificação, conforme representa a Figura 3.

Figura 3 - Cronograma de Certificação do Sistema de Gestão da Empresa X



Fonte: Manual de Gestão da Empresa X

A visão, missão e política da Empresa X, constantes do seu manual de gestão, abrangem todos os âmbitos de certificação:

Visão

"A (…) e as empresas do grupo pretendem ser empresas de referência a nível nacional na missão a que se propõem, perspetivando a sua internacionalização.

Para alargar o seu campo de atuação e capacidade de influência estabelecem, desenvolvem e consolidam parcerias e acordos de cooperação com entidades nacionais e internacionais."

Missão

"A missão da (…) e empresas do grupo é melhorar continuamente na satisfação das partes interessadas através de uma intervenção sustentável, do ponto vista social, económico e ambientalmente responsável:

- Apoio a organizações (empresas privadas / públicas, autarquias, entidades da economia social e empreendedores) na prestação de serviços integrados de consultoria, formação, eventos e tecnologias;

- Formação e capacitação das pessoas em múltiplas áreas de atuação e competências;

- Promoção do bem-estar dos seus/suas colaboradores/as;

- Estabelecimento de parcerias efetivas com clientes e outras partes interessadas."

Política

"A (…) e empresas do grupo comprometem-se a melhorar continuamente e estabelecer uma relação de parceria com as partes interessadas, com o objetivo de serem reconhecidas no mercado global como uma referência de competência, de inovação e diferenciação.

Para o alcance da missão definida, a (…) é alicerçada em recursos humanos qualificados, sistema de gestão integrado, soluções tecnologias adequadas e numa rede de parcerias.

É sua ambição que cada cliente e a sociedade em geral, pela sua satisfação, reconheçam e recomendem os seus serviços.

1. Promover uma visão integradora dos clientes, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas de modo a superar as suas expectativas;

2. Compreender o contexto da organização, promovendo a atuação em função da envolvente interna e externa;

3. Cumprir os requisitos legais e outros requisitos que a organização subscreva;

4. Desenvolver internamente as relações cliente/fornecedor como forma de melhoria contínua;

5. Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus Recursos Humanos orientando-os para a Inovação, através da valorização da sua satisfação decorrente da gestão de desempenho;

6. Promover a gestão das interfaces tecnológica, de mercado e organizacional do processo de inovação, de forma a assegurar a disseminação de conhecimento entre a atividade inovadora da organização e o seu ambiente;

7. Diligenciar a identificação de riscos e oportunidades, enquanto ferramenta preventiva e numa ótica de criação de valor;

8. Assegurar a gestão dos recursos necessários, suportados nas soluções tecnológicas mais adequadas;

9. Estimular o aparecimento de novas ideias e o seu desenvolvimento de uma forma sistemática e sustentada, com vista ao reforço da competitividade;

10. Melhorar as condições de segurança e saúde no trabalho através da identificação, prevenção e controlo dos riscos associados às atividades realizadas;

11. Melhorar o desempenho ambiental através da identificação e controlo dos aspetos ambientais que a organização controla ou tem poder de influência;

12. Alcançar a liderança na sustentabilidade de eventos através do cumprimento dos propósitos e valores assumidos na Declaração de Princípios.

13. Favorecer a aprendizagem enriquecida por tecnologias de informação e comunicação;

14. Inovar para proporcionar aos clientes as melhores e mais sólidas soluções que possibilitem: a valorização do seu capital humano, a sustentabilidade da organização e o desenvolvimento do seu negócio;

15. Promover a inovação para desenvolver a competitividade da empresa, valorizando o conhecimento, transformando-o em aplicações úteis nas organizações, nos mercados e na sociedade;

16. Garantir o cumprimento dos requisitos normativos: NP EN ISO 9001, NP 4512, NP4457 e ISO20121;
17. Promover e avaliar as boas práticas constantes nas normas NP 4427, NP EN ISO 14001, NP 4397/OHSAS 18001, ISO/IEC 27001, NP ISO 31000 e ISO 22301."

A Empresa X possui o seu sistema de gestão de recursos humanos certificado desde 2009, com base no referencial normativo NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos.

O coordenador do processo de recursos humanos no sistema de gestão da empresa é responsável pela gestão de recursos humanos da mesma. Este técnico exerce a função há cerca de 2 anos, depois de um período de 5 anos como responsável da área administrativa de recursos humanos. Esta função tem definidos como requisitos ter habilitação de nível superior na área de gestão e experiência na área de recursos humanos.

Atualmente, a Empresa X tem 14 colaboradores. Para gerir os seus recursos humanos, dispõe de um conjunto de procedimentos e documentos que suportam as diferentes atividades e metodologias relacionadas com a gestão de pessoas.

3.3.2. Caracterização dos entrevistados

Como critério de seleção dos participantes neste estudo, foi estabelecido que estivessem vinculados à empresa em data anterior à certificação da mesma pela NP 4427:2004, isto é, pelo menos com 6 anos de antiguidade na empresa, uma vez que a empresa obteve a certificação NP 4427:2004 em 2009.

A empresa disponibilizou informação sobre a antiguidade dos seus trabalhadores (total de 14 colaboradores). Existiam na empresa 13 colaboradores que cumpriam o requisito estabelecido. Após convite dirigido aos 13 colaboradores com perfil adequado para participar neste estudo (Anexo E), todos aceitaram colaborar.

Todos os entrevistados têm uma antiguidade na empresa superior a 8 anos. A Tabela 1 sintetiza a caraterização dos entrevistados quanto à função desempenhada atualmente na empresa, sexo e antiguidade. Verifica-se que há

homogeneidade entre o número de colaboradores do sexo feminino (n=7) e masculino (n=6) e a média de antiguidade na empresa é de 15 anos.

Tabela 1 - Caraterização dos entrevistados

Entrevistado	Função desempenhada	Sexo	Antiguidade na empresa (anos)
A	Representante da Administração	M	23
B	Responsável Recursos Humanos	F	10
C	Coordenador de Área	M	10
D	Gestor de Delegação	F	23
E	Coordenador de Processo	F	19
F	Apoio na Gestão de Eventos	F	13
G	Coordenador de Área	M	17
H	Coordenador de Área	F	18
I	Técnico Administrativa	F	13
J	Gestor de Delegação	M	14
K	Técnico Administrativo	M	14
L	Coordenador de Área	M	15
M	Técnico Administrativo	F	8

3.4. Procedimentos de recolha da informação

De acordo com os objetivos do estudo e após levantamento das empresas certificadas segundo o referencial NP 4427:2004, foi convidada a participar neste estudo uma dessas empresas, a Empresa X.

O contacto com a empresa foi efetuado através de reunião com a Administração, onde efetuamos o pedido de colaboração (Anexo F) e esclarecemos os procedimentos da pesquisa. O pedido de colaboração foi aceite com garantia do anonimato, pelo que à empresa foi atribuída a designação de Empresa X e retirada a identificação dos entrevistados.

Durante o mês de setembro de 2015, efetuamos trabalho de campo através da análise documental (página da internet, manual de apresentação da empresa e manual de gestão), para caracterização da empresa.

De seguida, procedemos à fase de recolha de informação através da realização das entrevistas, que decorreu durante o mês de outubro de 2015. Por sugestão dos responsáveis da empresa, que justificaram ser incompatível a realização da entrevista presencialmente com a atividade desenvolvida, pelo facto

dos colaboradores desempenharem funções nas várias delegações, optou-se pela resposta via correio eletrónico. Neste sentido, depois de enviado o guião de entrevista foram rececionadas as respostas e a entrevista foi relida. Nalguns casos foram solicitados esclarecimentos a algumas respostas, no sentido de completarem a informação inicialmente facultada. Para o efeito, foram devolvidas as respostas com questões adicionais a colocar aos entrevistados. Este procedimento foi aplicado a 4 participantes.

A todos os entrevistados foi garantido o anonimato e confidencialidade dos dados.

Depois de realizadas todas as entrevistas, procedemos à análise dos relatórios das auditorias externas realizadas no âmbito da certificação pela NP 4427:2004.

