

**Universidades Lusíada**

Santos, Cristel Gonçalves dos, 1992-

**Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva : o caso da Marinha Portuguesa**

<http://hdl.handle.net/11067/5724>

**Metadados**

**Data de Publicação**

2020

**Resumo**

O presente estudo de caso tem como objetivo principal averiguar se, a certificação é uma mais-valia na melhoria contínua do sistema de gestão de recursos humanos na Marinha Portuguesa. Adicionalmente, pretende-se apurar as razões pela qual a Instituição optou por certificar o seu sistema no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 Sistemas de gestão de recursos humanos. Com a revisão da norma pretende-se identificar as alterações que a NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas, vai implicar n...

The main goal of this case study is to determine if certification is an asset in the continuous improvement of the human resources management system in the Portuguese Navy. It also holds the purpose to learn the reasons why the Institution chose to certify its system under the Portuguese standard NP 4427: 2004 Human resource management systems. The revision of the norm aims to identify the changes that NP 4427: 2018 People management systems will imply in the human resources management system....

**Palavras Chave**

Gestão de pessoal, Planeamento estratégico

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T06:41:52Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

## **Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - anteriores e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa**

**Realizado por:**  
Cristel Gonçalves dos Santos

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

### **Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves  
Arguente: Prof.<sup>a</sup> Doutora Eng.<sup>a</sup> Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho

Dissertação aprovada em: 06 de janeiro de 2021

Lisboa

2020



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa**

**Cristel Gonçalves dos Santos**

Lisboa

setembro 2020



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa**

**Cristel Gonçalves dos Santos**

Lisboa

setembro 2020

Cristel Gonçalves dos Santos

# Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Lisboa

setembro 2020

## Ficha Técnica

**Autora** Cristel Gonçalves dos Santos  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves  
**Título** Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2020

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SANTOS, Cristel Gonçalves dos, 1992-

Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva : o caso da Marinha Portuguesa / Cristel Gonçalves dos Santos ; orientado por Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. - Lisboa : [s.n.], 2020. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira, 1962-

LCSH

1. Gestão de pessoal
2. Planeamento estratégico
3. Portugal. Marinha - Gestão de pessoal
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Personnel management

2. Strategic planning
3. Portugal. Navy - Personnel management
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.S26 2020

## **AGRADECIMENTOS**

Houve pessoas que contribuíram substancialmente para que a realização deste trabalho fosse possível e em primeiro lugar, gostaria de manifestar o meu agradecimento à Professora Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves pela sua inestimável orientação, pela ajuda prestada na preparação da estrutura do trabalho, por toda a sua disponibilidade e acompanhamento durante o desenvolvimento do estudo.

Manifesto o meu agradecimento ao Sr. Comandante José Coutinho de Lucena, ao Sr. Comandante Adelino Costa Cabral e ao Sr. Comandante Rui Castro Afonso pela preciosa colaboração e disponibilidade prestada no âmbito da realização das entrevistas, dos quais se obtiveram contributos imprescindíveis para a realização do estudo.

De uma forma especial, deixo o meu agradecimento ao Max Carvalho pelo incentivo contínuo e pelas palavras de apoio durante esta etapa.

Por fim, agradeço especialmente, aos meus pais e irmão, pelo incentivo e apoio incondicional que me prestaram ao longo de todo o percurso.

A concretização deste estudo apenas foi possível devido a todo o vosso incansável apoio. A todos, um muito obrigada!





“As pessoas são o agente ativo e transformador que cria valor.”

NP 4427 (2018, p. 6)



## **APRESENTAÇÃO**

### **Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa**

Cristel Gonçalves dos Santos

O presente estudo de caso tem como objetivo principal averiguar se, a certificação é uma mais-valia na melhoria contínua do sistema de gestão de recursos humanos na Marinha Portuguesa.

Adicionalmente, pretende-se apurar as razões pela qual a Instituição optou por certificar o seu sistema no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 Sistemas de gestão de recursos humanos.

Com a revisão da norma pretende-se identificar as alterações que a NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas, vai implicar no sistema de gestão de recursos humanos.

O estudo empírico baseia-se numa revisão da literatura referente à gestão estratégica de recursos humanos, às práticas de elevado desempenho e à gestão sustentável de recursos humanos.

Para a recolha de dados, procedeu-se à realização de entrevistas a elementos da instituição, por forma a recolher informação que permita sustentar o respetivo estudo. Os resultados obtidos sugerem que com a revisão da norma se verificou uma aproximação à gestão sustentável de recursos humanos e a um aumento da implementação de boas práticas.

De uma forma geral, a análise dos resultados permite concluir que um sistema de gestão de recursos humanos certificado traz valor acrescentado à Marinha Portuguesa, contribuindo para a sustentabilidade a nível económico, social e ambiental.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica de recursos humanos, Gestão sustentável de recursos humanos, Práticas de elevado desempenho, Certificação, Norma portuguesa NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas.



## **PRESENTATION**

### **Certification of human resource management systems - background and prospective: the case of the Portuguese Navy**

Cristel Gonçalves dos Santos

The main goal of this case study is to determine if certification is an asset in the continuous improvement of the human resources management system in the Portuguese Navy.

It also holds the purpose to learn the reasons why the Institution chose to certify its system under the Portuguese standard NP 4427: 2004 Human resource management systems.

The revision of the norm aims to identify the changes that NP 4427: 2018 People management systems will imply in the human resources management system.

This study is based on a review of the literature on strategic human resource management, high-performance practices and sustainable human resource management.

Interviews were conducted with elements of the institution, in order to collect information to support the study.

With the revision of the norm, the obtained results suggest a sustainable approach to human resource management and an increase in the implementation of good practices. In general, the analysis of the results allows us to conclude that a certified human resources management system brings added value to the Portuguese Navy, contributing to an economic, social and environmental level of sustainability.

**Keywords:** Strategic human resource management, Sustainable human resource management, High performance practices, Certification, Portuguese standard NP 4427: 2018 People management systems.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - Fases de evolução da Gestão de Recursos Humanos [Adaptado a partir de:] João Abreu de Faria Bilhim, 2009, p.38. ....	20
<b>Ilustração 2</b> - Fluxo da gestão de recursos humanos, NP 4427:2004. ....	35
<b>Ilustração 3</b> - Ciclo PDCA [Adaptado a partir de:] Pinto e Soares, 2018, p. 24 .....	37
<b>Ilustração 4</b> - Microestrutura da Marinha (imagem retirada do Portal Marinha, 2018)	42
<b>Ilustração 5</b> - Mapa da Estratégia (Diretiva Estratégica da Marinha, 2018).....	43
<b>Ilustração 6</b> - Mapa da Estratégia (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2018) ...	44





## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Documentação estruturante do sistema .....	46
<b>Tabela 2</b> - Questões das entrevistas .....	48
<b>Tabela 3</b> - Resultados da análise de conteúdo aos documentos .....	50
<b>Tabela 4</b> - Resultados da análise de conteúdo às entrevistas .....	51
<b>Tabela 5</b> - Matriz comparativa das NP 4427 .....	53
<b>Tabela 6</b> - Principais ideias da Gestão Sustentável.....	56
<b>Tabela 7</b> - Resultados da análise de conteúdo aos documentos e às entrevistas .....	59



## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

- APCER - Associação Portuguesa de Certificação
- DEM - Diretiva Estratégica da Marinha
- DSRH - Diretiva Setorial de Recursos Humanos
- GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- GSRH - Gestão Sustentável dos Recursos Humanos
- IPQ - Instituto Português da Qualidade
- LOBOFA - Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas
- LOMAR - Lei Orgânica da Marinha
- NP - Norma Portuguesa
- OE - Objetivo Estratégico
- RH - Recursos Humanos
- SGRH - Sistema de Gestão de Recursos Humanos
- SGRHM - Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	17
1.1. Justificação do tema .....	17
1.2. Objetivo geral .....	17
1.3. Questões de investigação .....	18
1.4. Estrutura da dissertação.....	18
2. Gestão estratégica de recursos humanos .....	19
2.1. Introdução .....	19
2.2. Fases de evolução da gestão de recursos humanos .....	19
2.3. As abordagens da GERH .....	21
2.4. Síntese .....	23
3. Práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho .....	24
3.1. Introdução .....	24
3.2. As práticas de elevado desempenho .....	24
3.3. Síntese .....	27
4. Gestão sustentável de recursos humanos.....	28
4.1. Introdução .....	28
4.2. Definição de gestão sustentável.....	28
4.3. Perspetivas da Gestão Sustentável de Recursos Humanos .....	29
4.4. Modelo de ganhos mútuos .....	30
4.5. Síntese .....	33
5. A Certificação.....	33
5.1. Introdução .....	33
5.2. A certificação do sistema de gestão de recursos humanos: A NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos - Requisitos” .....	34
5.3. A nova edição da NP 4427 .....	36
5.4. Certificação do sistema de grh na Marinha.....	38
5.5. Síntese .....	40
6. Metodologia de investigação .....	41
6.1. Caracterização da organização .....	41
6.1.1. Contexto do Estudo .....	41
6.1.2. Estrutura.....	42
6.1.3. Missão, visão e valores .....	43
6.1.4. Objetivos estratégicos e setoriais .....	43
6.2. Objetivos e questões de investigação .....	45

6.3. O método de pesquisa .....	45
6.4. Técnicas de recolha de informação .....	46
7. Análise e discussão dos resultados.....	50
7.1. Introdução .....	50
7.2. Apresentação e discussão dos resultados.....	50
7.2.1. Resposta à 1ª Questão de Investigação .....	50
7.2.2. Resposta à 2ª Questão de Investigação .....	53
7.2.3. Resposta à 3ª Questão de Investigação .....	55
7.2.4. Resposta à 4ª Questão de Investigação .....	59
7.3. Síntese .....	63
7.4. Conclusão .....	63
7.5. Limitações .....	67
7.6. Recomendações para investigações futuras .....	67
Referências bibliográficas .....	68
Apêndices.....	71
Lista de apêndices .....	73
Apêndice A.....	75
Apêndice B.....	78
Apêndice C.....	81
Apêndice D.....	84
Apêndice E.....	93



## **1. INTRODUÇÃO**

A presente dissertação subordinada ao tema “Certificação dos sistemas de gestão de recursos humanos - antecedentes e prospetiva: o caso da Marinha Portuguesa”, realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, é um estudo de caso que integra uma parte de revisão de literatura, abordando temas como a Gestão Estratégia de Recursos Humanos, as Práticas de Elevado Desempenho, a Gestão Sustentável de Recursos Humanos e a Certificação e um estudo empírico realizado, através de análise documental e entrevistas a responsáveis do sistema de gestão de recursos humanos da Marinha Portuguesa.

### **1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

Considera-se que o presente estudo é fundamental, tendo em conta que as organizações necessitam de repensar as suas estratégias por forma a sustentar vantagem competitiva, recorrendo a estratégias inovadoras que façam a diferença no mercado de trabalho.

Para que a sustentabilidade de recursos humanos seja obtida deverão ser incluídas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) que gerem resultados positivos, quer a nível individual quer organizacional, nomeadamente um maior desenvolvimento e bem-estar (Gollan, 2005, p. 26). Neste sentido, a realização deste estudo torna-se importante, tendo em conta que a criação e desenvolvimento de boas práticas de GRH contribuem para o desenvolvimento organizacional e individual, nomeadamente “para reforçar valores e princípios através de um maior envolvimento e participação dos funcionários (...) reconhecendo a importância da satisfação e comprometimento”. (Gollan, 2005, p. 24)

No âmbito do estudo, considera-se que será uma mais-valia a adoção das melhores práticas de GRH em prol da melhoria contínua de um sistema de gestão de recursos humanos, para que o sistema seja adequado e eficaz.

### **1.2. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta investigação é aferir de que forma a certificação é uma mais-valia na melhoria contínua de um sistema de gestão de recursos humanos (SGRH).



### **1.3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

Com a presente investigação pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

- Quais os motivos que levaram a Instituição à obtenção da certificação do seu SGRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”?
- Que alterações a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao SGRH da Marinha Portuguesa?
- As alterações da NP 4427:2018 contribuem para uma aproximação do sistema a uma gestão sustentável de recursos Humanos?
- A certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 contribui para o desenvolvimento organizacional da Marinha Portuguesa?

### **1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

A presente dissertação encontra-se dividida em oito capítulos.

No primeiro capítulo é apresentada a justificação do tema, o objetivo geral, as questões de investigação e a respetiva estrutura da dissertação. No segundo capítulo é efectuado um enquadramento teórico referente aos conceitos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), as fases de evolução da GRH e as respetivas abordagens. No terceiro capítulo é realizada uma breve revisão da literatura sobre as práticas consideradas de elevado desempenho. O quarto capítulo apresenta uma breve exposição sobre a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH), as diferentes perspetivas e ainda uma breve síntese sobre o modelo de ganhos mútuos, preconizado por Guest, 2017. O quinto capítulo é dedicado ao tema da certificação dos sistemas de GRH, sendo feita a apresentação da norma portuguesa NP 4427 e do processo de certificação do sistema de GRH da Marinha Portuguesa. No sexto capítulo é apresentada a metodologia, utilizada no estudo empírico, nomeadamente a amostra, os instrumentos de recolha de informação e os procedimentos utilizados no tratamento dos dados. No sétimo capítulo são apresentados e analisados os resultados e por fim no último capítulo são apresentadas as conclusões e recomendações assim como as limitações do estudo.

## **2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo faz parte do enquadramento teórico da investigação, caracteriza o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e as suas abordagens, tendo em consideração o ponto de vista de diversos autores, enquadrando-as nas fases de evolução da GRH.

Diversos autores (Bilhim, 2009; Corso et al., 2014) consideram que a gestão estratégica baseia-se num planeamento estratégico que pretende alinhar as suas práticas, procedimentos e processos com a estratégia da organização contribuindo desta forma para o seu sucesso.

A gestão estratégica de recursos humanos apresenta duas versões, “hard” e “soft”. A versão “hard” está focalizada no termo “recursos” que é qualquer coisa que deverá ser utilizada desapaixonadamente e de forma racional, a versão “soft” coloca a ênfase no termo “humanos” indo buscar o seu sentido original ao movimento das relações humanas. (Storey, 1992 apud Bilhim, 2009)

Armstrong (2010, p. 37), argumenta que “a gestão estratégica de recursos humanos é uma abordagem que define como os objetivos da organização serão alcançados através das pessoas por meio de estratégias de RH e políticas e práticas integradas de RH.”

