

NP4427:2004 – Motivações e dificuldades na implementação e benefícios ao nível da melhoria da qualidade

Marta Félix

E-mail: martasafelix@hotmail.com

Universidade da Beira Interior

Luís Lourenço

E-mail: lourenco@ubi.pt

Universidade da Beira Interior

Luís Mendes

E-mail: lmendes@ubi.pt

Universidade da Beira Interior

Resumo

A NP 4427:2004 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Requisitos” centra a sua atuação nos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos e abrange os seguintes principais pontos de ação: i) sistematização da missão de GRH; ii) responsabilização da gestão nos requisitos relacionados com o desenvolvimento do SGRH; iii) planeamento dos RH necessários para garantir o alinhamento com a estratégia da empresa; iv) desenvolvimento das práticas que devem integrar o SGRH; v) medição, análise e melhoria do desempenho dos sistemas desenvolvidos.

Este estudo teve como objetivo perceber o papel que a certificação pela Norma Portuguesa 4427:2004 detém no desenvolvimento das práticas de Gestão de Recursos Humanos, quais as motivações e dificuldades na implementação e benefícios para a melhoria da qualidade nas organizações, na pós-implementação. A pertinência deste estudo surgiu por se traduzir numa temática atual e recente no âmbito da normalização.

Para o efeito, desenvolveram-se três estudos de casos, realizados em três das vinte e uma empresas certificadas em Portugal no âmbito da NP 4427:2004. No processo de recolha de dados, recorreu-se à análise de documentos

internos e à realização de entrevistas junto dos responsáveis das áreas com maior grau de intervenção no desenvolvimento do sistema: i) gestão de recursos humanos, ii) gestão da qualidade e iii) administração. Conclui-se que as motivações estão relacionadas com a melhoria na qualidade, as dificuldades são as relacionadas com a carga burocrática e os benefícios são os mencionados na NP4427:2004.

Palavras-chave: Melhoria da qualidade, NP 4427:2004; Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Abstract:

The Portuguese Standard NP 4427:2004 – “Human Resources Management Systems. Requirements” focuses on Human Resources Management Systems and encompasses the followings action points: i) systematization of the HRM mission; ii) management accountability regarding the requirements related to the HRMS development; iii) planning of the necessary HR to guarantee the alignment with the company’s strategy; iv) development of the practices that must integrate the HRMS; v) measurement, analysis and improvement of the performance of the systems that are developed.

The aim of this study is to understand the role of the certification of the Portuguese Standard 4427:2004 within the development of the Human Resources Management practices, as well as the motivations and the difficulties in its implementation and the benefits towards the quality improvement in the organizations within the post-implementation. The relevance of this study arose from it dealing with a current and recent subject within the standardization context.

For the intended aim, we developed three case studies carried out in three of the twenty-three companies that are certified within the context of the Portuguese Standard NP 4427:2004 in Portugal. For the data collection, we used the analysis of internal documents and carried out interviews with the persons in charge of the areas of greater intervention in the system’s development: i) human resources management, ii) quality management and iii) administration. It is concluded that the motivations are related with the improvement in the quality, the difficulties are the related ones with the bureaucratic load and the benefits are the mentioned ones in the NP4427:2004.

Keywords: Human Resources Management System; NP 4427:2004; Quality improvement.

Enquadramento

Desde que se iniciou o estudo da Gestão que os teóricos têm investigado a fórmula para alcançar a excelência dentro das empresas em todos os aspetos e os mais investigados estão ligados à especialização, motivação do colaborador para produzir com eficiência e eficácia, a gestão da qualidade, a satisfação do cliente com do produto e o atendimento

(Todea e Mihaltan, 2013) - a Gestão dos Recursos Humanos (GRH) poderá aqui traduzir-se numa ferramenta estratégica, que ajuda as empresas a sustentar o nível de valor criado e a competir com sucesso nos mercados (Clinton, Williamson, e Bethke, 1994). Por isso, a implementação de sistemas de gestão de Recursos Humanos torna-se cada vez mais crucial para as organizações (Atkinson, 2006).

Apesar de existirem vários estudos de GRH, no que respeita à Norma Portuguesa 4427:2004, pelo facto de ser uma norma portuguesa, com implementação só em Portugal, existem apenas dissertações que analisam a referida norma, daí surgiu a motivação para o presente estudo empírico que tem como objetivo perceber o papel que a certificação pela NP 4427:2004 detém no desenvolvimento das práticas de GRH, quais as motivações e dificuldades na implementação e benefícios para a melhoria da qualidade nas organizações, na pós-implementação.

De seguida, e através da Revisão da Literatura procura-se uma base de fundamentação teórica, assente numa literatura já consolidada, sobre os assuntos base da investigação. O capítulo posterior aborda a metodologia de investigação descrevendo os procedimentos metodológicos a serem utilizados, a seleção dos casos para o trabalho, a recolha de dados e a forma como serão analisados. Passa-se de seguida para o estudo dos casos de acordo com a literatura consultada e seguindo a metodologia de análise exposta e definida para este trabalho. Por fim, são apresentadas as implicações do estudo, contribuições para as empresas e sugestões para trabalhos futuros.

1. Revisão da Literatura

1.1. Gestão de Recursos Humanos

A GRH, do ponto de vista teórico, recorre à teoria do comportamento organizacional o que *per se* dificulta o esclarecimento de diferenças significativas entre os diversos autores que têm abordado este tema (Way e Johnson, 2005). Confrontamo-nos com conceptualizações económicas, psicológicas, económicas, jurídicas e até oriundas da ciência política o que lhe confere um carácter eclético, não dispondo, deste modo, de uma base de conhecimentos focada.

No entanto, esta versatilidade não enfraquece a sua posição atual onde todos, em geral reconhecem à GRH um papel estratégico. A GRH é objeto de crescente interesse nas últimas décadas pois a forma como é conduzida reflete-se na performance organizacional das empresas (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, e Drake, 2009). No atual cenário este fato poderá ser uma vantagem determinante no contexto de grande competitividade que caracteriza a economia atual. A GRH tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados (Petrescu e Konrad, 2012).