3.5. Análise e tratamento da informação

Os dados recolhidos foram sujeitos a análise de conteúdo, uma técnica de tratamento de dados definida por Bardin (2006, p.37) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

A análise de conteúdo possibilita identificar temas e tendências que são classificados em função dos objetivos do estudo (Fortin, 2009). É uma abordagem que tem por finalidade efetuar deduções lógicas e fundamentadas relativas à origem das mensagens obtidas nas comunicações (Bardin, 2006).

Coutinho (2011) refere que a categorização possibilita reunir um maior número de informação pela esquematização permitindo, assim, correlacionar classes de acontecimentos para ordená-los. Ordenam-se os acontecimentos por categorias que são, geralmente, definidas e predeterminadas pelo investigador (Fortin, 2009).

Nesse processo de categorização, o investigador aplica regras de sistematização e de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, para captar o melhor conteúdo do texto em análise. A categorização dá lugar a um

código de classificação, através do qual é possível conferir um sistema de significados à informação (Olabuénaga, 1999).

Neste sentido, depois de efetuadas leituras pormenorizadas e aprofundadas das entrevistas e tendo por base a revisão da literatura, definimos as categorias de análise e respetivas dimensões de análise, apresentadas no Quadro 7.

Na interpretação dos dados será considerada a relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica.

Quadro 7 - Categorias e dimensões de análise do estudo

Categorias	Dimensões
Razões conducentes à certificação no âmbito da NP 4427:2004	Perceção dos responsáveis organizacionais
Contributos da certificação NP 4427:2004	Ganhos obtidos com a certificação pelos responsáveis organizacionais
	Ganhos obtidos com a certificação pelos colaboradores
	Importância da certificação na GRH
Alteração na atuação da GRH	Mudanças na função RH
	PGRH anteriores à certificação
	PGRH atuais
	PGRH e satisfação dos colaboradores
Envolvimento das pessoas na implementação da NP 4427	Intervenção do departamento de recursos humanos
	Formas de envolvimento dos colaboradores no sistema de GRH
	Modo de conhecimento das políticas e PGRH
Iniciativas futuras ao nível da GRH	Perceção dos responsáveis organizacionais
	Perceção dos colaboradores
Interesse futuro na certificação NP 4427	Perceção dos responsáveis organizacionais

CAPÍTULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos no estudo, relativos aos motivos que conduziram a empresa a obter a certificação pela NP 4427:2004, aos contributos obtidos pela certificação, às alterações na atuação da gestão de recursos humanos da empresa, ao envolvimento das pessoas no processo, às iniciativas futuras a desenvolver pela empresa na área de recursos humanos e ao interesse na continuidade da certificação do sistema de gestão de recursos humanos da empresa.

4.1. Razões conducentes à certificação no âmbito da NP 4427:2004

Os resultados apontam como principais razões que levaram a empresa a certificar-se no âmbito da NP 4427:2004 (1) a melhoria da gestão de recursos humanos, (2) o cumprimento da legislação, (3) a melhoria do desempenho dos recursos humanos, (4) a melhoria da comunicação interna e ambiente de trabalho e, por último, (5) atrair pessoas com potencial para a organização, tal como sugerem os testemunhos dos responsáveis organizacionais, representados pela Administração e Departamento de Recursos Humanos:

"…assegurar o cumprimento da legislação aplicável neste âmbito (…) uma comunicação efetiva em todos os níveis da organização, promover ambientes de trabalho mais integrados e de maior satisfação interna (…) melhorar o desempenho dos recursos humanos, promovendo a igualdade no tratamento de compensações, sanções, avaliação de desempenho, recrutamento e admissão de colaboradores (…) criar condições para atrair pessoas mais capazes…" (Entrevistado A)

"Melhorar a gestão de recursos humanos, dado que a gestão de recursos humanos era meramente administrativa…" (Entrevistado B)

4.2. Contributos obtidos com a certificação NP 4427:2004

A Tabela 2 apresenta os contributos obtidos com a certificação pela NP 4427:2004, tanto para a Administração como para os trabalhadores da empresa.

No total foram identificados 18 contributos, sendo os mais comuns aos entrevistados: (1) estruturação da gestão de recursos humanos; (2) melhoria da gestão de recursos humanos; (3) avaliação de desempenho; (4) desenvolver as pessoas; (5) manter as pessoas; e (6) atrair as pessoas. Com menor referência, foram também indicados outros contributos, tais como: (7) abandono da gestão administrativa de recursos humanos; (8) adoção de novas práticas de gestão de recursos humanos; (9) competitividade organizacional; (10) compromisso dos colaboradores; (11) gestão de recursos humanos uniforme e abrangente; (12) motivação dos colaboradores; (13) boas práticas de gestão de recursos humanos; (14) comunicação interna; (15) descrição de funções; (16) estrutura organizacional; (17) gestão estratégica de recursos humanos; e (18) reconhecimento externo do sistema de gestão de recursos humanos da empresa.

Tabela 2 - Contributos obtidos com a certificação NP 4427:2004

Contributos obtidos	**Entrevistados**													**Total**
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	**G**	**H**	**I**	**J**	**K**	**L**	**M**	
Estruturação da GRH	X		X	X	X		X		X	X	X		X	9
Melhoria da GRH		X	X	X		X	X	X	X		X	X		9
Avaliação de desempenho							X	X	X		X	X	X	6
Desenvolver as pessoas	X	X		X				X				X	X	6
Manter as pessoas	X	X		X						X		X	X	6
Atrair pessoas	X	X										X		3
Abandono da gestão administrativa de RH		X				X								2
Adoção de novas PGRH	X						X							2
Competitividade organizacional	X											X		2
Compromisso dos colaboradores				X								X		2
GRH uniforme e abrangente				X								X		2
Motivação dos colaboradores										X		X		2
Boas PGRH					X									1
Comunicação interna				X										1
Descrição de funções											X			1
Estrutura organizacional							X							1
GERH				X										1
Reconhecimento externo												X		1

Seguem-se alguns testemunhos reveladores da relevância de cada um desses contributos.

Estruturação da gestão de recursos humanos

"…existindo agora práticas padronizadas, desde o recrutamento e seleção de colaboradores, avaliação de desempenho até à formação interna…" (Entrevistado C)

"…os procedimentos de gestão de recursos humanos (…) agora estão devidamente estruturados, proporcionando, de um modo geral, uma melhor organização…" (Entrevistado D)

"A certificação pela NP 4427:2004 permitiu sistematizar (…) as práticas de gestão de recursos humanos." (Entrevistado I)

Melhoria da Gestão de Recursos Humanos

"Uma melhor gestão de recursos humanos, de forma a atrair, desenvolver e manter os colaboradores." (Entrevistado B)

"…obtivemos melhores processos de recrutamento e seleção e de acolhimento…" (Entrevistado F)

"…manutenção e melhoria, de forma contínua, de um sistema de gestão de recursos humanos." (Entrevistado L)

Avaliação de desempenho

"Na minha opinião a grande mais-valia da implementação deste sistema foi permitir que todos tenhamos possibilidade de conhecer a avaliação do nosso desempenho e, simultaneamente, refletirmos conjuntamente no seu resultado (…) para permitir que os resultados possam ser melhores." (Entrevistado H)

Desenvolver as pessoas

"A norma ajudou a sistematizar práticas que permitam (…) desenvolver os melhores profissionais…" (Entrevistado A)

"Na minha opinião, esta norma permitiu (…) maior estímulo na criatividade, inovação e espírito de equipa, maximização das capacidades individuais e coletivas de todos os colaboradores da nossa organização." (Entrevistado D)

"…tendo em conta que nos possibilitou desenvolver o plano de desenvolvimento pessoal, onde podemos delinear as necessidades em termos de formação específica (…) motivar os colaboradores para o desenvolvimento das suas competências." (Entrevistado M)

Manter as pessoas

"Na minha opinião, esta norma permitiu melhorar a gestão (…) através da maior valorização do cliente interno (…) maior fidelização do pessoal…" (Entrevistado D)

Atrair as pessoas

"Uma melhor gestão de recursos humanos, de forma a atrair (…) os colaboradores." (Entrevistado B)