### **2.2. FASES DE EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

As organizações têm ciclos de vida assim como as suas funções de gestão nomeadamente a GRH. Ao longo do século XX, a GRH possuía duas preocupações, a resolução de problemas internos e externos, e neste sentido passou por quatro importantes fases. (Bilhim, 2009, p. 37).

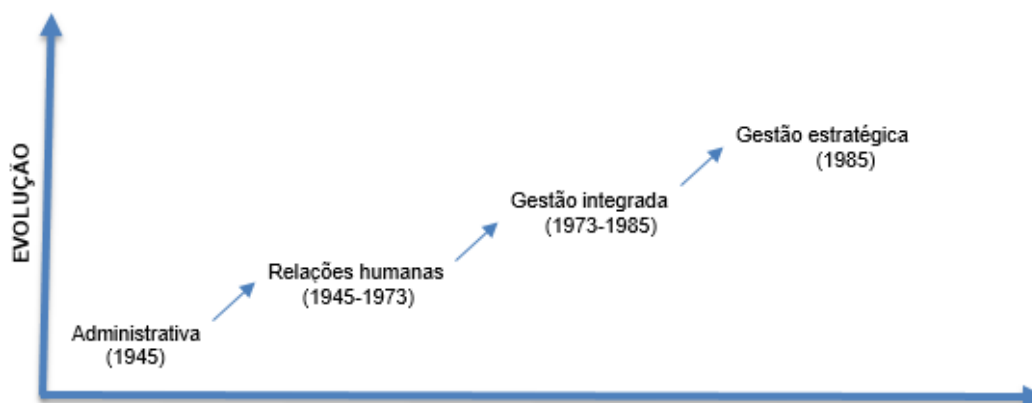


Ilustração 1 - Fases de evolução da Gestão de Recursos Humanos [Adaptado a partir de:] João Abreu de Faria Bilhim, 2009, p.38.

O autor refere que até 1945 foi designada como uma etapa administrativa que se enquadra numa imagem tradicional, na qual se procuram pessoas, para a função, caracterizadas como ex-militares e juristas, ou seja, pessoas experientes, disciplinadas e que dominam a parte administrativa. A fase das relações humanas (1945 - 1973) começa por reconhecer a dimensão humana do trabalho e a satisfação dos trabalhadores como um elemento essencial na produtividade. Nesta fase, para gerir os trabalhadores recrutam-se técnicos da área de ciências sociais, psicologia e sociologia. Entre o ano de 1973 a 1985, surgiu a fase da gestão integrada que enfatiza as necessidades individuais e organizacionais e as medidas de conjugar estas necessidades entre si, nesta fase, os recrutadores procuram psicólogos para os departamentos de recursos humanos (RH).

A partir do ano de 1985, surgiu a fase da gestão estratégica, uma época de transformação e que “traduz a crença nas pessoas como um recurso competitivo estratégico e o reconhecimento de que o capital e a terra deixaram de ocupar o lugar cimeiro dos fatores de produção capitalista.” (Bilhim, 2009, p. 40). Nesta fase, procura-se alinhar as pessoas com a estratégia organizacional e são procurados para gerir as pessoas nas empresas, perfis com formação específica em GRH, valorizando-se também a gestão financeira e o marketing.

Cada vez mais, as organizações procuram criar vantagem competitiva, sendo necessário promoverem o desenvolvimento e implementação de estratégias inovadoras

que sejam transversais a todos os níveis da organização por forma a garantir a sustentabilidade.

As novas fontes de vantagem competitiva sustentável colocam as pessoas no centro, no coração da empresa (...) os empregados são ativos essenciais da organização e o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento. (Bilhim, 2009, p. 49).

Bilhim (2009, p. 70), afirma que “a gestão estratégica de recursos humanos tem de estar a pensar no futuro e na forma de colocar ao dispor da organização o conjunto de competências necessárias ao sucesso desta”, ou seja, abandona-se a perspetiva coletivista e formal, passando-se a considerar uma perspetiva individualista, sendo que cada pessoa é um caso, deixando-se de gerir categorias profissionais e passando-se a gerir pessoas que possuem competências e qualificações e que são vistas como elementos fulcrais para a estratégia e sucesso da organização.

Existem fatores que são considerados fundamentais na GERH tais como a valorização dos recursos, as decisões estratégicas e as implicações de longo prazo da GRH no âmbito do desempenho organizacional, assim como as práticas de GRH que devem promover a sua integração sistemática (Bilhim, 2009, p. 70).

### **2.3. AS ABORDAGENS DA GERH**

No âmbito da GERH, para Armstrong (2010, p. 38), o objetivo principal é garantir que a organização tenha funcionários qualificados, envolvidos, comprometidos e motivados, por forma a que a organização consiga criar vantagem competitiva sustentada.

As abordagens da GERH são sustentadas, em dois enquadramentos, sendo estes, a visão baseada em recursos e o ajuste estratégico. A visão baseada em recursos assenta nos recursos humanos de uma organização que têm um carácter único e criam vantagens competitivas. (Armstrong, 2010, p. 39)

O objetivo é desenvolver capacidade estratégica. Isso significa ajuste estratégico entre recursos e oportunidades, obtendo valor agregado a partir da implantação efetiva de recursos e desenvolver gestores que possam pensar e planejar estrategicamente no sentido de entender as principais questões estratégicas e garantir que os objetivos estratégicos são alcançados. (Armstrong, 2010, p. 39)

Armstrong, 2010, baseado em Boxall, 1996, refere que no âmbito da perspectiva baseada em recursos, o objetivo estratégico é proceder à criação de organizações mais “inteligentes” e flexíveis que as organizações concorrentes, através da contratação e do desenvolvimento de recursos humanos talentosos; ou seja, esta visão foca-se no crescimento do capital humano ou intelectual da organização.

Armstrong, 2010, com base em Walker, 1992, define a GERH como o alinhamento entre a GRH com a estratégia da organização, baseando-se no conceito de ajuste estratégico, ou seja, no desenvolvimento de práticas de GRH adaptadas à estratégia do negócio, entre outras práticas de formação e desenvolvimento, sistemas de recompensas, e a promoção de relações positiva no trabalho.

Delery e Dotty (1996, p. 802), consideram que “as organizações que adotem uma estratégia empresarial específica exigem práticas de RH que são distintas daquelas requeridas por organizações que adotam diferentes estratégias”, no entanto, identificaram três perspetivas teóricas de GERH (perspetiva universalista, perspetiva contingência e perspetiva configuracional).

Delery e Dotty (1996, p. 803), abordam a perspetiva universalista como uma abordagem de “práticas de elevado desempenho” ou de “melhores práticas”. Segundo Armstrong (2010, p. 24), as “melhores práticas” seguem uma suposição de que existe um conjunto de práticas de GRH consideradas universais (segurança no trabalho, recrutamento seletivo, auto gestão das equipas, elevada remuneração de acordo com o desempenho, oportunidade de desenvolvimento, redução das diferenças de *status* e partilha de informação) sendo elas, as melhores práticas a adotar perante qualquer situação, o que por sua vez, provocará um elevado desempenho organizacional.