Desde o final da segunda guerra mundial que a área da GRH tem vindo a ganhar um interesse crescente (Jain e Murray, 1984). Verifica-se que a expressão GRH tem sofrido diversas evoluções semânticas. Entre outras mencionamos três significativas, desde gestão de pessoal, passando à gestão de recursos humanos e atualmente enfatiza-se a expressão gestão das pessoas. Apesar das diferenças de significado que cada uma destas três expressões possa veicular, hoje, assume-se que a gestão das pessoas representa uma componente fundamental de qualquer estratégia organizacional (Brauns, 2013).

Uma organização dotada de tecnologia de ponta, com as melhores tecnologias e instalações, que goze de uma localização estratégica vantajosa, mesmo que tenha fácil acesso ao financiamento, não terá sucesso se não se munir dos recursos humanos adequados (Pfeffer, 1994). As pessoas constituem o principal recurso de qualquer organização, assim, é fundamental que lhes seja dedicada uma atenção especial no sentido de otimizar a sua integração no processo produtivo, seja este de que natureza for, ao mesmo tempo que se procura garantir que estas se sentem satisfeitas com o seu trabalho. Segundo Osman, Ho, e Galang, (2011) para que as organizações aumentem a sua competitividade devem conceder prioridade aos seus recursos humanos, implementando sólidas práticas de GRH.

Nas organizações com departamento de GRH formalmente constituído verifica-se com mais frequência a implementação de programas de formação e desenvolvimento, a avaliação do desempenho, a preocupação com o relacionamento com os trabalhadores e o estabelecimento de canais de comunicação eficazes o que conduz a uma maior satisfação no trabalho (Hunko, 2013).

A importância reconhecida a esta função da gestão provocou o aparecimento de novas concepções acerca do contributo das pessoas para a prossecução dos objetivos das organizações. Há por um lado, maior aprofundamento e integração entre a gestão estratégica da organização e a GRH e, por outro, obrigam a que cada gestor operacional seja o gestor de recursos humanos da sua equipa de trabalho (Abu-Jarour, 2014). Apesar destas diferenças de concepção, a gestão recursos humanos no essencial continua a dizer respeito às decisões e ações relacionadas com a articulação entre a organização e os seus empregados.

De acordo com Barney (1991) a competitividade resulta da exploração de recursos valorizáveis e de difícil replicação pela concorrência. Existirá um recurso mais valorizável e de difícil replicação do que as pessoas? Embora pareça óbvio que as pessoas devem usufruir de uma atenção especial por parte da gestão de topo e sua importância seja reconhecida a verdade é que o nível de implementação das políticas de GRH varia de organização para organização. A GRH evoluiu ao longo do século XX em articulação estreita com a teoria e comportamento organizacionais, partilhando os pontos altos e baixos da evolução destas ciências dedicadas aos estudos das organizações (Brauns, 2013).

Cada vez mais o gestor de recursos humanos é chamado a intervir em áreas organizacionais que até aos anos setenta lhe estavam vedadas. Até, então, dificilmente um gestor de recursos humanos teria hipótese de vir a desempenhar a função de topo de qualquer organização. A GRH era encarada como algo acessório às práticas e aos processos de gestão. Apesar do reconhecimento da sua importância, a GRH tem sido exercida como uma função reativa, respondendo aos problemas à medida que surgem (Jain e Murray, 1984).

Rydell, Andersson, e Hedlund (2014) defendem que as principais razões pelas quais a GRH falha se prendem com a falta de interesse por parte dos gestores de topo, interessados apenas no seu estatuto; devido à pouca influência dos sindicatos e especialistas em GRH; simples ignorância sobre práticas de GRH ou porque os gestores de topo apenas se baseiam na sua experiência passada, gerindo os seus recursos humanos de uma forma instintiva. Uma alternativa encontrada que possa preencher essa lacuna foi através dos sistemas de qualidade com a NP4427:2004, de seguida analisada.

1.2. NP4427:2004²

1.2.1. Enquadramento

A necessidade de bem gerir os recursos humanos de qualquer organização levou a que surgisse na Inglaterra, através do governo daquele país, um referencial que define as linhas mestras de uma boa gestão dos recursos humanos. O “Investors in People” estabelece, mais do que regras, um estilo comportamental e de gestão dos recursos humanos que conduz, como resultado, a uma maior participação e responsabilidade voluntária das pessoas na gestão da organização, o que, por sua vez, traz mais satisfação interna, mais produtividade e melhor desempenho por parte dos envolvidos, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma forte cultura na organização (Fernandes, 2011³).

Esta necessidade de gerir de uma forma adequada as organizações, nomeadamente as empresas, é algo que é sentido pelos gestores de todo o mundo. Em Portugal, e como resultado dessa necessidade e inspirada num normativo interno da empresa Gestão Total, foi proposta ao Instituto Português da Qualidade (IPQ) a criação de uma Norma Portuguesa para a GRH. Constituída a Comissão Técnica (CT152), presidida pela APAV, foram reunidos vários especialistas das áreas da GRH e da Normalização com o objetivo de, em conjunto, criarem uma Norma que desse resposta à necessidade de apurar um conjunto de princípios que servissem de apoio às organizações na definição e estruturação dos seus SGRH e assim surge a NP 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos (Fernandes, 2011).

Esta é a primeira norma a nível internacional que aborda a gestão dos recursos humanos de uma forma holística, e que faz parte de um sistema nacional de normalização. A norma foi também desenhada de forma a integrar-se com as atuais normas de certificação NP EN ISO9001:2000, NP EN ISO14001:1999 e a NP4397, a qualidade, o ambiente, a saúde e segurança ocupacional e agora os recursos humanos (IPQ, 2004).

² A própria Norma e o guia “Dar + Valor às Pessoas”, publicado através da EQUAL (iniciativa comunitária na área do desenvolvimento dos RH), são os únicos documentos, no âmbito da literatura, de suporte ao estudo da NP 4427:2004.

³ Manuel Teles Fernandes é especialista em estratégia e gestão de recursos humanos. É ainda Animador e Formador certificado em Gestão pelo Valor, pela APAV, Presidente da comissão técnica para a normalização da gestão de recursos humanos (CT 152) e integra a comissão técnica de normalização da gestão pelo valor (CT 149).

1.2.2. Objetivos⁴

A norma tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização.