Abandono da gestão administrativa de Recursos Humanos

"…passamos de uma gestão meramente administrativa para uma gestão de recursos humanos que pretende desenvolver e manter os colaboradores da empresa, bem como atrair novos colaboradores." (Entrevistado B)

"Esta certificação implicou mudanças, dado que deixou de ser meramente administrativa." (Entrevistado F)

Adoção de novas práticas de Gestão de Recursos Humanos

"…na medida em que implementamos um sistema de gestão/avaliação de desempenho, potenciamos o desenvolvimento dos colaboradores e facilitamos os processos de integração de novos colaboradores." (Entrevistado A)

"… e permitindo a adoção de novas práticas, como o sistema de gestão de desempenho." (Entrevistado G)

Competitividade organizacional

"Pelo facto de ser um meio para atrair, manter e desenvolver as pessoas, tem sido de primordial importância no sucesso da empresa X, tornando-a mais competitiva…" (Entrevistado L)

Compromisso dos colaboradores

"Os ganhos obtidos pelos colaboradores foram ao nível (…) da dedicação à empresa e aos seus valores." (Entrevistado L)

Gestão de Recursos Humanos uniforme e abrangente

"…importante para o estabelecimento de um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente…" (Entrevistado L)

Motivação dos colaboradores

"A certificação levou à motivação das pessoas pela sua participação na melhoria permanente do desempenho." (entrevistado J)

Boas práticas de gestão de recursos humanos

"Com a certificação, os colaboradores tiveram conhecimento de boas práticas de gestão de recursos humanos." (Entrevistado E)

Comunicação interna

"Na minha opinião, esta norma permitiu (…) melhoria na comunicação interna…" (Entrevistado D)

Descrição de funções

"Permitiu definir os cargos e os seus respetivos perfis funcionais…" (Entrevistado K)

Estrutura organizacional

"…foi importante porque implicou adaptações na estrutura organizacional…" (Entrevistado G)

Gestão estratégica de recursos humanos

"Agora a gestão de recursos humanos é articulada com uma visão estratégica, mais dinâmica e eficaz e centrada nas pessoas." (Entrevistado D)

Reconhecimento Externo do SGRH

"…importante (…) pelo reconhecimento do sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa." (Entrevistado L)

4.3. Alteração na atuação da GRH após a certificação pela NP 4427:2004

A certificação do sistema de gestão de recursos humanos da empresa, no âmbito da NP 4427:2004, gerou mudanças na atuação da gestão de recursos humanos, nomeadamente ao nível da função e das práticas desenvolvidas. De seguida, apresentaremos as principais mudanças verificadas na função recursos humanos, nas práticas de gestão de recursos humanos e a perceção dos colaboradores sobre como essas práticas potenciam a sua satisfação.

4.3.1. Mudanças na função recursos humanos

As principais mudanças na função recursos humanos compreendem a sistematização e melhoria das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas, o abandono de uma gestão de recursos humanos administrativa e uma maior visibilidade do departamento, conforme sintetiza a Tabela 3.

Tabela 3 - Principais mudanças na função recursos humanos após a certificação

Mudanças na função RH	Entrevistados													Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Sistematização das PGRH		X		X		X								3
Melhoria das PGRH			X	X	X									3
Abandono da gestão administrativa de RH	X													1
Maior visibilidade do DRH				X										1

Sistematização das PGRH

Três entrevistados (um representante da empresa e dois trabalhadores) referem que a sistematização das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na empresa foi uma das principais mudanças verificadas na função recursos humanos pela certificação, conforme mostram os seguintes testemunhos:

"As mudanças principais foram ao nível do desenvolvimento e sistematização das práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente no processo de recrutamento e seleção, acolhimento de colaboradores, sistema de avaliação de desempenho, gestão das compensações e gestão das sanções." (Entrevistado B)

"Os processos e práticas de recursos humanos tornaram-se mais organizados." (Entrevistado F)

Melhoria das Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Outra das mudanças verificadas na função recursos humanos foi a melhoria das práticas desenvolvidas, tal como se verifica no seguinte testemunho:

"As principais mudanças na gestão de recursos humanos relacionam-se com as melhorias das práticas, ao nível da metodologia, nomeadamente com um maior enfoque no planeamento, monitorização e avaliação de resultados." (Entrevistado C)

Abandono da gestão administrativa de recursos humanos

Um dos entrevistados referencia que o abandono da gestão administrativa de recursos humanos foi também uma mudança verificada nesta área:

"A maior mudança é que passamos de uma gestão administrativa de recursos humanos para uma verdadeira gestão de recursos humanos, em que se procura atrair, desenvolver e manter as pessoas." (Entrevistado A)

Maior visibilidade do departamento de recursos humanos

A certificação também permitiu maior visibilidade ao departamento de recursos humanos, tal como comprova o relato seguinte:

"…e com todas as mudanças houve atribuição de maior visibilidade ao departamento de recursos humanos na gestão da empresa." (Entrevistado D)

4.3.2. Influência da certificação nas práticas de gestão de recursos humanos

4.3.2.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos anteriores à certificação

Antes da certificação pela NP 4427:2004, as práticas desenvolvidas eram a gestão administrativa e o cumprimento da legislação aplicável, tal como testemunham os entrevistados (Tabela 4).

Tabela 4 - PGRH anteriores à certificação

PGRH anteriores à certificação	Entrevistados													Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Gestão administrativa	X	X		X		X								4
Cumprimento da legislação	X	X		X										3

Gestão administrativa

" As práticas de gestão de recursos humanos antes da certificação eram baseadas, essencialmente, na gestão administrativa/documental dos recursos humanos (…) não estando as práticas sistematizadas… (Entrevistado A)

"Antes da certificação a gestão de recursos humanos era meramente administrativa…" (Entrevistado F)

Cumprimento da legislação

"A gestão de recursos humanos era (…) o cumprimento de requisitos legais." (Entrevistado B)

"Antes da implementação da norma os procedimentos de gestão de recursos humanos eram (…) no sentido do cumprimento da legislação em vigor…" (entrevistado D)

4.3.2.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas atualmente

Após a certificação no âmbito da NP 4427:2004, novas práticas de gestão de recursos humanos foram adotadas. Tal como se verifica na Tabela 5, a maioria das práticas são mencionadas pelos entrevistados, sendo a avaliação de desempenho a prática mais referenciada, seguida do recrutamento e seleção e acolhimento e integração. A gestão administrativa e o cumprimento da legislação mantêm-se e, ainda, são referenciadas a formação, gestão das compensações, sanções, descrição e análise de funções e avaliação da satisfação dos colaboradores.

Tabela 5 - PGRH atuais

PGRH atuais	Entrevistados													Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Avaliação de desempenho	X	X	X				X	X	X	X	X		X	9
Recrutamento e Seleção	X	X	X											3
Acolhimento e Integração	X	X	X											3
Gestão Administrativa	X	X												2
Formação	X	X												2
Compensações	X	X												2
Sanções	X	X												2
Cumprimento da legislação	X	X												2
Descrição e Análise de Funções											X		X	2
Satisfação dos colaboradores	X													1

Estas práticas constituem requisitos da NP 4427:2004, sendo sublinhada a sua existência quer pelos responsáveis da empresa quer pelos colaboradores:

"As práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas atualmente passam pelo processo de recrutamento e seleção, acolhimento e integração, a

gestão do tempo de trabalho, como as férias, faltas, horários e parentalidade, a formação interna, os inquéritos de satisfação dos colaboradores, a gestão do desempenho, das compensações e sanções, o cumprimento dos requisitos legais e a cessação de contratos." (Entrevistado A)

"Neste momento, a empresa desenvolve práticas de gestão de recursos humanos de recrutamento e seleção, acolhimento e integração de colaboradores, formação interna, gestão de compensações, gestão de sanções, avaliação de desempenho com objetivos e competências a avaliar, gestão administrativa, cessação de contratos e requisitos legais." (Entrevistado B)

"A grande mudança foi o desenvolvimento do sistema de gestão do desempenho…" (Entrevistado I)

Estas práticas de gestão de recursos humanos tendem a ser desenvolvidas de acordo com os requisitos definidos pela norma. Nas auditorias externas realizadas (até ao momento num total de 7 auditorias), foram constatadas seis não conformidades no âmbito das práticas de gestão de recursos humanos, ainda que todas elas no primeiro ciclo de certificação:

- na avaliação de desempenho constatou-se uma não conformidade na auditoria de segunda fase da concessão da certificação e relativa a validação de registos;
- no recrutamento e seleção verificaram-se duas não conformidades, uma na auditoria do primeiro acompanhamento da certificação e outra no segundo acompanhamento;
- na descrição e análise de funções foi evidenciada uma não conformidade na segunda fase da auditoria de concessão;
- na gestão de sanções constatou-se uma não conformidade na segunda fase da auditoria de concessão;
- na gestão das compensações registou-se uma não conformidade no segundo acompanhamento da certificação.