No âmbito da perspetiva da contingência (Delery e Dotty, 1996, p. 803), defendem que as práticas de GRH mais eficazes devem ser consistentes com a estratégia da organização, ajuste vertical (Armstrong, 2010, p. 42 ), o melhor ajuste pode ser compreendido como o alinhamento entre os objetivos da organização e as estratégias de RH.

Delery e Dotty (1996, p. 803), consideram que a perspetiva configuracional se baseia numa abordagem holística que realça a perspetiva de um padrão ou sistema de

práticas de GRH que por sua vez irá influenciar o desempenho organizacional, no entanto, outros autores (e.g. Armstrong, 2010) adotam os termos de “melhores práticas” e “melhor ajuste” para a perspetiva universalista e de contingência respetivamente, enquanto o de “agregação” para a perspetiva configuracional, neste sentido, afirmaram ainda que uma organização com um sistema de práticas de RH coerente, possui um nível mais elevado de desempenho caso tenham igualmente um elevado nível de adequação, deste sistema de práticas de GRH com a estratégia empresarial.

A agregação pode ocorrer de várias maneiras. Por exemplo, estruturas de competência (...) que podem ser utilizados em centros de avaliação e desenvolvimento para especificar padrões de recrutamento, para fornecer um quadro de entrevistas por competências, para identificar necessidades de aprendizagem e desenvolvimento, para indicar os padrões de comportamento ou desempenho necessário, servindo também de base para o planeamento dos recursos humanos. (Armstrong, 2010, p. 46)

Delery e Dotty (1996, p. 828) argumentam que “cada uma das perspetiva é viável e leva a diferentes suposições sobre as relações entre práticas de GRH entre si, práticas de GRH e estratégia organizacional, e desempenho organizacional.”

## **2.4. SÍNTESE**

As organizações necessitam de se focarem no futuro e na forma de obterem o conjunto de competências necessárias para o cumprimento da sua missão. Sendo que GERH pretende alinhar as práticas de GRH com a estratégia da organização (Bilhim, 2009, p. 37).

Na literatura, são defendidas perspetivas no âmbito da GERH, Delery e Dotty (1996, p. 803) referenciam a perspetiva universalista, a perspetiva da contingência e a perspetiva configuracional, adotando-se os termos de “melhores práticas”, “melhor ajuste”, entre práticas e estratégia empresarial, e de “agregação” de práticas, respetivamente. No entanto, para Bilhim (2009, p. 70), existem aspetos fundamentais que exprimem a perspetiva da GERH, a valorização dos recursos, as decisões estratégicas tomadas no âmbito da GRH, sendo que a abordagem estratégica, no que respeita ao desempenho da organização considera o impacto num período de longo prazo. Um outro aspeto, caracterizador da abordagem estratégica, refere-se a uma maior articulação das práticas de RH entre si, promovendo a integração sistémica.

### **3. PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE ELEVADO DESEMPENHO**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Este terceiro capítulo apresenta um enquadramento teórico referente às práticas de elevado desempenho, que são consideradas como elementos fundamentais para o desempenho de uma organização assim como para o seu sucesso. Alguns autores (e.g. Gollan, 2005) consideram que se nas organizações existirem práticas de RH que incidam no desenvolvimento de capacidades nas pessoas, incentivem a cooperação e a colaboração, a inovação e a criação de sinergias em equipas, irá existir um melhor funcionamento e desenvolvimento da organização.

#### **3.2. AS PRÁTICAS DE ELEVADO DESEMPENHO**

Armstrong (2010, p. 47) afirma que as organizações são distintas e por isso também adotam estratégias de RH diferentes, e neste sentido, identifica dois tipos de estratégias, as gerais e as específicas. As estratégias gerais baseiam-se em um conjunto de práticas que têm como intuito a melhoria do desempenho organizacional, no entanto, distinguem-se em três abordagens, sendo elas, a gestão de alto desempenho, de alto compromisso e de alto envolvimento.

De acordo com o autor referido, a gestão de alto desempenho refere-se ao desempenho organizacional em áreas como a qualidade, o nível de serviço ao cliente, a produtividade, o crescimento e o lucro, sendo que o recrutamento seletivo, o desenvolvimento, a formação e o sistema de remunerações são práticas da gestão de alto desempenho.

A segunda abordagem é relativa à gestão de alto compromisso na qual o foco é a melhoria do compromisso recíproco, entre trabalhadores e a organização e o desenvolvimento de relações de confiança.

A terceira abordagem definida como gestão de alto envolvimento, incide nomeadamente em práticas de RH que se centram em processos de tomada de decisão partilhados, partilha de informações e incentivos, contribuindo assim, para o sucesso da organização através das oportunidades, capacitação dos indivíduos, das competências adquiridas e da motivação dos indivíduos. (Armstrong, 2010, p. 48)

No âmbito das estratégias de RH específicas, Armstrong (2010, p. 48) considera que este tipo de estratégias instituem os objetivos que a organização definiu em diferentes áreas como por exemplo na área da gestão do conhecimento, responsabilidade social corporativa, *engagement*, melhoria contínua, recursos humanos, gestão de talentos, aprendizagem e desenvolvimento, sistema de recompensas, relações profissionais, e bem-estar.

Com recurso à análise de *clusters*, Arthur (1994, p. 671), distinguiu dois sistemas de práticas de gestão de RH, que tendo em conta as suas funções e características designou-os como sistema de práticas de GRH de controlo e sistema de práticas de GRH de elevado comprometimento. Estas abordagens são distintas, sendo que o sistema de controlo incide em reduzir os custos diretos no âmbito da mão-de-obra e/ou melhorar a eficiência através de regras, procedimentos e através de recompensas extrínsecas.

O sistema de compromisso foca-se em moldar comportamentos e atitudes que se consideram adequadas e desejáveis, este sistema de práticas foca-se ainda no desenvolvimento dos funcionários para o desempenho das tarefas, de forma consistente com os objetivos definidos pela organização. O autor refere que sistemas de gestão de recursos humanos que desenvolvem níveis elevados de comprometimento dos funcionários têm por base as oportunidades de participação nas decisões de gestão, oportunidades de formação de resoluções de problemas em grupos e/ou em atividades de socialização. (Arthur, 1994, p. 672)

Segundo Pfeffer (1998, p. 96), têm sido empregues diversas designações para descrever as práticas de GRH (alto comprometimento, alto desempenho, alto envolvimento), o autor apresenta sete dimensões, que considera como “Boas Práticas”, a segurança de emprego, processos de recrutamento seletivos, equipas auto-geridas, processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas, oportunidades de formação, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e partilha de informação.

A implementação de práticas eficazes de GRH melhora o desempenho organizacional assim como os resultados organizacionais, práticas estas que passam por um recrutamento seletivo, uma seleção e desenvolvimento exigente, procedimentos e programas no sentido de promover a participação, o reconhecimento de mérito, promoções e sistemas de compensações. (Huselid, 1995, p. 640)



Vários autores, entre eles (e.g., Zacharatos et al. 2005) consideram os sistemas de práticas de elevado desempenho como um grupo de práticas de RH interligadas, que se encontram orientadas para recrutar, selecionar, desenvolver, motivar e reter os funcionários na organização.