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

Concretamente, esta Norma procura:

1. **Atrair:** profissionais com competências necessárias para a organização cumprir a estratégia e atingir os objetivos definidos; Características como credibilidade, solidez financeira, capacidade de inovação e boas práticas, contribuem para a criação da imagem e conseqüente capacidade de atração que as empresas revelam para o exterior.
2. **Manter:** Colaboradores necessários para a organização alcançar a sua estratégia e objetivos; Políticas de GRH que promovam a satisfação de expectativas, a valorização do desempenho e o desenvolvimento, criam as condições necessárias para a permanência das pessoas nas empresas.
3. **Desenvolver:** Recursos Humanos, assegurando a criação de um compromisso mútuo que alinhe as necessidades organizacionais com as práticas de aprendizagem e desenvolvimento por parte dos colaboradores; Conhecimentos, competências e motivação para trabalhar de modo eficaz e com real aplicação das aprendizagens.

Gameiro (2008) defende que as empresas devem planear e implementar estrategicamente as competências, o recrutamento e seleção, a admissão, o acolhimento e integração e o desenvolvimento das pessoas, analisando o desempenho de todo este sistema por forma a dar resposta aos princípios estratégicos definidos, concebendo, assim, um SGRH integrado na organização de acordo com as premissas da NP 4427:2004.

De acordo com a NP 4427:2004, “o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização, isto é, na sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo”, pelo que, para

⁴ Os objetivos mencionados da NP4427:2004 são os expostos em IPQ (2004).

o efeito, é importante que as empresas criem e desenvolvam um SGRH que siga as seguintes linhas orientadoras:

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

A NP4427:2004 veio dar resposta à necessidade de aplicação de uma metodologia organizativa na GRH, permitindo às organizações que a implementam: a) “estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização; b) implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos; c) assegurar-se que a política de recursos humanos estabelecida é seguida; d) demonstrar essa conformidade; e) obter a certificação ou o reconhecimento do seu sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa, ou: f) fazer uma autoavaliação e declaração de cumprimento desta Norma Portuguesa.” (Varão, 2009).

A norma de gestão de recursos humanos não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na gestão de

recursos humanos, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas (Fernandes, 2011).

2. Metodologia

2.1. Estudo de caso como estratégia de investigação

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Yin, 2011). Com estudos de caso pretende-se analisar os resultados provenientes de casos individuais, os quais permitem gerar informação mais detalhada, mais rica e mais útil para o fenómeno a ser observado (Paton, 1990).

Gómez, Flores e Jiménez (1996) de forma a sistematizarem os vários objetivos que foram considerados ao longo dos anos, referem na sua investigação, que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”. No entanto, os estudos de caso podem ser diferentes consoante se focalizam, por exemplo, sobre uma única empresa (estudo de caso único) ou diferentes empresas com vista a permitir a investigação de diversas situações e/ou acontecimentos. A análise resulta normalmente em estudos de caso únicos, detalhados para cada acontecimento e situação (Velo 2007).

A metodologia desenvolvida no presente estudo foi de natureza qualitativa. Esta opção justifica-se, primeiro, por se tratar de um estudo de carácter exploratório e, em segundo lugar, devido aos próprios objetivos do trabalho que procuraram apreciar uma situação *in loco* de empresas específicas.

De acordo com esta perspetiva optou-se ainda por adotar a estratégia descritiva-exploratória de análise qualitativa, para que a pesquisa pudesse atender ao objetivo central do trabalho - analisar as motivações e dificuldades na implementação da NP4427:2004 e os benefícios ao nível da melhoria da qualidade.

2.2. Seleção de casos

Os estudos de caso podem ser diferentes consoante se focalizam, por exemplo, sobre uma única empresa (estudo de caso único) ou diferentes empresas com vista a permitir a investigação de diversas situações e/ou acontecimentos. A análise resulta normalmente em estudos de caso únicos, detalhados para cada acontecimento e situação (Velo 2007).

Nesta investigação, o primeiro passo para a abordagem prática e real da Norma em estudo foi a identificação de todas as empresas portuguesas certificadas pela NP 4427:2004, o que perfaz um total de 21 empresas.

Esta identificação foi possível através do contacto estabelecido com o IPQ que direccionou para todos os organismos portugueses que certificam de acordo com a NP EN ISO 9001 e que têm competência para certificar de acordo com a NP 4427:2004, nomeadamente: APCER; Bureau Veritas; CERTIF; EIC; Lusaenor; LRQA; SGS ICS e TUV Rheinland, todos colaboraram e enviaram a informação solicitada.

De seguida, contactou-se o Presidente da comissão técnica responsável pela NP4427:2004, CEO da primeira empresa a implementar a norma em Portugal – Gestão Total com o objetivo de perceber a motivação para o surgimento da norma bem como o atual estado da mesma no contexto nacional e internacional.

Numa segunda fase foram selecionadas mais duas empresas, visto que nesta situação, a análise de dados através de múltiplas situações e acontecimentos constitui o que se denomina um estudo de caso comparativo e envolve a análise de múltiplos casos (Velooso 2007). No quadro 1 podem observar-se as características gerais das empresas analisadas.

Quadro 1 - Características Gerais das empresas analisadas

	CENFIM	CHConsulting	Gestão Total
N.º Colaboradores	139	120	6
Localização (sede)	Lisboa	Coimbra	Samora Correia
Área de Negócio	Centro de Formação Profissional de Metalurgia e Metalomecânica	Consultadoria de Gestão, Recursos Humanos, Formação, Comunicação, Design, Qualidade	Consultoria e Formação
Início de atividade	1985	1998	1994
Habilitações dos colaboradores	Aproximadamente: 49% de Licenciados; 38% Ensino Secundário; 13% outras habilitações.	97% Licenciados e mestres	Licenciatura

2.3. Recolha de dados

De acordo com Yin (2011), as evidências para um estudo de caso podem vir de fontes distintas: documentos, registos documentais, entrevista, observação direta, observação participante e artefactos físicos.

Com base nos objetivos citados e através do Quadro 2, verifica-se que os dados para este estudo foram recolhidos através de entrevistas, para além da observação e consulta de documentos oficiais, como a apresentação formal da organização aos seus clientes no site da empresa, para além de outros documentos internos da empresa. As pessoas entrevistadas posicionam-se nos níveis superiores das empresas, Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Qualidade e CEO.