É de realçar que a partir da auditoria de renovação (em 2012) não foram constatadas quaisquer não conformidades às práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas. Apenas foram registadas oportunidades de melhoria.

4.3.3. PGRH e satisfação dos colaboradores

A maioria dos entrevistados (n=8) considera que as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas pela empresa contribuem para a sua satisfação enquanto colaboradores. No entanto, e tal como se verifica na Tabela 6, obtiveram-se três testemunhos que referem não haver contributo das práticas de gestão de recursos humanos para a sua satisfação. O relato seguinte confirma essa referência:

"Apesar da empresa desenvolver práticas de gestão de recursos humanos com vista a potenciar a satisfação dos colaboradores, estas, a nível pessoal, não contribuem diretamente para a minha satisfação enquanto colaborador." (Entrevistado C)

Tabela 6 - Contribuição das PGRH para a satisfação dos colaboradores

Codificação	Entrevistados											Total
	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Contribuem para a satisfação		X		X	X	X	X		X	X	X	8
Não contribuem para a satisfação	X		X					X				3

Motivos da satisfação

Como motivos pelos quais as práticas de gestão de recursos humanos potenciam a satisfação dos colaboradores (Tabela 7), os entrevistados destacam o facto de permitirem o desenvolvimento dos colaboradores, nomeadamente através da formação e avaliação do seu desempenho, incentivarem à participação, através da apresentação de sugestões de melhoria e inquéritos de satisfação, revelando preocupação em manter os colaboradores na empresa.

Tabela 7 - Motivos pelos quais as PGRH potenciam a satisfação

Motivos da satisfação	Entrevistados								Total
	D	F	G	H	I	K	L	M	
Desenvolvimento dos colaboradores	X	X	X	X				X	5
Oportunidades de formação	X		X		X			X	4
Avaliação de desempenho	X					X	X	X	4
Participação dos colaboradores	X								1
Retenção dos colaboradores		X							1
Avaliação da satisfação								X	1

Seguem-se alguns testemunhos obtidos junto dos entrevistados:

"Permite frequentar a formação que propomos, ter avaliação de desempenho, um plano de desenvolvimento profissional e poder dar contributos na visão estratégica da empresa." (Entrevistado D)

"Através da aplicação do inquérito de satisfação de colaboradores, que é anónimo, podemos responder de forma concreta sobre as políticas da empresa e sobre as chefias. Para além disso, através da avaliação de desempenho podemos definir o plano de desenvolvimento pessoal, o que nos permite obter a formação adequada às nossas funções e necessidades." (Entrevistado M)

4.4. Envolvimento das pessoas na implementação da NP 4427

O envolvimento das pessoas na implementação da NP 4427:2004 foi outra das categorias de análise exploradas. Neste sentido, procedemos à análise da intervenção do departamento de recursos humanos, do envolvimento dos colaboradores e do modo como as políticas e práticas de recursos humanos são disseminadas na empresa.

Intervenção do departamento de recursos humanos

Relativamente à intervenção do departamento de recursos humanos na implementação da NP 4427:2004, os responsáveis da empresa referem que esta é total, pelo facto de ter a responsabilidade de implementar as melhorias do sistema e garantir o cumprimento das práticas definidas.

"O grau de intervenção é de 100%, dado que o responsável pela área de recursos humanos tem de implementar a melhoria do processo e fazer com que o que está definido como práticas de gestão de recursos humanos seja cumprido." (Entrevistado A)

"Cabe ao coordenador do processo de recursos humanos analisar todas as melhorias apresentadas e, caso sejam pertinentes, integrá-las no processo e garantir que as mesmas sejam aprovadas pela administração." (Entrevistado B)

Envolvimento dos colaboradores no sistema de GRH

A grande maioria dos trabalhadores entrevistados (n=11) afirma que foram envolvidos no sistema de gestão de recursos humanos da empresa, desde a implementação à certificação pela NP 4427:2004, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Envolvimento dos colaboradores

Codificação	Entrevistados												Total
	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Existência de envolvimento	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
Ausência de envolvimento		X											1

Seguem-se alguns relatos confirmatórios:

"A empresa tem como princípio a melhoria contínua, em que todos os colaboradores podem e devem contribuir…" (Entrevistado B)

"…através do envolvimento que todos tivéramos, numa gestão participativa, na implementação das práticas desta norma…" (Entrevistado D)

"A minha perceção é que o grau de envolvimento dos recursos humanos da empresa foi semelhante em qualquer das fases da certificação, tanto antes como durante e depois, pois a nossa organização já está familiarizada com a implementação das normas…" (Entrevistado G)

No entanto, um trabalhador considera que não teve envolvimento direto em qualquer uma das fases:

"Não existiu um envolvimento direto na gestão de recursos humanos com a implementação da norma, apenas como sendo um elemento do sistema." (Entrevistado C)

Alguns trabalhadores referiram que as suas formas de envolvimento com o sistema (Tabela 9) recaíram com maior significância na avaliação de desempenho e participação no sistema, na apresentação de sugestões de melhoria e no próprio desempenho das suas funções, confirmados nos relatos seguintes.

Tabela 9 - Formas de envolvimento dos colaboradores com o sistema de GRH

Formas de envolvimento	Entrevistados								Total
	D	E	F	H	J	K	L	M	
Avaliação de desempenho	X			X	X	X			4
Participação dos colaboradores	X		X	X				X	4
No desempenho das funções		X					X		2

"… contribuo com a proposta de objetivos (…) sou avaliada e avaliadora…" (Entrevistado H)

"… participei com os contributos e sugestões de melhoria para o desenvolvimento e aplicação da mesma." (Entrevistado M)

"… e o meu envolvimento é ao nível da integração com o sistema de gestão da empresa, com outros referenciais normativos…" (Entrevistado E)

Este envolvimento dos colaboradores foi igualmente confirmado nas auditorias externas realizadas. A análise dos respetivos relatórios de auditoria sublinham este aspeto como algo positivo na empresa, conforme evidenciam os seguintes excertos:

"Pontos fortes: empenho de toda a equipa e da gestão de topo…" (Relatório de auditoria da 1ª fase de concessão da certificação)

"Como pontos fortes destacam-se: (…) competência e empenho demonstrado por toda a organização no âmbito do sistema de gestão." (Relatório de auditoria do 2º acompanhamento da renovação da certificação)

Modo de conhecimento das políticas e PGRH

Ainda como análise do envolvimento das pessoas na implementação da NP 4427:2004, os trabalhadores referiram como mecanismo de comunicação interna mais utilizado na divulgação das políticas e práticas de recursos humanos as reuniões e o sistema de intranet da empresa.

"Temos conhecimento através dos diversos manuais que foram criados para o efeito, através da intranet da empresa X, das reuniões regulares que fazemos, na formação, auditorias e algumas comunicações que são efetuadas quando de alguma alteração." (Entrevistado D)

A Tabela 10 demonstra que, para além desses, também os documentos, as comunicações, a formação e as auditorias realizadas, constituem meios de comunicação da gestão de recursos humanos.