Delery e Dotty (1996, p. 805), identificaram sete práticas de GRH consideradas eficazes tais como as oportunidades de carreira, as oportunidades de desenvolvimento e formação, as práticas de avaliação, a participação nos lucros, a segurança no trabalho, a oportunidade de expressar a opinião e a definição de tarefas.

A existência de segurança no trabalho é considerada crucial, sendo um elemento fundamental no quotidiano das pessoas e ainda a existência de mecanismos formais para que os trabalhadores tenham a oportunidade de serem ouvidos e de expressarem as suas opiniões assim como a participação na tomada de decisões. (Delery e Dotty, 1996, p. 805).

Shaw e Delery (2003, p. 233) referem que maior parte dos estudos realizados no âmbito das práticas de alto desempenho focam-se no desempenho financeiro das organizações, existindo a necessidade dos estudos procurarem incidir também em indicadores de bem-estar e na saúde dos colaboradores das organizações. A saúde organizacional pode ser influenciada por vários fatores, desde os empregos com um nível de complexidade muito elevado que, se originarem stress, podem relacionar-se com problemas de saúde, nomeadamente doenças cardiovasculares. A insegurança no trabalho poderá também provocar uma diminuição da motivação para o cumprimento de procedimentos de segurança, originado um maior número de acidentes no local de trabalho. Caso, os colaboradores não tenham formação adequada para as tarefas não terão resultados positivos relativamente à produtividade e lucro, e se não forem devidamente recompensados poderá existir uma maior rotatividade, absentismo e um maior número de acidentes no trabalho. Um outro fator que influencia a saúde incide na transmissão de mensagens inconsistentes que geram tensão e que poderão contribuir para problemas negativos de saúde, tanto a nível individual como organizacional entre os colaboradores.

### 3.3. SÍNTESE

Ao longo de várias décadas, os estudos realizados têm suportado a ideia de que existe uma relação positiva entre as práticas de GRH e os resultados organizacionais, obtidos através da implementação de práticas de elevado desempenho, não existindo uma definição concreta destas práticas.

Muitos autores utilizam diferentes expressões para estas práticas como “sistemas de práticas de controlo” (p.ex., Arthur, 1994, p. 671), “boas práticas” (p.ex., Pfeffer, 1998, p. 96), “práticas de elevado desempenho” (p.ex., Huselid, 1995, p. 640) ou as “melhores práticas” (p.ex., Armstrong, 2010, p. 24). Estando associadas à utilização de práticas de recrutamento e seleção selectivas, à segurança de emprego, às recompensas baseadas no mérito, às práticas de formação e desenvolvimento, à partilha de informação e a oportunidades de participação nos processos de tomada de decisões. É feita uma distinção entre três abordagens (gestão de alto desempenho, de alto compromisso e de alto envolvimento), tendo como objetivo a mesma finalidade, a melhoria no desempenho organizacional.

A abordagem no âmbito da gestão de alto desempenho incide na implementação de práticas de GRH que contribuem para o elevado desempenho na organização, enquanto que a gestão de alto compromisso foca-se nas relações de confiança entre colaboradores e a organização.

A abordagem de gestão de alto envolvimento recorre a práticas que se concentram nomeadamente na partilha de informação e nas oportunidades de participação nos processos de decisão (Armstrong, 2010, p. 47). As organizações preocupam-se frequentemente com os seus colaboradores para que se sintam comprometidos, originando resultados organizacionais positivos, para tal, definem e implementam políticas e práticas de GRH consideradas mais eficazes para o sucesso organizacional.

A saúde organizacional é um fator importante para o desempenho, existindo a necessidade de um maior desenvolvimento teórico e pesquisa no âmbito da saúde e bem-estar, sendo que os estudos realizados e as noções existentes na literatura, sobre a relação entre práticas de elevado desempenho e bem-estar dos colaboradores não são muito esclarecedores, devendo haver mais investigação neste âmbito. (Shaw e Delery, 2003, p. 254)

## **4. GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS**

### **4.1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo descreve as perspectiva de diferentes autores relativos à gestão sustentável de recursos humanos (GSRH), e ainda uma nova abordagem para a GRH designada como Modelo de Ganhos Mútuos, (Guest, 2017, p. 24) a qual incide na promoção de práticas destinadas ao aumento do bem-estar dos colaboradores.

A sustentabilidade assenta em três pilares de desenvolvimento: o económico, o social e o ambiental, sendo estas dimensões fundamentais no desempenho organizacional. Esta abordagem foca-se nas questões internas e externas de uma organização, contribuindo para a sua sobrevivência a curto e longo prazo e tendo em consideração as diversas partes interessadas. Neste sentido, as partes interessadas (acionistas, fornecedores, clientes, colaboradores, gerações futuras, entre outras) são envolvidas como fonte de perspectivas e valores diferentes, sendo essenciais para a sobrevivência e longevidade organizacional. (Kramar, 2004, p. 1071)

A gestão sustentável é vista como que integrando as práticas de GRH que obtêm resultados ambientais, sociais, económicos positivos e pode ser considerada uma extensão da GERH.

### **4.2. DEFINIÇÃO DE GESTÃO SUSTENTÁVEL**

Gollan (2005, p. 25) considera “A sustentabilidade dos RH como a capacidade da organização para criar valor, tendo a capacidade de regenerá-lo e manter a prosperidade através da aplicação de políticas e práticas de recursos humanos.”

A gestão sustentável de recursos humanos pode ser definida como o padrão de estratégias e práticas de RH planeadas ou emergentes, destinadas a permitir alcançar os objetivos financeiros, sociais e ecológicos, enquanto que simultaneamente preparam os RH no longo prazo. Procurando minimizar os impactos negativos no meio ambiente natural, nas pessoas, nas comunidades e reconhecendo o papel crítico e facilitador dos CEOs, gestores intermédios e de linha, gestores de RH e trabalhadores que fornecem mensagens distintas, consistentes e que refletem consenso entre os que tomam a decisão. (Kramar, 2004, p. 1084)

A gestão sustentável de recursos humanos é o padrão de estratégias e práticas planeadas ou emergentes de recursos humanos, destinadas a possibilitar o alcance de uma meta organizacional, ao mesmo tempo em que representa a base de RH num calendário de longa duração e controla os efeitos colaterais e de feedback auto

induzidos nos sistemas de RH da área de RH base e, portanto, na própria empresa. (Ehnert, 2009 apud Kramar, 2004, p. 74)

Uma definição genérica de GSRH foi avançada por Wagner (2013, p. 443), “... como a GRH vai ao encontro das necessidades correntes da organização e da sociedade sem comprometer a sua capacidade de satisfazer necessidades futuras.”

### **4.3. PERSPETIVAS DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS**

Segundo Kramar (2004, p. 1075), a GSRH pode ser dividida em três importantes grupos, em função do que se entende por sustentabilidade, da forma como se relaciona com a GRH e no que respeita aos resultados a longo prazo.