A escolha por estes membros foca-se no facto de atualmente, a estratégia da GRH se ter acentuado mais significativamente o que tem constituído o núcleo central da sua função - a relação entre a organização e os seus colaboradores.

Quadro 2 - Fontes da recolha de dados

	CENFIM	CHConsulting	Gestão Total
DADOS DOCUMENTAIS			
Período de recolha	01 Abril a 21 Maio 2014	01 Abril a 21 Maio 2014	01 Abril a 14 Maio 2014
Troca de emails	Sim	Sim	Sim
Página de Internet	Sim	Sim	Sim
Documentos Internos	Não	Não	Sim
QUESTIONÁRIO			
Email	Sim	Sim	Sim
Colaborador	Sofia Almeida	Susete Pires	Arq.º M. Teles Fernandes
		Ana Rita Pereira	
Função	Diretora RH	Dir. RH e Qualidade	CEO
Data de Entrega	20 de Maio de 2014	02 de Maio de 2014	14 de Maio de 2014

3. Estudo de caso e sua discussão

3.1. Caso 1 | CENFIM

O Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica (CENFIM) é um centro protocolar de âmbito nacional, que promove a formação, orientação e valorização profissional dos Recursos Humanos do Sector Metalúrgico, Metalomecânico e Eletromecânico. Com 13 Núcleos distribuídos por Amarante, Arcos de Valdevez, Caldas Rainha, Ermesinde, Lisboa, Marinha Grande, Oliveira de Azeméis, Peniche, Porto, Santarém, Sines, Torres Vedras e Trofa, traduz a sua atuação em elevado know-how técnico, tecnológico e técnico-pedagógico.

É da competência do CENFIM a Formação de Profissionais de Formação e a Formação Contínua dos Trabalhadores empregados, na dupla ótica da melhoria das suas qualificações e da manutenção da sua empregabilidade, bem como o desenvolvimento organizacional das Empresas, através de intervenções especificamente dirigidas às PME's, na ótica da sua modernização e aumento da produtividade e competitividade, bem como a formação e promoção da inserção profissional da população portuguesa mais jovem, nomeadamente pela formação desenvolvida no âmbito do Sistema de Aprendizagem, Qualificação Inicial, Cursos de Especialização Tecnológica - CET e de Educação e Formação de Jovens.

a) Implementação | Motivações e dificuldades

A CENFIM antes da implementação da NP4427:2004 já se encontrava certificada pela APCER - Associação Portuguesa de Certificação, de acordo com os referenciais normativos NP EN ISO 9001:2000; NP EN ISO 14001:2004; NP 4397/Publicação OSHSA 18001:1999.

As motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da norma NP 427:2004 surgiram como mais um desafio e um bom atributo para o CENFIM, enquanto centro de formação profissional que presa pela qualidade dos seus serviços.

No que respeita, às dificuldades em todo o processo, desde a ideia da implementação até à certificação de acordo com os requisitos da NP4427:2004 e tendo já como referência as outras normas implementadas na organização, a estrutura da empresa já estava preparada para assumir mais este compromisso. Segundo Sofia Almeida “*A maior dificuldade foi a carga burocrática que está associada a qualquer nova certificação*”.

Neste processo todos os colaboradores foram envolvidos, incentivando-os a propor melhorias no âmbito dos recursos humanos e motivando-os no cumprimento dos objetivos específicos desta área. Estes objetivos são integrados todos os anos na política da organização, trazendo medidas novas e fazendo com que todos participem para a melhoria contínua do processo.

b) Benefícios ao nível da melhoria da qualidade

Sofia Almeida considera importante a certificação pela NP4427:2004 para a empresa, pois *“sendo uma área tão sensível da empresa, é necessário que os recursos humanos estejam bem estruturados e que não se limitem a uma pessoa/departamento, mas que haja uma sincronização saudável dentro da empresa.”*

Já relativamente à certificação pela NP4427:2004 neste setor de atividade, a diretora de RH sublinha que a metalurgia e metalomecânica é uma das indústrias com maior empregabilidade a nível nacional, o que já por si é um fator determinante para uma política de recursos humanos robusta e funcional.

Os benefícios da certificação pela NP4427:2004 surge como um reforço, pois *“como já tínhamos um Sistema de Gestão da Qualidade implementado, não houve grande mudança ao nível das práticas de qualidade da empresa. Já ao nível do desempenho, podemos dizer que a inclusão da política de recursos humanos na política geral da organização, foi uma mais valia que veio reforçar a importância dos colaboradores, dos seus conhecimentos e da sua envolvimento na organização”* Sofia Almeida.

Desvantagens da certificação pela NP4427:2004, não existem estando satisfeitos com a mesma e com foco em *“otimizar cada vez mais a operacionalização dos recursos humanos, em função dos resultados a atingir”*.

3.2. Caso 2 | CHConsulting

CHConsulting é especialista na gestão de pessoas e organizações, sendo a consultora de gestão mais premiada em Portugal. Estão no mercado com uma fórmula que conjuga excelência e entusiasmo numa só voz. Olham as organizações de ponta a ponta, desenhando soluções ajustadas a cada problema. A capacidade de observar as

organizações com uma perspectiva global, permite-lhes criar projetos integrados, cruzando múltiplos olhares.

Dispõem de um leque de competências. Especialistas em formação e desenvolvimento de pessoas. Prestam serviços especializados de valorização do Capital Humano com os olhos postos no crescimento organizacional. Distingue-os a capacidade de pôr em marcha projetos integrados, com visão 360°, alinhados com a cultura e estratégia corporativa. Veem todo o retrato, adaptam-se a todas as realidades, perseguem os resultados fora da sua zona de conforto.

Encontram-se acreditados pela DGERT, enquanto entidade formadora, sendo uma entidade nacional de benchmarking reconhecida pelo IAPMEI. Possuem uma equipa de consultores e auditores altamente qualificada: auditores qualificados em entidades certificadoras; consultores e auditores certificados para o referencial EQUASS (European Quality in Social Services), nos níveis Assurance e Excellence.

a) *Implementação | Motivações e dificuldades*

Antes da implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da NP4427:2004 havia não havia nenhum sistema de qualidade implementado na empresa. *“Contudo, segundo a diretora de RH - Susete Pires: desde já há alguns anos, que vinham a ser implementadas ações de melhoria enquadradas num sistema de gestão da qualidade e em particular de um sistema de gestão de recursos humanos.”*

Nas palavras da diretora de qualidade e sustentabilidade - Ana Pereira, *“fomos a primeira consultora de gestão a obter uma certificação integrada em Qualidade (NP EN ISO 9001:2008), Ambiente (NP EN ISO 14001:2004) e Recursos Humanos (NP 4427:2004)”*.