Tabela 10 - Modo de conhecimento das políticas e PGRH

	Entrevistados											Total
	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Reuniões	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	10
Intranet	X	X	X		X		X	X	X		X	8
Documentos	X	X	X	X		X				X		6
Comunicações		X			X				X		X	4
Formação		X										1
Auditorias		X										1

4.5. Iniciativas futuras da empresa ao nível da GRH

Sobre as iniciativas futuras da empresa ao nível da gestão de recursos humanos, os responsáveis da empresa mencionaram o desenvolvimento de uma ferramenta informática de gestão integrada de recursos humanos à medida da empresa:

"Pretendemos implementar o projeto "Organização do Processo de Recursos Humanos de forma integrada", com recurso a uma aplicação informática que será desenvolvida internamente." (Entrevistado A)

"… existência de uma funcionalidade para gerir todos os processos de recursos humanos, como por exemplo a gestão de recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho e o acolhimento, que poderá passar por uma aplicação desenvolvida à medida da empresa." (Entrevistado B)

No entanto, e apesar de dois trabalhadores referirem o conhecimento de um novo produto de negócio da área da NP 4427, a Tabela 11 mostra que a maioria dos trabalhadores desconhece qualquer iniciativa futura nesse âmbito, seguindo-se alguns testemunhos confirmatórios desse desconhecimento.

Tabela 11 - Iniciativas futuras de gestão de recursos humanos na empresa

Iniciativas	Entrevistados													Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Não conhece			X	X	X	X		X		X	X	X	X	9
Novo produto de negócio: implementação e certificação NP 4427							X		X					2
Aplicação informática de GRH	X	X												2

"Não tenho conhecimento das iniciativas a desenvolver." (Entrevistado C)

"Pretende promover, através de eventos para o mercado, as boas práticas que resultaram da implementação do sistema ao nível interno, facilitando a criação de um novo produto de negócio, que é a implementação de sistemas de gestão com vista à certificação 4427." (Entrevistado G)

4.6. Interesse futuro na certificação NP 4427

Recentemente a empresa deixou de ser certificada no âmbito da NP 4427:2004, optando pela não renovação da certificação. Quando questionados os responsáveis da empresa sobre essa decisão de não renovação da certificação, a Administração considera que dois ciclos de certificação foram os suficientes para manter os requisitos implementados:

"A esta data a empresa já não é certificada. Foi de 2009 até agora, com dois ciclos de três anos cada, mas os requisitos do referencial normativo mantêm-se no sistema de gestão da empresa. A empresa, após consolidação deste referencial no sistema de gestão, implementou outros referenciais, tendo concluído com sucesso o processo de transição para a ISO 9001:2015. Num futuro próximo será implementado no sistema, os requisitos do Modelo de Excelência da EFQM." (Entrevistado A)

Três entrevistados sublinham que, apesar da certificação não se manter, é desejo e intenção da empresa continuar a cumprir os requisitos normativos implementados, tal como sublinham os seguintes entrevistados:

"É importante a empresa ter e manter os requisitos da norma, mas a certificação, considerando o custo associado, não se pode manter." (Entrevistado B)

" A empresa, apesar de já ter sido certificada pela norma, deixou de o ser desde setembro passado. Apesar disso, tem implementados os procedimentos e práticas na gestão de recursos humanos." (Entrevistado C)

CAPÍTULO V - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

5.1. Discussão dos resultados

5.1.1. Motivos conducentes à certificação no âmbito da NP 4427:2004

Os resultados obtidos neste estudo indicam, para os responsáveis organizacionais, que a razão que conduziu a empresa à certificação pela NP 4427:2004 foi, essencialmente, a melhoria da gestão de recursos humanos. Neste sentido, os resultados vão ao encontro dos objetivos defendidos pelo IPQ (2004), que esclarece que a norma é aplicável às organizações que pretendam implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos.

Assente no princípio de que a gestão de recursos humanos deve atrair, manter e desenvolver as pessoas, a literatura analisada (*e.g.* IPQ, 2004; Varão, 2009; Félix *et al.*, 2014) evidencia que a NP 4427:2004 estabelece requisitos que possibilitam desenvolver o potencial humano das organizações. Há, pois, razões para considerar que os motivos conducentes à certificação no âmbito da NP 4427:2004 nesta empresa são convergentes com os pressupostos teóricos e normativo, no sentido de que a melhoria do desempenho dos colaboradores e a criação de condições para atrair pessoas com potencial para a organização foram, também, mencionados como motivos para a certificação.

5.1.2. Importância da certificação pela NP 4427:2004

A estruturação e melhoria da gestão de recursos humanos da organização são consideradas, pela maioria dos colaboradores, como principais contributos obtidos pela empresa com a certificação NP 4427:2004. Este resultado confirma um dos pressupostos da norma, nomeadamente o sentido de autoavaliação da eficácia da gestão de recursos humanos (Fernandes, 2007). Os resultados obtidos mostram que, quer na perspetiva da administração quer dos colaboradores, a certificação revelou ser uma decisão importante pelos contributos trazidos na formalização, introdução e/ou melhoria no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos existentes.

Sá (2013) realçou que a NP 4427:2004 é constituída por um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações a atrair, desenvolver e manter os

melhores profissionais, tornando-se mais competitivas. Os resultados parecem ser no sentido de confirmar este objetivo, uma vez que o desenvolver, manter e atrair as pessoas, assim como a competitividade organizacional, foram considerados pelos colaboradores como ganhos obtidos pela certificação.

A adoção de novas práticas, com destaque para a avaliação de desempenho que foi referida pela maioria dos trabalhadores foi, também, considerada um efeito positivo da certificação. No entanto, estes dados devem-se, essencialmente, à obrigatoriedade de cumprimento dos requisitos normativos que estabelecem a implementação de determinadas práticas de gestão de recursos humanos, entre as quais a própria avaliação de desempenho.

Outros contributos assumidos pelos participantes no estudo foram o compromisso dos colaboradores, uma gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a empresa e a motivação dos próprios colaboradores, o que vai também ao encontro dos objetivos da norma.

5.1.3. Operacionalização da NP 4427:2004 e principais alterações na atuação da GRH

Os resultados indicam que a certificação pela NP 4427:2004 atribuiu mudanças na atuação da gestão de recursos humanos da empresa.

Os participantes percecionam que a função Recursos Humanos após a certificação ficou melhor sistematizada ao nível das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas. Esta melhoria reflete-se, essencialmente, ao nível do planeamento e das metodologias, o que vai ao encontro dos requisitos subjacentes ao ciclo PDCA da norma (IPQ, 2004). Outra mudança é o abandono da gestão de recursos humanos meramente administrativa, forma de atuação predominante na fase anterior à certificação. Analisando a gestão de recursos humanos no quadro evolutivo da função nesta empresa, podemos concluir estarmos perante uma função mais enquadrada na fase da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, distanciada do carácter marcadamente administrativo e operacional. Esta mudança é suportada em práticas de gestão de recursos humanos mais orientadas para o desenvolvimento de colaboradores numa perspetiva de longo prazo (Sousa *et. al*, 2006; Bilhim, 2007), conforme os requisitos exigidos pela norma NP 4427:2004.

Esta tendência não é, porém, confirmada na generalidade das empresas portuguesas. Segundo estudos recentes envolvendo práticas de gestão de recursos humanos em empresas portuguesas (Martins e Silva, 2013; Rebelo, 2013), as práticas predominantes tendem a manter-se num domínio mais tradicional do que estratégico de recursos humanos.

É, também, de realçar que as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas pela empresa contribuem para a satisfação da maioria dos colaboradores, nomeadamente por promoverem o seu desenvolvimento, possibilitarem formação de acordo com as suas necessidades, avaliarem o seu desempenho e incentivarem à sua participação. Estes dados apontam para uma gestão de recursos humanos preocupada com as pessoas requerendo, desse modo, a necessidade de as mobilizar e desenvolver adequadamente (Bilhim, 2007).

Os dados também revelam o acentuado envolvimento dos colaboradores com o sistema de gestão de recursos humanos. Os responsáveis organizacionais atribuem ao departamento de recursos humanos o papel crucial de integração de melhorias e implementação das práticas de gestão de recursos humanos, através de uma comunicação interna eficaz. Tal como refere literatura recente (*e.g.* Martins & Silva, 2013; Alis *et. al*, 2014), a função recursos humanos tende a ser vista como uma prioridade para a coordenação das pessoas nas organizações modernas assumindo, assim, um papel de parceiro na definição e implementação da estratégia.