O primeiro grupo conhecido por “Capacidade de reprodução”, tem ênfase nos resultados internos nomeadamente nos resultados económicos e na criação de vantagem competitiva sustentável. Através de práticas de GRH que contribuam para resultados sociais/humanos positivos, pretende-se aumentar os resultados económicos e a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

Os principais objetivos da gestão de recursos humanos sustentável são: equilibrar ambiguidades e a dualidade de eficiência e sustentabilidade ao longo de um ano civil; para manter, desenvolver e reproduzir os recursos humanos e sociais de uma organização; ajudar as relações de troca mútua e avaliar os efeitos negativos das atividades de RH na base e nas fontes de RH. (Ehnert, 2006, apud Kramar, 2004, p. 1076)

Cada vez mais existe uma necessidade de aumentar a eficiência por parte dos profissionais de RH assim como, também investir no desenvolvimento do capital humano. Neste sentido, procuram-se práticas que contribuem para esses resultados, sendo eles, internos e externos, práticas estas que passam pela participação dos funcionários na tomada de decisões, pela comunicação direta ascendente e descendente, por planos de desenvolvimento pessoal, contribuindo para o bem-estar dos funcionários através também de programas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Kramar (2004, p. 1078) refere que o segundo grupo designado como “Promoção de saúde social e ambiental”, incide na relação entre GRH e resultados externos, identifica a forma como os resultados económicos, sociais e ambientais influenciam os resultados

financeiros e considera ainda que “o bom desempenho em indicadores sociais, humanos e ambientais representa uma forma de investimento estratégico e é um meio de satisfazer uma variedade de expectativas das partes interessadas”.

No âmbito do terceiro grupo “Conexões”, segundo Kramar (2004, p. 1079) existe uma relação entre as práticas de gestão e os resultados organizacionais, resultados estes ambientais, sociais, e financeiros. E ainda, a liderança sustentável, reconhece a influência dos contextos nacionais nas práticas relativas à gestão, existindo também uma preocupação moral e um comportamento responsável.

“O desenvolvimento e a implementação de políticas e recursos ambientais avançados dependem da criação de políticas de GRH que criem confiança entre funcionários, a gestão e as comunidades nas quais a organização opera.” (Kramar, 2004, p. 1078)

#### **4.4. MODELO DE GANHOS MÚTUOS**

Segundo Guest (2017, p. 22), é necessário uma nova abordagem para a gestão de recursos humanos, com o intuito de implementar práticas que têm como prioridade o bem-estar dos trabalhadores o que, por sua vez, originará um melhor desempenho organizacional, beneficiando os indivíduos e a organização, ou seja, oferecer um caminho para ganhos mútuos.

Neste sentido, é possível que as constantes mudanças e a evolução na tecnologia, como por exemplo o teletrabalho e o acesso a uma maior quantidade de informação influenciem o bem-estar no trabalho. No entanto, estas são práticas que poderão também melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional.

De acordo com Guest (2017, p.24) subsiste a dúvida se a GRH, ou pelo menos a versão associada aos sistemas de trabalho de alto desempenho, resulta em intensificação do trabalho, que causa stresse, sendo desta forma difícil tirar conclusões sobre o tipo de práticas que poderá influenciar de uma forma positiva o bem-estar no trabalho e os resultados económicos das organizações.

Para o desenvolvimento de uma abordagem de ganhos mútuos, destinada a promover o bem-estar é necessário reconhecer que as organizações não vão promover o bem-estar apenas por questões éticas. Contudo, é necessário explorar o impacto das práticas de GRH para melhorar o bem-estar assim como o desempenho.

Alguns autores (e.g. Guest, 2017) definem o bem-estar relacionado com o trabalho como o conjunto da qualidade que um funcionário experiêcia no trabalho, e com base na literatura alegam para a existência de três aspetos. Sendo o primeiro aspeto, o bem-estar psicológico que Warr (1990, p. 27) operacionalizou em três dimensões (satisfação-insatisfação, entusiasmo-depressão e conforto-ansiedade) como medida utilizada em pesquisas realizadas em ambientes de trabalho. Por sua vez, o segundo aspeto refere-se ao bem-estar físico, o qual incide em indicadores fisiológicos de saúde ou doença no local de trabalho e é normalmente explorado através de sentimentos subjetivos de saúde, incluindo indicadores positivos, como um senso de energia e indicadores negativos, como exaustão e stresse. (Grant, Christianson e Price, 2007, p.52)

O terceiro aspeto, refere-se ao bem-estar social que se reflete nas relações interpessoais, nos níveis de apoio social e na confiança percebida. (Grant, Christianson e Price, 2007, p. 52)

Guest (2017, p. 27) considerando o trabalho de War, 1987, refere como antecedentes do bem-estar relacionado com o trabalho, as oportunidades de controlo, oportunidades do uso de competências, variedade no trabalho, oportunidades de contacto interpessoal, objetivos gerados externamente, clareza, segurança física e uma posição social variada, descrevendo esta abordagem como um modelo vitamínico, ou seja, os motivos pelos quais existe uma melhoria no bem-estar.

Guest (2004, p. 27) refere que na existência de bem-estar, o desgaste e stresse é diminuto, havendo um maior comprometimento no trabalho, ou seja, quando práticas corretas de GRH são implementadas, fornecendo os recursos necessários, existe um melhor desempenho, diminuindo o desconforto e aumentando também o desempenho individual.

Uma outra fonte relativa aos antecedentes do bem-estar relacionado com o trabalho baseia-se em pesquisas relacionadas com a qualidade de vida no trabalho. Guest, 2017, baseado no trabalho de Walton de 1974, refere que a oportunidade de desenvolvimento de competências, um ambiente de trabalho seguro e saudável, a integração social, a possibilidade exercer direitos e de representação, a relevância social do trabalho e a remuneração adequada e justa são fatores importantes para a qualidade de vida no trabalho.

O conceito de uma relação de emprego positiva é abordado como uma necessidade complementar de princípios e práticas importantes, sendo um deles a aceitação de que

os empregados e empregadores partilham interesses diferentes, existindo a necessidade de uma boa gestão de interesses assim como de uma relação de confiança entre ambas as partes. Um outro princípio importante é o facto dos indivíduos sentirem que são tratados de uma forma justa, uma relação de emprego eficaz dá voz às opiniões dos trabalhadores sobre as situações que os afectam. (Guest, 2017, p. 27)

Esta abordagem alternativa para a GRH preconizada por Guest, ou seja, o modelo de ganhos mútuos, propõe que um nível elevado de bem-estar e uma relação de emprego positiva provocam efeitos diretos e indiretos no que diz respeito ao desempenho, sendo consideradas as atitudes, a motivação e o comportamento dos empregados fatores cruciais para o desempenho organizacional e individual.

Guest (2017, p. 31) refere cinco práticas de GRH como forma de aumentar o bem-estar, desenvolver uma relação de emprego positiva e um melhor desempenho. Neste sentido, propõe o desenvolvimento das capacidades humanas no âmbito de uma melhoria das competências através de formação, proporcionando uma carreira atraente e sobretudo segurança, devendo também recorrer-se a práticas de recrutamento e seleção cuidadosas. O segundo conjunto de práticas diz respeito à importância de possuir um trabalho desafiador na qual se saliente a autonomia e a variedade de tarefas.