Quando questionadas sobre as motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade em conformidade com os requisitos da norma NP 4427:2004, a resposta é clara: *“mais do que um compromisso, a Qualidade é a nossa forma de estar”*, sublinha Ana Pereira. *“A certificação integrada é um reconhecimento externo que a empresa considera importante, na medida em que valida, as metodologias de trabalho interno, um dos seus principais fatores de diferenciação que caracteriza a CH. Como empresa de serviços e com um ADN muito próprio focado nas PESSOAS, a certificação na norma de Recursos Humanos foi algo que naturalmente fazia sentido na nossa estrutura”*.

As dificuldades em todo o processo desde a ideia da implementação até à certificação de acordo com os requisitos da NP4427:2004 não foram sentidas. Antecederam a implementação com uma recolha de informações e formação específica na Norma, pelas principais pessoas envolvidas, a Diretora da Qualidade e Sustentabilidade e a Diretora de Recursos Humanos. *“Com uma cultura já implementada no Grupo CH de formalização de tudo e totalmente virada para as PESSOAS, era quase impossível sentir grandes dificuldades. Ainda que, alguma da burocracia associada, tenha permitido uma maior sistematização de processos e procedimentos e uma maior integração estratégico-operacional”* Ana Pereira.

No decorrer do processo e segundo Susete Pires *“todos os colaboradores tiveram e continuam a ter, um papel fundamental pois são os principais destinatários e ao mesmo tempo os principais impulsionadores da nossa Política de Recursos Humanos e de tudo o sistema que a envolve”*.

b) *Benefícios ao nível da melhoria da qualidade*

A certificação pela NP4427:2004 para a empresa é sem dúvida *“muito importante, internamente ao nível dos seus processos e externamente, pois consolida também os serviços de excelência que prestamos aos nossos clientes”* Susete Pires. Neste setor de atividade a norma é uma mais-valia, uma vez que são uma consultora de gestão e a mesma é um fator de diferenciação, interno e externo.

Os benefícios da certificação permitiram essencialmente uma maior sistematização das metodologias de trabalho, bem como um maior acompanhamento dos processos internos, adicionalmente à implementação de ferramentas ativas e de formação continua para assegurar o cumprimento da legislação aplicável.

As desvantagens apontadas prendem-se à associação a qualquer sistema certificado, a carga burocrática associada, consiste sempre no aspeto menos valorizado. Não obstante, Ana Pereira considera que as vantagens são superiores.

O grau de satisfação é positivo a diretora de Qualidade e Sustentabilidade relembra que *“em congruência com a nossa Visão “sermos reconhecimentos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazemos”, continuamos a aposta na melhoria continua e num caminho de excelência em congruência com a ISO 9004 e os níveis de excelência da EFQM”*

3.3. Caso 3 | Gestão Total

Gestão Total é uma empresa de consultoria, gestão e formação com quase 20 anos de experiência no mercado nacional e internacional. Sempre com a Missão de *Contribuir para o crescimento, desenvolvimento e aumento da competitividade das empresas, através de serviços de consultoria, gestão e formação.*

É uma entidade Formadora Acreditada pela DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, n.º 5440, para as áreas de Diagnóstico de Necessidades de Formação, Planeamento da Formação, Conceção da Formação, Organização e Promoção da Formação, Desenvolvimento e Execução da Formação, e Acompanhamento e Avaliação da formação. São ainda associados da ANEF, Associação Nacional das Entidades Formadoras, e cumprem com os requisitos da qualidade e ética empresarial, impostos pela mesma aos seus associados.

O CEO da Gestão Total, Arquiteto Manuel Teles Fernandes, é o “pai” da NP4427:2004. Nas palavras do CEO (que aqui se reproduzem), explica-se o processo de evolução da mesma em “*a mesma surge na sua génese em 1997, como resultado de trabalho de investigação que levei a efeito durante um ano, em bibliografia existente, sobre as diferentes dimensões e atividades da gestão de recursos humanos.*” Neste ano de 1997 a Gestão Total contava com 20 colaboradores.

Dessa investigação saiu um texto, em formato de norma interna da Gestão Total, que definia as áreas que deveriam ser consideradas na gestão dos seus RH, como, objetivos para os RH, processo de planeamento dos RH, recrutamento e seleção, formação interna, avaliação de desempenho, compensações, comportamentos esperados e sanções, representação da empresa e outros deveres e direitos.

Em 1999, face à reestruturação da norma ISO 9001, que estava prevista para 2000, fez-se uma revisão a essa norma interna da Gestão Total, alinhando a sua estrutura aquela que seria a da revisão da ISO 9001. Estas normas internas, primeira edição e revisão, requeriam que fossem criados procedimentos internos que dessem resposta aos seus requisitos, como de resto acontece com qualquer norma. Desta forma, a empresa criou um sistema de gestão dos seus RH, que se complementava com a sua certificação pela ISO 9001.

Posteriormente, veio a Gestão Total a apresentar ao IPQ a ideia de transformar esta sua norma interna em norma nacional, o que foi aceite. Assim, veio a constituir-se a CT 152 do IPQ, que mais tarde passou para o ONS APAV (Associação Portuguesa para a Análise do Valor). Posteriormente à publicação da NP 4427:2004, fizemos um requerimento ao CEN para passagem da norma nacional (NP) a norma europeia (EN), que foi bloqueada por alguns países membros, alegando falta de oportunidade para a ação, e falta de interesse do mercado.

Há três anos, e por requerimento da ANSI (organismo de normalização dos EUA), foi criada a CT ISO 260 que se dedica ao estudo e publicação de normas para a gestão de recursos humanos. Correntemente estão em processo de desenvolvimento guias e normas que se focam em áreas específicas da gestão de RH, como o “recrutamento e seleção” e outras.

a) Implementação | Motivações e dificuldades

Antes da implementação do sistema de gestão da qualidade tendo em conta os requisitos da NP4437:2004 estava já implementada o sistema de gestão da qualidade - ISO 9001:2000. Não tendo mais nenhuma certificação.