5.1.4 Importância da continuidade da certificação NP 4427:2004

Os resultados sugerem que, após a obtenção da certificação, tem havido uma preocupação crescente com a área da gestão de recursos humanos. Da análise dos relatórios de auditorias externas, é possível reconhecer que, nos últimos três anos (2012-2015), a empresa adquiriu elevada maturidade organizacional no âmbito da gestão de recursos humanos, não havendo registo de não conformidades às práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas. Contudo, a maturidade alcançada pela função de gestão de recursos humanos nos últimos três anos acabou por conduzir à decisão da empresa em não proceder ao pedido de renovação da certificação em setembro de 2015. Como argumento para tal, a empresa invoca a estabilidade conseguida no

desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos. É possível que esta decisão seja explicada pela perceção que a empresa possa ter de estar atualmente num nível superior de desenvolvimento ao exigido pela entidade certificadora. Se assim for, poderemos afirmar que embora a certificação tenha diversos benefícios pode também ter alguns efeitos perniciosos, tais como motivar as empresas a não manterem a certificação para além de dois triénios. Outro argumento possível de apresentar poderá ser o de relacionar a certificação pela NP 4427:2004 a uma fase preliminar de preparação para uma norma mais exigente – Modelo de excelência da EFQM, conforme é intenção da administração da empresa objeto deste estudo.

Para além deste contributo, a certificação pela NP4427:2004 poderá revelar-se importante para a exploração desta norma como futura área de negócio da empresa.

5.2. Limitações e sugestões de pesquisa futura

A temática da NP 4427:2004 é uma área ainda pouco explorada, pelo que constituiu uma dificuldade na sustentação teórica do estudo, nomeadamente em encontrar literatura e estudos empíricos sobre o tema.

Esta investigação deteve-se nas especificidades da empresa analisada, não tendo por objetivo generalizar as conclusões alcançadas. Tal como refere a literatura (*e.g.* Fortin, 2009; Yin, 2014), os resultados de um estudo de caso não podem ser generalizados a outros estudos, mas podem abrir caminho para estudos que permitam resultados mais abrangentes. Consideramos que os objetivos a que nos propusemos foram alcançados, na medida em que contribuímos para o enquadramento da certificação pela NP 4427:2004 e, por isso, para a consolidação do conhecimento científico sobre o tema em análise.

A partir desta investigação sugerem-se novos estudos no âmbito da NP 4427:2004, nomeadamente ao nível da compreensão do reduzido número de certificações obtidas neste âmbito, dos contributos da certificação e dos motivos que poderão condicionar a renovação da certificação por parte das organizações.

É desejável pesquisas futuras capazes de estudar o tema da NP 4427:2004 comparando a sua importância nas diferentes empresas e,

especialmente, interpretando o impacto que a norma possa ter no aumento da produtividade dos colaboradores.

5.3. Conclusões

Este estudo tem como principal objetivo compreender as mudanças na função recursos humanos após a certificação do sistema de gestão de recursos humanos de uma empresa no âmbito da Norma NP 4427:2004.

Analisados e discutidos os resultados, os dados obtidos permitiram-nos concluir o seguinte: 1) a melhoria da gestão de recursos humanos constitui o principal motivo da empresa para a certificação pela NP 4427:2004; 2) os colaboradores percecionam como principais contributos da certificação a sistematização das práticas de gestão de recursos humanos que conduziu à melhoria da gestão de recursos humanos, indo ao encontro dos objetivos da norma; 3) a certificação atribui à gestão de recursos humanos um novo papel na empresa, o de parceiro na definição e implementação da estratégia da organização; 4) dois ciclos de certificação foram suficientes para consolidação do sistema de gestão de recursos humanos da empresa.

Em suma, e como resposta à questão principal de pesquisa, os resultados sugerem mudanças ao nível da atuação da gestão de recursos humanos na empresa que, com a implementação e certificação pela NP 4427:2004, se tornou mais estratégica e dinamizadora de práticas de recursos humanos sistematizadas e preocupadas com o desenvolvimento das pessoas e, por isso, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

De notar como comentário final, que uma grande maioria dos entrevistados não têm conhecimento sobre as práticas de gestão de recursos humanos atualmente desenvolvidas na empresa. Se retomarmos a análise da Tabela 5, na página 49 desta dissertação, é notório o conhecimento destas práticas mais centralizado na Administração e Responsável de Recursos Humanos. A exceção é para a PGRH – Avaliação de desempenho, tendo sido a mais facilmente identificada por uma grande parcela de entrevistados (n=9). Por outro lado, a PGRH – Descrição e Análise de Funções não foi referida como existente pela Administração e Responsável de Recursos Humanos, mas foi identificada por 2 colaboradores. Estes dados levam-nos a concluir que um dos

principais contributos práticos desta dissertação é alertar a empresa para uma maior atenção à clarificação do âmbito de intervenção da sua função gestão de recursos humanos, em concreto das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alis, D., Des Horts, C. H. B., Chevalier, F., Fabi B. & Peretti, J. M. (2014). *Gestão dos recursos humanos: Uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bilhim, J. (2007). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brandão, A. M. & Parente, C. (1998). Configurações da função pessoal. As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho, 20,* 23-40.

Brandão, A. M. (2000). Modelos de gestão dos recursos humanos: O caso do sector segurador em Portugal. *Sociedade e Cultura 1*, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, Vol.13, 181-200.

Cabral-Cardoso, C. (1999). Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M.P. Cunha (Coord.), *Teoria organizacional: perspectiva e prospectivas* (pp. 225-249). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processo e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial.* Alfragide: Publicações D. Quixote.

Cardim, J. C. (2012). *Gestão da formação nas organizações* (2ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração* (7ª ed. rev. e actual.). Rio de Janeiro: Elsevier, cop.2004.

Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática.* Coimbra: Edições Almedina.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Tempos modernos: Uma história das organizações e da gestão.* Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Félix, M., Lourenço, L. & Mendes, L. (2014). NP 4427:2004: Motivações e dificuldades na implementação e benefícios ao nível da melhoria da qualidade. *Encontros de Troia: qualidade, investigação e desenvolvimento, V,* 181-205.

Fernandes, M. T. (2007). NP 4427: sistema de gestão de recursos humanos. *Revista Qualidade, 2,* 22-27.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Freixo, M. J. V. (2012). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (4ª ed. rev. e aumentada). Lisboa: Instituto Piaget.

Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às Pessoas: Gestão de recursos humanos segundo a norma NP 4427.* Projecto Valor-In/Equal.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso.* Cascais: Princípia Editora.

IPQ (2004). *Norma portuguesa NP 4427:2004 - sistemas de gestão de recursos humanos: requisitos*. Caparica: Instituto Português da Qualidade.

Martins, D. & Silva, S. (2013). Boas práticas de gestão de recursos humanos na hotelaria: um estudo exploratório no contexto português. In C. Henriques, I. Monteiro, F. Serra, J. Santos & P. Águas (Eds.), *Inovação e Qualidade na* Hotelaria, TMS Conference Series 2013 (pp.195-206). Faro: Universidade do Algarve.

Martins, D. (2005). *Práticas de gestão de recursos humanos em empresas de média dimensão: O caso do distrito de Aveiro*. Dissertação de mestrado, Porto: FEP.

Martins, D., Silva, S. & Costa, E. (2014). "El Cambio del Perfil del Profesional de Recursos Humanos en Portugal". In Margarida Jesus, Celísia Baptista & Francisco Serra, *Perspetivas Contemporâneas em Recursos Humanos e Empreendedorismo*, TMS Conference Series 2014 (pp. 23-36). Faro: Universidade do Algarve.

Oliveira, E. R. & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica.* Porto: Vida Económica Editorial.

Onofre, F. (2014). *Análise das práticas de recursos humanos à luz da norma portuguesa 4427:2004: Estudo multi-caso*. Dissertação de mestrado, Setúbal: ESCE-IPS.