O terceiro conjunto de práticas incide em um ambiente social e físico positivo, este fator é relevante para o bem-estar, existindo uma preocupação com a saúde dos empregados, proporcionando também oportunidades de interação a nível social, igualdade de oportunidades e diversidade, garantindo recompensas justas e empregabilidade.

O quarto conjunto de práticas consiste em dar voz aos empregados havendo oportunidades de expressão, uma ampla comunicação tanto ascendente como descendente, sendo estas práticas essenciais na relação positiva de emprego. O último conjunto de práticas consideradas relevantes para o aumento do bem-estar, para uma relação positiva de emprego e para o aumento do desempenho tanto a nível individual como organizacional, exige a existência de uma gestão participativa assim como um clima organizacional positivo, devendo as organizações dar apoio por forma a conciliar a vida familiar e profissional. (Guest, 2017, p.32)

A implementação eficaz de práticas orientadas para o bem-estar, reflete-se em elevados níveis de confiança, de percepção de justiça, sentimento de segurança, satisfação

psicológica e maior qualidade de vida no trabalho. O bem-estar e uma relação de emprego positiva desencadeiam resultados organizacionais positivos, oferecendo benefícios mútuos às partes interessadas. (Guest, 2017, p. 34)

#### **4.5. SÍNTESE**

A GSRH representa uma nova abordagem para gerir pessoas, optando por medidas que incluem um clima positivo, bem-estar, uma relação de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, progressões de carreira, integração geracional, formação, assim como assegurar os recursos necessário no trabalho.

Kramar (2004, p. 1080) considera que no âmbito da GERH, o principal foco incide em melhorar o desempenho organizacional, nomeadamente o alcance de resultados financeiros, enquanto que a GSRH se foca em vários resultados, não exclusivamente, os resultados financeiros, mas também os resultados ambientais e sociais, contribuindo para o desenvolvimento do capital humano e social na organização. No entanto, a implementação das práticas de GRH devem ser apoiadas pela liderança existindo uma boa comunicação tanto ascendente como descendente por forma a haver uma transmissão de mensagens consistentes e claras e sobretudo no que diz respeito à relevância da implementação de práticas sustentáveis.

### **5. A CERTIFICAÇÃO**

#### **5.1. INTRODUÇÃO**

Segundo Varão (2009, p. 31), as organizações já não são tão previsíveis, no entanto tornaram-se mais flexíveis, dinâmicas e proativas, com o princípio de que o “fator humano é o limite da eficácia da organização.”

Os recursos humanos são um fator decisivo no sucesso das organizações, independentemente do seu setor de atividade. Uma Organização capaz de atrair, manter e desenvolver as pessoas sob parâmetros de excelência e igualdade, é aquela que consegue maiores níveis de Qualidade pelo empenho e envolvimento da sua equipa para com os objetivos gerais definidos pela sua estratégia. (SGS, 2011)

Num mercado competitivo e global, as organizações procuram a diferenciação com o objetivo de conquistar novos clientes e mercados. A certificação, como reconhecimento independente, valida as boas práticas da organização, garantindo que os seus processos, produtos e serviços estão em conformidade. (APCER, 2019)



A certificação é o “reconhecimento por uma terceira parte, a entidade certificadora, de que se cumpre os requisitos de uma norma”. Contudo, a certificação traz vantagens, pois são evidenciados os esforços desenvolvidos pela organização no âmbito da qualidade. Existem ainda vantagens no que diz respeito à publicidade tendo em conta que a organização tem a possibilidade de fazer uso de uma marca de certificação nos seus procedimentos como também ao nível do marketing. (Pinto e Soares, 2018, p. 36)

## **5.2. A CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: A NP 4427:2004 “SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - REQUISITOS”**

A necessidade de gerir de forma eficaz os RH nas organizações levou a que surgisse na Inglaterra um referencial “The Investors in People”, com linhas orientadoras para uma gestão adequada das organizações. Em Portugal, existiu igualmente a necessidade de gerir adequadamente as organizações por forma a obter maior satisfação interna, maior produtividade e um melhor desempenho nas organizações e no sentido de dar resposta a essa necessidade recorreu-se ao organismo nacional de normalização, o Instituto Português da Qualidade (IPQ) nomeadamente a uma Comissão Técnica (CT) de normalização sendo esta designada como um “órgão técnico que visa elaborar documentos normativos e emitir pareceres normativos, em determinados domínios e no qual participam, em regime de voluntariado, entidades interessadas nas matérias em causa”. Neste sentido, foi desenvolvido um referencial para a GRH contendo um conjunto de princípios que servirá de apoio às empresas. Como Organismo Nacional de Normalização ao IPQ “competem, designadamente, promover a elaboração de normas portuguesas, garantindo a coerência e atualidade do acervo normativo nacional e promover o ajustamento de legislação nacional sobre produtos às normas da União Europeia” (IPQ, 26-06-2020). Desta forma foi criada a norma portuguesa NP 4427:2004 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos com termo de homologação a 3 de fevereiro de 2004.

A NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos - Requisitos” foi desenvolvida tendo em consideração a necessidade de existir uma norma no âmbito de sistemas de gestão de recursos humanos na qual os sistemas possam ser avaliados e certificados.

A norma especifica os requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranje todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta. (SGS, 2011)

Esta norma foi estruturada por forma a permitir a compatibilização com os normativos já existentes no âmbito dos sistemas de gestão como a NP EN ISO 9001 (sistemas de gestão de qualidade), NP EN ISO 14001 (sistemas de gestão ambiental) e OSHAS 18001 (sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho). (Gameiro, 2007, p. 27)

Segundo Gameiro (2007, p. 27) “Cada vez mais, são as pessoas que fazem a diferença, sendo fundamental que cada organização assegure que as mesmas tenham capacidade para concretizar a sua estratégia.” A NP 4427:2004, segue o princípio de que a gestão de recursos humanos “deve tratar de atrair, manter e desenvolver as pessoas” que tenham funções atribuídas numa organização e neste sentido pretende-se que o nível de satisfação e de motivação seja o requerido (NP 4427, 2004, p. 4) No entanto, o “sistema de gestão de recursos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrante, sendo necessário a definição de políticas alinhadas com a missão, visão, valores e princípios estratégicos” da organização. (Varão, 2009, p. 19)

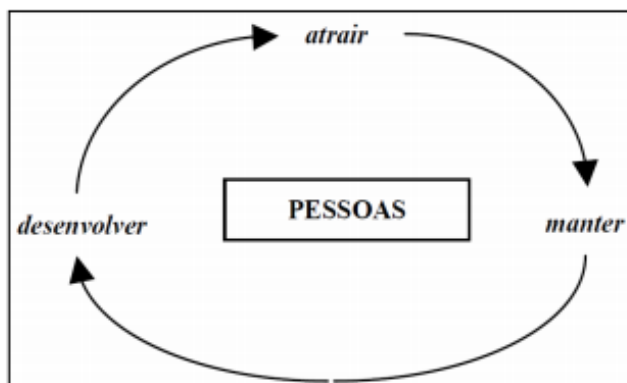


Ilustração 2 - Fluxo da gestão de recursos humanos, NP 4427:2004.