As motivações que levaram a empresa a implementar o sistema de gestão da qualidade estavam diretamente ligados com o objetivo de uniformizar os procedimentos e as práticas de gestão dos recursos humanos, para que existisse tratamento igual para todos os elementos da empresa. Tratamento igual e claro para todos leva a maior motivação e participação das pessoas na organização. Era ainda a forma de uniformizar os processos de gestão que estavam de fora da certificação da qualidade (ISO 9001).

As dificuldades em todo o processo passaram pela criação de procedimentos adequados e providos de sentido e funcionalidade para todas as áreas que a norma abrange, como por exemplo: recrutamento e seleção, formação, plano de carreiras, avaliação de desempenho, compensações, comportamento esperado e sanções.

O sistema foi desenvolvido com a participação da gestão de topo e do responsável pela gestão administrativa dos recursos humanos. Os diretores de departamento participaram na implementação. O restante pessoal, recebeu formação sobre os procedimentos e o sistema de GRH.

b) *Benefícios ao nível da melhoria da qualidade*

A importância da certificação pela NP4427:2004 para a empresa prende-se com a forma de manter a equipa coesa e motivada para participar ativamente no desenvolvimento da organização e aceitarem as mudanças sem receios. Apesar da importância da certificação pela NP4427:2004 neste setor de atividade, Manuel Teles Fernandes defende que a norma é ainda mais pertinente nas empresas de serviços.

Benefícios da certificação, melhoramento das práticas de qualidade da empresa, e desempenho, são notórios desde o nível da participação, o empenho, a aprendizagem e a relação entre as pessoas. Segundo o CEO, “*saber o que temos de dar e o que temos como compensação, de forma clara e inequívoca para todos, motiva e foca as pessoas no desempenho das suas atividades*”.

Manuel Teles Fernandes, salienta que “*inicialmente pensa-se que a burocracia envolvida pode ser uma desvantagem. Contudo, a prática demonstra que o registo das ações e a análise dos resultados são de extrema valia para as organizações*”.

A Gestão Total, devido à redução dos efetivos que sofreu devido à conjuntura económica do sector em que opera, já não se encontra certificada, apesar de continuarem a utilizar as mesmas práticas de quando o estavam, a NP4427:2004 continua a fazer sentir-se como linha orientadora.

3.4. Análise e discussão dos resultados

Segundo Veloso (2007), após a condução dos estudos de caso individuais e posterior análise deve avançar-se para a elaboração do relatório integrando (a) as conclusões dos estudos de caso individuais (já analisado no subponto anterior) e (b) a comparação entre casos. Deste modo será feita a análise e discussão da comparação entre casos e posteriormente, apresentadas em quadros que contém os fatores que foram alvo de estudo na três empresas/casos.

Após o cruzamento de dados das 3 empresas (casos) com as dimensões: Motivações, dificuldades e benefícios (Quadro 3 e 4), verifica-se uma homogeneidade. Desafio, compromisso e uniformização são os adjetivos que caracterizam a motivação para implementação da Norma. Assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: o atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro de qualquer organização (IPQ, 2004).

Por sua vez, na CENFIM e na CHConsulting as dificuldades sentidas foram no sentido da carga burocrática, enquanto que na Gestão Total a maior dificuldade se encontrou “na criação de procedimentos adequados e providos de sentido e funcionalidade para todas as áreas que a norma abrange”. Fato justificado pela génese da NP4427:2004 provir desta empresa, pela necessidade de alinhar todo o processo de RH. Todas referem que as vantagens são superiores às dificuldades encontradas no processo de implementação.

A norma de gestão de recursos humanos não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na GRH, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas (Fernandes, 2011).

Quadro 3 – Motivações e dificuldades na implementação da NP4427:2004

NP4427:2004		
	Motivações	Dificuldades
Caso 1 CENFIM	Encarada como um desafio e um bom atributo, enquanto centro de formação profissional que presa pela qualidade dos seus serviços.	A carga burocrática que está associada a qualquer nova certificação.
Caso 2 CHConsulting	“Mais do que um compromisso, a Qualidade é a nossa forma de estar” Como empresa de serviços e com um ADN muito próprio focado nas PESSOAS, a certificação na norma de RH foi algo que naturalmente fazia sentido na estrutura.	As desvantagens apontadas prendem-se à associação a qualquer sistema certificado, a carga burocrática associada, consiste sempre no aspeto menos valorizado. Consideram, no entanto que as vantagens são superiores.
Caso 3 Gestão Total	Antes da implementação da NP4427:2004 estava já implementada o sistema de gestão da qualidade - ISO 9001:2000. As motivações estavam diretamente ligadas com o objetivo de uniformizar os procedimentos e as práticas de gestão dos recursos humanos, tratamento igual e maior motivação e participação das pessoas na organização.	As dificuldades em todo o processo passaram pela criação de procedimentos adequados e providos de sentido e funcionalidade para todas as áreas que a norma abrange.

No Quadro 4 estão refletidos os benefícios da implementação da NP4427:2004 e ainda as expectativas dos 3 casos relativamente ao futuro no campo da qualidade dos recursos humanos. No que respeita aos benefícios, todas as empresas se encontram no ramo da consultoria/prestação de serviços, o que *per si* acarreta uma forte componente de responsabilidade refletida em qualidade, sustentabilidade, rentabilidade e confiança, não só externamente como também internamente, pois são o espelho do que fazem.

A norma NP4427:2004 enriquece e alinha esta responsabilidade, pois tem como principal objetivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para autoavaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização (IPQ, 2004).

Os benefícios são sentidos em duas vertentes, nos processos e no capital humano. A nível dos processos através da criação de uma política interna de RH, definição estratégica e planeamento, caracterização da estrutura organizacional, implementação de ferramentas ativas, maior sistematização dos processos quer internos quer externos, formação contínua, sistematização nas metodologias de trabalho e melhoramento nas práticas de qualidade da empresa.