Peretti, J. M. (2001). *Recursos humanos* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Rebelo, A. (2013). *O papel da certificação NP 4427:2004 no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos em organizações portuguesas*. Dissertação de mestrado, Vila do Conde: ESEIG-IPP.

Olabuénaga, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa* (2ª ed.). Bilbao: Universidad de Duesto.

Sá, V. (2013). *Implementação do sistema de gestão de recursos humanos numa organização sem fins lucrativos: O caso do Centro Social e Paroquial de São Martinho de Brufe*. Dissertação de mestrado, Vila do Conde: ESEIG-IPP.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Varão, S. (2009). *Gestão de recursos humanos para principiantes*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed). Los Angeles: Sage Publications.

ANEXOS

Anexo A – Respostas obtidas pelas entidades certificadoras

Gmail by Google

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado

LRQA Lisbon <LRQA-Lisbon@lr.org> 14 de setembro de 2015 às 11:14
Para: Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Cara Sra. Ana Martins,

A LRQA não detém certificações de acordo com esse referencial.

Atentamente.

Cumprimentos,

José Eduardo Oliva
Customer Support.

From: Ana Martins [mailto:ana.i.g.l.martins@gmail.com]
Sent: 13 September 2015 18:28
To: LRQA Lisbon
Subject: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado

[Citação ocultada]

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado

Andreia Martins <andreia.martins@apcer.pt> 21 de setembro de 2015 às 17:54
Para: "ana.i.g.l.martins@gmail.com" <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Boa tarde,

Conforme solicitado, enviamos em anexo a lista de empresas certificadas pela APCER pela norma NP 4427

Com os melhores cumprimentos,

Andreia Martins

Gestora de Cliente | Client Manager

Certificação | Certification

Tel: +351 291 235 140 | Telm: + 351 961 578 104

www.apcergroup.com | LinkedIn | Facebook | Newsletter

De: Ana Martins [mailto:ana.i.g.l.martins@gmail.com]
Enviada: domingo, 13 de Setembro de 2015 17:39
Para: Info
Assunto: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado

[Citação ocultada]

Empresas Certificadas APCER NP4427.pdf
22K

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado

Goncalves, Sara (Lisboa) <Sara.Goncalves@sgs.com> 22 de setembro de 2015 às 18:05
Para: Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Boa tarde,

Cara Ana, envio em anexo uma listagem das empresas que são certificadas pela SGS – ISC no âmbito da NP4457, na versão de 2004 e 2007.

Obrigada,

Encontro-me ao seu dispôr para qualquer esclarecimento adicional,

Com os meus melhores cumprimentos,

Sara Gonçalves

Departamento Comercial

SGS Portugal, S.A.
Pólo Tecnológico de Lisboa
Rua Cupertino de Miranda, Lote 6
1600-546 Lisboa

Phone: +351 217 104 279

Fax: +351 217 157 520

E-mail: sara.goncalves@sgs.com

Web: www.pt.sgs.com

A SGS é líder mundial em inspeção, verificação, análise e certificação. A SGS é reconhecida como uma referência mundial da qualidade e integridade. Com mais de 80.000 colaboradores, a SGS opera numa rede com mais de 1650 escritórios e laboratórios em todo o mundo.

Poupe papel. Antes de imprimir este e-mail pense bem se tem mesmo que o fazer. Há cada vez menos árvores.

Let's respect the environment together. Only print this message if necessary

From: Ana Martins [mailto:ana.i.g.l.martins@gmail.com]
Sent: terça-feira, 22 de Setembro de 2015 09:36

To: Goncalves, Sara (Lisboa)
Subject: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado

[Citação ocultada]

Information in this email and any attachments is confidential and intended solely for the use of the individual(s) to whom it is addressed or otherwise directed. Please note that any views or opinions presented in this email are solely those of the author and do not necessarily represent those of the Company. Finally, the recipient should check this email and any attachments for the presence of viruses. The Company accepts no liability for any damage caused by any virus transmitted by this email. All SGS services are rendered in accordance with the applicable SGS conditions of service available on request and accessible at http://www.sgs.com/en/Terms-and-Conditions.aspx

Lista de Empresas Certificadas SGS ICS.pdf
92K

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Re: Fw: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado

ana.araujo@pt.bureauveritas.com <ana.araujo@pt.bureauveritas.com> 25 de setembro de 2015 às 19:16
Para: ana.i.g.l.martins@gmail.com

Estimada Ana Martins,

de momento não temos nenhum cliente certificado no referencial NP 4427.
Votos de sucesso para o seu projeto.

Atenciosamente,

Ana Araújo
Marketing e Comunicação
Pólo Tecnológico de Lisboa,
Lote 21
1600-485 Lisboa
T.+ 351 217 100 917
Tlm: +351 915 784 951
ana.araujo@pt.bureauveritas.com
www.bureauveritas.pt

— Forwarded by Angela Santos/PRT/VERITAS on 22-09-2015 14:28 —

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

22-09-2015 09:37

To: CertificationPortugalMail@VERITAS
cc:
Subject: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado
Ref.:

Exmos. Senhores,

Sou aluna do 2º ano do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.
Neste sentido, estou a desenvolver uma dissertação sobre o tema NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos, pelo que necessito da informação das empresas portuguesas que detenham esta certificação há pelo menos 6 meses.

Assim, venho por este meio solicitar a vossa colaboração, indicando-me as empresas certificadas pela Bureau Veritas Certification Portugal no âmbito da NP 4427:2004.
Agradeço a V. melhor atenção.
Atentamente.

Ana Martins

This message contains confidential information. To know more, please click on the following link:
http://disclaimer.bureauveritas.com

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

FW: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado - NP 4427:2004

Gisela Condeco <GCONDECO@certif.pt> 30 de setembro de 2015 às 11:44
Para: ana.i.g.l.martins@gmail.com

Exma.- senhora Ana Martins

Agradecemos o seu contato, no entanto a CERTIF não tem empresas certificadas de acordo com o referencial indicado
Com os melhores cumprimentos

Gisela Condeço
Gestão da Qualidade

De: Ana Martins [mailto:ana.i.g.l.martins@gmail.com]
Enviada: terça-feira, 29 de Setembro de 2015 19:53
Para: Gisela Condeco
Assunto: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado - NP 4427:2004

Exmos. Senhores,

Sou aluna do 2º ano do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

Neste sentido, estou a desenvolver uma dissertação sobre o tema NP 4427:2004 - Sistemas de gestão de recursos humanos, pelo que necessito da informação das empresas portuguesas que detenham esta certificação há pelo menos 6 meses.

Assim, venho por este meio solicitar a vossa colaboração, indicando-me as empresas certificadas pela CERTIF - Associação para a Certificação no âmbito da NP 4427:2004.

Agradeço a V. melhor atenção.

Atentamente.

Ana Martins

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado - NP 4427:2004

Susana Neto <sneto@eic.pt> 21 de outubro de 2015 às 14:58
Para: Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Boa Tarde,

De acordo com o solicitado, informamos que a eiC tem 2 empresas certificadas pela norma de referencia NP 4427: 2004 no distrito de Lisboa.

Com os melhores cumprimentos,

Susana Neto
Gestora de Processo

eiC empresa internacional de certificação

Rua da Tóbis Portuguesa, nº 8 - 2º Andar, Esc. 10 - 1750-292 Lisboa - PORTUGAL | T +351 214 220 641 ou 210 108 160 / F +351 214 220 649 | E-mail geral@eic.pt | www.eic.pt

Avenida Lenine, nº 78 - Ingombota - Luanda - ANGOLA | T +244 941 967 387 / +244 922 777 675 | E-mail angola@eic.pt | www.eic.co.ao

Avenida Tomás Nduda nº 554, 1º Andar - Maputo - MOÇAMBIQUE | T +258 82 886 6369 | E-mail mozambique@eic.pt | www.eic.co.mz

De: Ana Martins [mailto:ana.i.g.l.martins@gmail.com]
Enviada: quarta-feira, 21 de Outubro de 2015 14:54
Para: sneto@eic.pt
Assunto: Fwd: Pedido de colaboração para Dissertação de Mestrado - NP 4427:2004

[Citação ocultada]

Anexo B – Guião de entrevista à Administração

Este questionário tem como objetivo recolher informação, da Administração da [redacted], relativa ao papel da NP 4427:2004 na gestão dos colaboradores da empresa. Este estudo integra-se no âmbito da dissertação do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

Sendo este questionário de resposta escrita, apelo à sua sensibilidade para o maior detalhe nas respostas.

Aos participantes será garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Agradeço a colaboração e estou ao dispor para qualquer esclarecimento.

Ana Martins

(Tlm.: 919 962 930)

Questões:

1. **Desde quando é Administrador da empresa?**

2. **Quais as principais áreas de intervenção da empresa?**

3. **Quem tem a função da gestão de recursos humanos da empresa?**

4. **Descreva essa função e o perfil técnico do profissional.**

5. **Desde quando é que a empresa é certificada pela NP 4427:2004?**

6. **Explique os motivos que levaram a empresa a certificar o seu sistema de gestão de recursos humanos pela NP 4427:2004?**

7. **Quais os ganhos obtidos pela empresa com a certificação pela NP 4427:2004?**

8. **Quais as práticas de gestão de recursos humanos que a empresa desenvolvia antes da certificação pela NP 4427:2004?**

9. **Quais as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas atualmente pela empresa?**

10. **Considera que a certificação do sistema de gestão de recursos humanos teve efeitos positivos no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos da empresa? Justifique a sua resposta.**

11. **Quais as principais mudanças atribuídas à função recursos humanos após a certificação da empresa pela NP 4427:2004?**

12. **Explique o grau de intervenção do responsável pela área de recursos humanos no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos da empresa?**

13. **Quais as iniciativas na área da gestão de recursos humanos que pretendem desenvolver em 2016?**

14. **Pretendem manter esta certificação, renovando o certificado em vigor? Justifique a sua resposta.**

Terminamos a entrevista. Obrigada pela sua colaboração.

Anexo C – Guião de entrevista ao responsável dos Recursos Humanos

Este questionário tem como objetivo recolher informação, do responsável da área de Recursos Humanos da [redacted] , relativa ao papel da NP 4427:2004 na gestão dos colaboradores da empresa. Este estudo integra-se no âmbito da dissertação do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

Sendo este questionário de resposta escrita, apelo à sua sensibilidade para o maior detalhe nas respostas.

Aos participantes será garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Agradeço a colaboração e estou ao dispor para qualquer esclarecimento.

Ana Martins

(Tlm.: 919 962 930)

Questões

1. **Desde quando exerce funções de gestão de recursos humanos na empresa?**

2. **Descreva as responsabilidades da função.**

3. **Qual é a sua antiguidade na empresa?**

4. **No seu entender, quais os motivos que levaram a empresa a certificar o seu sistema de gestão de recursos humanos pela NP 4427:2004?**

5. **Na sua opinião, quais os ganhos obtidos pela empresa com a certificação pela NP 4427:2004?**

6. **Quais as práticas de gestão de recursos humanos que a empresa desenvolvia antes da certificação pela NP 4427:2004?**

7. **Quais as práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas atualmente pela empresa?**

8. **Considera que a certificação do sistema de gestão de recursos humanos teve efeitos positivos no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos da empresa? Justifique a sua resposta.**

9. **Quais as principais mudanças atribuídas à função recursos humanos após a certificação da empresa pela NP 4427:2004?**

10. **Explique o seu grau de intervenção no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos da empresa.**

11. **Quais as iniciativas na área da gestão de recursos humanos que pretendem desenvolver em 2016?**

12. **Na sua opinião, considera importante a empresa manter esta certificação? Justifique a sua resposta.**

Terminamos a entrevista. Obrigada pela sua colaboração.

Anexo D – Guião de entrevista aos colaboradores

Este questionário tem como objetivo recolher informação, dos trabalhadores da [redacted], relativa ao papel da NP 4427:2004 na gestão dos colaboradores da empresa. Este estudo integra-se no âmbito da dissertação do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto.

Sendo este questionário de resposta escrita, apelo à sua sensibilidade para o maior detalhe nas respostas.

Aos participantes será garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados.

Agradeço a colaboração e estou ao dispor para qualquer esclarecimento.

Ana Martins

(Tlm.: 919 962 930)

Questões:

1. **Qual a sua função na empresa?**

2. **Há quantos anos trabalha na empresa?**

3. **Tem conhecimento que a empresa está certificada pela NP 4427:2004? Se sim, na sua opinião, qual a importância dessa certificação no desenvolvimento da gestão de recursos humanos da empresa?**

4. **Comparando a gestão de recursos humanos da empresas antes e após a certificação pela NP 4427:2004, quais os ganhos obtidos pelos trabalhadores com essa certificação?**

5. **Descreva o seu grau de envolvimento com o sistema de gestão de recursos humanos da empresa, antes, durante e após a certificação.**

6. **Na sua opinião, quais foram as principais mudanças que ocorreram nas práticas de gestão de recursos humanos após a certificação?**

7. **Considera que a empresa desenvolve práticas de gestão de recursos humanos que potenciam a sua satisfação enquanto colaborador? Justifique a sua resposta.**

8. **De que forma toma conhecimento das políticas e práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa?**

9. **Considera que a certificação do sistema de gestão de recursos humanos implicou mudanças no desenvolvimento das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas na empresa? Justifique a sua resposta.**

10. **Quais as iniciativas na área da gestão de recursos humanos que a empresa pretende desenvolver em 2016?**

Terminamos a entrevista. Obrigada pela sua colaboração.

Anexo E – *Email* enviado aos potenciais entrevistados

Gmail by Google

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com>

Pedido de resposta a questionário

Ana Martins <ana.i.g.l.martins@gmail.com> 19 de outubro de 2015 às 18:58
Para: [redacted]

Exmo. Sr.
[redacted]

No âmbito da minha dissertação do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, estou a desenvolver um estudo relativo ao papel da NP 4427:2004 na gestão dos colaboradores de empresas certificadas por esse referencial.

Depois de autorizada pela [redacted] a recolha de informação nessa empresa, venho pelo presente solicitar a sua colaboração neste estudo, [redacted] respondendo ao questionário que envio em anexo, garantindo o anonimato e confidencialidade dos dados.

A resposta escrita no próprio documento em anexo deverá ser enviada para o remetente deste email, até ao próximo dia 26 de outubro.

Agradeço a sua colaboração e estou ao dispor para qualquer esclarecimento.

Ana Martins
Tlm.: 919 962 930

Guiao Entrevista Administracao.docx
20K

Anexo F – Pedido de colaboração dirigido à empresa objeto de estudo

Exmos. Srs.

[redacted]

Barcelos, 1 de setembro de 2015

No âmbito da dissertação do curso de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, do Instituto Politécnico do Porto, estou a desenvolver um estudo sobre a função Recursos Humanos em empresas certificadas pela norma NP 4427:2004 – Sistemas de gestão de recursos humanos.

Uma vez que a [redacted] é uma empresa certificada no âmbito da referida norma, seria extremamente valioso para o meu estudo o seu contributo.

Neste sentido, venho solicitar a Vossa colaboração neste estudo, através da autorização para efetuar a recolha de dados na [redacted] através de:

- realização de entrevistas à Administração, ao responsável pela área de recursos humanos e aos trabalhadores vinculados à empresa desde o período anterior à certificação pela NP 4427;
- consulta de documentos da empresa, tais como relatórios de auditorias no âmbito da norma a referida e manual de recursos humanos.

Os dados recolhidos serão apenas utilizados para o estudo apresentado e será salvaguardado o anonimato da empresa.

A participação no estudo é voluntária, podendo os participantes desistir em qualquer momento, com salvaguarda do seu anonimato e confidencialidade da informação.

Agradeço a colaboração e disponibilizo-me para qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos.

Ana Martins
Email: ana.i.g.l.martins@gmail.com
Telem.: 919 962 930