A nível do capital humano os benefícios notam-se no alinhamento dos recursos humanos com a estratégia, o desempenho, o envolvimento, a participação, o empenho a aprendizagem e a própria relação entre as pessoas. Na gestão dos RH através da definição de competências, admissão, acolhimento e integração, desenvolvimento, resultados do desempenho do sistema e revisão pela gestão. Nos 3 casos por parte dos diretores, é evidente a preocupação em manter as equipas coesas e motivadas e a Norma acarretou um alinhamento que permitiu o fluir de processos que até então não seria possível regravar.

A importância reconhecida a esta função da gestão provocou o aparecimento de novas conceções acerca do contributo das pessoas para a prossecução dos objetivos das organizações. Há por um lado, maior aprofundamento e integração entre a gestão estratégica da organização e a GRH e, por outro, obrigam a que cada gestor operacional seja o gestor de recursos humanos da sua equipa de trabalho (Abu-Jarour, 2014).

Quadro 4 – Benefícios da NP4427:2004, futuro no âmbito da qualidade de RH

NP4427:2004		
	Benefícios	Futuro
Caso 1 CENFIM	<p>É necessário que os RH estejam bem estruturados e que não se limitem a uma pessoa/departamento, mas que haja uma sincronização saudável dentro da empresa.</p> <p>Fator determinante para uma política de recursos humanos robusta e funcional.</p> <p>Ao nível do desempenho, a inclusão da política de RH na política geral da organização, foi uma mais-valia que veio reforçar a importância dos colaboradores, dos seus conhecimentos e da sua envolvimento na organização”</p>	Otimizar cada vez mais a operacionalização dos recursos humanos, em função dos resultados a atingir.
Caso 2 CHConsulting	<p><i>Muito importante, internamente ao nível dos seus processos e externamente, pois consolida também os serviços de excelência que prestamos aos nossos clientes.</i></p> <p>Maior sistematização das metodologias de trabalho, bem como um maior acompanhamento dos processos internos, adicionalmente à implementação de ferramentas ativas e de formação continua para assegurar o cumprimento da legislação aplicável.</p>	Continuam a aposta na melhoria continua e num caminho de excelência em congruência com a ISO 9004 e os níveis de excelência da EFQM.
Caso 3 Gestão Total	<p>Manter a equipa coesa e motivada para participar ativamente no desenvolvimento da organização e aceitarem as mudanças sem receios.</p> <p>Benefícios da certificação, melhoramento das práticas de qualidade da empresa, e desempenho, são notórios desde o nível da participação, o empenho, a aprendizagem e a relação entre as pessoas. Segundo o CEO, <i>“saber o que temos de dar e o que temos como compensação, de forma clara e inequívoca para todos, motiva e foca as pessoas no desempenho das suas atividades”</i>.</p>	A Gestão Total, devido à redução dos efetivos que sofreu devido à conjuntura económica do sector em que opera, já não se encontra certificada, apesar de continuarem a utilizar as mesmas práticas de quando o estavam, a NP4427:2004 continua a fazer sentir-se como linha orientadora.

Relativamente ao presente cenário nas empresas a Norma continua a ser renovada pela CENFIM e pela CHConsulting, ambas apostam na melhoria continua e a CHConsulting trilha num *caminho de excelência em congruência com a ISO 9004 e os níveis de excelência da EFQM*. A Gestão Total, devido ao atual cenário socioeconómico reduziu o

seu quadro de trabalhadores para 6 não se justificando a renovação da mesma, no entanto continuam a implementar e a ser alinhados pela NP4427:2004.

A norma de GRH não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na GRH, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas (Fernandes, 2011).

4. Conclusões Gerais

Este ponto resume as conclusões do estudo, identificando implicações práticas e teóricas a respeito do objeto de estudo, sugerindo, ainda, ideias para futuras investigações nesta área. A validação do trabalho proposto é decorrente do processo de investigação como um todo, representado através das diversas fases do estudo.

Este estudo teve como objetivo perceber o papel que a certificação pela Norma Portuguesa 4427:2004 detém no desenvolvimento das práticas de GRH, quais as motivações e dificuldades na implementação e benefícios para a melhoria da qualidade nas organizações, na pós-implementação. A revisão da literatura efetuada remeteu-nos no início para a análise das dimensões, que nas últimas décadas se demonstraram fundamentais na caracterização das dimensões abordadas: Gestão de Recursos Humanos e NP4427:2004.

O desenho do estudo foi descritivo-exploratório de análise qualitativa, realizando-se um estudo de casos múltiplos em três empresas (CENFIM, CHConsulting e Gestão Total) que já implementaram a Norma. Como instrumentos de recolha de dados, utilizou-se a análise de documentos internos, um questionário e entrevistas aos Diretores de Recursos Humanos, Diretores de Qualidade e CEO.

Após analisadas e comparadas as empresas, conclui-se que a motivação para implementação da NP4427:2004 se prende com o facto de serem empresas direcionadas para prestação de serviços na área da consultoria e da formação, tendo a necessidade de bem gerir os recursos humanos quer interna quer externamente. Esta norma, na visão dos diretores que participaram nesta investigação, é uma ferramenta que dá resposta à necessidade de apurar um conjunto de princípios que servem de apoio à empresa na definição e estruturação dos seus SGRH.

No que respeita, às dificuldades aquando a implementação da NP4427:2004 são um pequeno contrapeso na balança destas empresas, uma vez que as dificuldades se prendem essencialmente com a carga burocrática associada a estes processos. É comum às 3 que estas dificuldades iniciais são uma porta aberta ao bom fluir nos processos e no capital humano das mesmas, trazendo mais vantagens do que desvantagens.

Os benefícios identificados estão diretamente ligados aos objetivos que a própria Norma se propõe: Definição Estratégica e Planeamento, Caracterização da Estrutura Organizacional, Definição de Competências, Admissão, Acolhimento e Integração, Desenvolvimento, Resultados do Desempenho do Sistema e Revisão pela Gestão.

Manifestamente aqui, como noutros campos em que intervém o fator humano e a sua liberdade de ação, em escassas circunstâncias será possível obter previsões precisas, pois este não é um campo de ciências exatas. Mas, ainda assim, o estudo sistemático destas situações pode trazer luzes e resultados que a simples intuição não revela.

Sob o ponto de vista da GRH, este estudo permitiu confirmar que é evidente a preocupação das 3 empresas em adotar sistemas que organizem e certifiquem formalmente, quer perante a sua estrutura, quer perante os seus clientes e fornecedores, os seus produtos, serviços, processos, com o objetivo de envolverem toda a estrutura e darem resposta às exigências do mercado em que atuam – NP4427:2004.

5. Implicações, Contribuições e Sugestões

5.1. Implicações do Estudo

Uma das contribuições/implicações deste estudo reside na procura de algumas respostas associadas ao aparecimento e implementação da NP4427:2004 ainda não suficientemente explorada, é uma norma portuguesa, como tal não existem ainda artigos científicos que a sustentem.

Todavia, este estudo deteve-se na questão das especificidades das organizações analisadas, não procurando generalizar as conclusões alcançadas. Mesmo podendo perceber um carácter genérico em relação aos princípios das motivações, dificuldades e benefícios, esta norma deve ser analisada na sua vertente de divulgação, conteúdo e

aplicabilidade, pois constatou-se que em 10 anos apenas 21 empresas requereram a certificação.

5.2. Limitações e Investigações Futuras

Quanto às limitações da presente investigação, destacam-se as limitações tradicionais dos estudos de base qualitativa (Yin, 2011), ou seja, a questão do reduzido número de empresas que participam da amostra impossibilitando a generalização dos dados obtidos. Deve-se destacar, entretanto, que em relação aos estudos de caso aqui estudados, a categorização dos elementos foi sustentada valendo-se de base teórica, o que permite um bom grau de segurança em relação às conclusões obtidas. Facto, esse, típico da pesquisa desenvolvida, de carácter exploratório, de base qualitativa, que permite a aplicação de inferências nas conclusões obtidas.

Este trabalho não tem a intenção de esgotar o assunto, pelo contrário, com o objetivo atingido, acredita-se que um passo importante foi dado no sentido de enquadramento da NP4427:2004 no contexto nacional. Muito mais há por fazer e este trabalho é apenas parte de um novo caminho na consolidação do conhecimento científico aplicado em torno do tema.

A partir da investigação realizada, sugerem-se novas investigações no âmbito da NP4427:2004, visto ser uma ferramenta interna e externa para as empresas que cada vez mais têm nos seus RH uma fonte de inovação, competitividade e sustentabilidade. Assim sugerem-se investigações que compreendam o porquê de não existir uma Norma de RH Europeia, Analisar de que forma a NP4427:2004 está a ser trabalhada e divulgada junto das empresas, o que está a falhar para não ser implementada, que alterações devem ser feitas e qual o caminho a seguir para o sucesso da mesma. Parte destas sugestões foram dadas pelos diretores dos organismos portugueses que certificam ao abrigo da NP4427:2004.

Referências Bibliográficas

- Abu-Jarour, S. (2014). Strategic management of human resources. *International Journal of Business and Social Science*, 72(10), 74–6. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23871121>
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. doi:10.1108/00251740610715740
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.
- Brauns, M. (2013). Aligning Strategic Human Resource. *International Business e Economics Research Journal*, 12(11), 1405–1411.
- Camgoz-Akdag, H. (2007). Total quality management through six sigma benchmarking: A case study. *Benchmarking: An International Journal*, 14(2), 186–201. doi:10.1108/14635770710740387
- Clinton, R., Williamson, S., e Bethke, A. (1994). Implementing total quality management : The role of human resource management. *Advanced Management Journal*, Spring, 59, 2, 10–16.
- Fernandes, M. T. (2011). A Norma Portuguesa NP 4427 – Sistema de GRH. Retrieved May 12, 2014, from <http://www.rhonline.pt/Listagens>
- Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às pessoas* (p. 203).
- Gómez, G., Flores, J., e Jiménez, E. (1996). Metodologia de la Investigacion cualitativa. Granada: Ediciones Aljibe.
- Hunko, N. (2013). Factors Influencing the Formation of Human Resources. *Economics e Sociology*, 6(2), 65–72. doi:10.14254/2071-789X.2013/6-2/6
- IPQ. (2004). NP 4427: 2004 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos: requisitos. *Instituto Português Da Qualidade - CT152 APAV*, pp. 1–14.
- Jain, H., e Murray, V. (1984). Why the human resources management function fails. *California Management Review*.

- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. a., Andrade, L. S., e Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85. doi:10.1016/j.hrmr.2009.01.002
- Osman, I., Ho, T., e Galang, M. (2011). Are human resource departments really important? An empirical study on Malaysian small and medium enterprises (SMEs) in the Service Sector. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 147–154.
- Paton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California.
- Petrescu, I., e Konrad, C. (2012). Human Resources Management in the European Context. *Review of International Comparative Management*, 13(1), 49–55.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*.
- Rydell, A., Andersson, I.-M., e Hedlund, A. (2014). Change in Managers' Conceptions of Human Resources in Organisations: Outcomes of an Intervention. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 168–180. doi:10.5539/ijbm.v9n1p168
- Todea, N., e Mihaltan, D. (2013). Improving Human Resources reporting in non for profit organizations. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 15(2), 459–466.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para principiantes: NP4427:2004 - Requisitos para um sistema de qualidade na gestão das pessoas* (p. 238).
- Veloso, A. L. de O. M. (2007). *Ana Luísa de Oliveira Marques Veloso O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional*. UNiversidade do Minho.
- Way, S. a., e Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1–19.
doi:10.1016/j.hrmr.2005.01.004
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*.

Curriculum Vitae:

Marta Félix
E-mail: martasafelix@hotmail.com
Doutoranda em Gestão
Universidade da Beira Interior

Luís Lourenço
E-mail: lourenco@ubi.pt
Universidade da Beira Interior
[NECE - Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais]

Luís Mendes
E-mail: lmendes@ubi.pt
Universidade da Beira Interior
[CEFAGE-UBI - Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia]

Authors Profiles:

Marta Félix é Consultora de Recursos Humanos, numa empresa de consultadoria Internacional – AAConsulting Group - International Consultants, Portugal. Foi Diretora de Recursos Humanos e Gestora Organizacional em empresas de prestação de serviços e consultoria. M. Phil em Gestão pela Universidade da Beira Interior. Doutoranda em Gestão pela Universidade da Beira Interior. A sua investigação centra-se em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Gestão do Conhecimento e Inovação.