Para atingir a sua missão, a GRH tem de atrair os melhores utilizando metodologias e técnicas que permitam recrutar de acordo com as necessidades de gestão e com o perfil de competências requerido e assegurando a competitividade do sistema de remunerações; tem de reter os talentos garantindo não só a competitividade das práticas de remuneração, mas também criando oportunidades de evolução na carreira, desenvolvimento de novas competências e maior complexidade e responsabilidade profissional tem ainda de desenvolver as pessoas e garantir a sua satisfação através da gestão, avaliação e reconhecimento do desempenho e do desenvolvimento das suas competências através da formação. (Varão, 2009, p. 33)

Um sistema de gestão de recursos humanos certificado no âmbito da norma portuguesa NP 4427 permite assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a gestão de recursos humanos, assegura ainda uma comunicação interna eficaz em toda a organização promovendo assim a satisfação interna. A estimulação de criatividade, inovação e espírito de equipa aumentando as capacidades individuais e coletivas para a resolução de problemas, é também uma vantagem, assim como a criação de mecanismos orientados para o reconhecimento de competências e desenvolvimento de carreiras. Uma outra vantagem é a transparência e igualdade nos procedimentos e registos de todo o SGRH. (SGS, 2011)

Para obter a certificação de um sistema de gestão é necessário atravessar diversas etapas desde a definição do método mais adequado assim como da equipa de projeto que iniciará o plano de implementação do referencial que se pretende tendo em consideração o estado atual da organização. A equipa de projeto deverá ter formação especializada a fim de dotar a equipa de competências necessárias para dar prosseguimento ao projeto e através da realização de auditorias internas deve-se proceder à verificação dos respetivos requisitos, evidenciando que a organização está em conformidade e que possui um sistema de gestão implementado de acordo com o referencial. Após todo este processo torna-se necessário contratar uma auditoria de certificação, à qual a organização deverá efetuar o pedido de certificação. (Pinto e Soares, 2018, p. 30)

### **5.3. A NOVA EDIÇÃO DA NP 4427**

A NP 4427:2018 substitui a NP 4427:2004 e foi desenvolvida por forma a ser compatível com a norma NP EN ISO 9001:2015 (Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos) com o intuito de facilitar a integração do seu sistema de gestão de pessoas através dos requisitos de outros sistemas de gestão. No entanto, esta norma “foi objeto de uma alteração de carácter técnico, através da adoção da abordagem por processos assente no ciclo PDCA e pensamento baseado em risco, mudando o foco da GRH para a gestão de pessoas (...)” (NP 4427:2018, p. 5)

O PDCA (Plan-Do-Check-Act) consiste na melhoria contínua que abrange quatro fases, sendo um ciclo que se repete permanentemente, regulando as expectativas para o ciclo seguinte.



Ilustração 3 - Ciclo PDCA [Adaptado a partir de:] Pinto e Soares, 2018, p. 24

No acto de planear (Plan), deve-se estabelecer os objetivos e processos por forma a obter os resultados que estejam em consonância com os requisitos do cliente como também com as políticas da organização, no entanto, após o planeamento segue-se a sua implementação (Do), de seguida procede-se à verificação (Check), isto é, à monitorização e à medição dos processos face às políticas, objetivos e requisitos pretendidos assim como também à comunicação dos resultados. Após verificação deve-se empreender ações de melhoria contínua do desempenho (Act) por forma a verificar se o sistema funciona e se encontra atualizado e adequado. (Pinto e Soares, 2018, p. 24)

Esta norma tem ainda como pressuposto, o pensamento baseado no risco, que segundo Albino (2018, p.27), resulta da “combinação entre a probabilidade de ocorrência de um determinado acontecimento/evento e o impacto/consequências dele resultantes, caso ele ocorra”, existe a possibilidade de assumir dimensões físicas, económicas e sociais e nomeadamente numa operação financeira ou comercial pode suceder a possibilidade de perda. (Albino, 2018, p. 27)

O pensamento baseado em risco é considerarmos os riscos associados à incerteza em cada atividade, ou seja, identificarmos os riscos e as oportunidades em cada atividade, definirmos ações para os tratar e avaliar a eficácia dessas ações. (Trovão, 2016)

A norma sofre uma mudança de foco da gestão de recursos humanos para a gestão de pessoas. O novo conceito de gestão de pessoas incide nomeadamente na participação, envolvimento, capacitação e desenvolvimento do capital humano enquanto que a gestão de recursos humanos exige simplesmente experiência e técnica não existindo uma capacitação continuada. A gestão de pessoas é importante no desenvolvimento e

crescimento da organização assim como para o colaborador por forma a obter os resultados pretendidos. As organizações devem “construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos (...)” (Sovienski e Stigar, 2008, p. 54)

A gestão das pessoas passa por garantir a criação, retenção e desenvolvimento de conhecimentos, práticas e comportamentos, consubstanciados pelos resultados, numa palavra competências, não só na pessoa individualmente considerada, como também nas pessoas no sentido coletivo, em que redes relacionais colaborativas, com os outros processos da organização se desenvolvem. (NP 4427, 2018, p. 7)

#### **5.4. CERTIFICAÇÃO DO SISTEMA DE GRH NA MARINHA**

A certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (SGRHM) decorreu de um dos objetivos elencados na Directiva Setorial de Recursos Humanos (DSRH) de 2006 que estava associado à necessidade de incorporar boas práticas ao SGRHM, e assim sendo, foi criado o Núcleo de Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (NCSGRHM), composto por um oficial superior, um oficial subalterno e um sargento. Iniciando-se um projeto desenhado através de um plano flexível, o qual, primariamente, passava por verificar o estado do SGRHM através de uma auditoria interna realizada por uma entidade contratada. Seguindo-se a implementação de um plano de sessões de esclarecimento, dirigido exclusivamente a Comandantes, Diretores e Chefes das respetivas Unidades/Estabelecimentos/Organismos da Marinha, com vista a alcançar a certificação do SGRHM e cumprindo com o estabelecido nos requisitos da norma.

No âmbito da certificação efetuou-se a uniformização de procedimentos internos, elaboraram-se manuais estruturantes que sistematizam os diversos processos e procedimentos no âmbito da GRH. Procedeu-se também à implementação de instrumentos de comunicação interna, de metodologias e instrumentos de medição da avaliação da satisfação interna, à revisão anual do SGRHM, à criação de padrões e códigos de conduta e à realização de auditorias internas garantido desta forma maior transparência nos processos e procedimentos assim como, mais mecanismos de intervenção.

A Marinha obteve a certificação do seu SGRH no âmbito da norma NP 4427:2004 pela APCER, consequência de um projeto que levou os vários intervenientes no sistema, a

adotarem atitudes e instrumentos novos no seu dia-a-dia, nomeadamente a adesão aos princípios da melhoria contínua. Decorrente da aprovação do regulamento interno em 2016, o Núcleo de Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (NCSGRHM), assume a designação de Gabinete da Qualidade do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (GQSGRHM). Este gabinete é o interlocutor da Marinha com a entidade certificadora APCER e procura incorporar na organização as recomendações que decorrem anualmente da manutenção desta certificação e desenvolver a sua atividade em prol da melhoria contínua do sistema, mantendo um apoio próximo às unidades e sendo um veículo promotor do desenvolvimento organizacional.

No âmbito da certificação foi desenvolvido um conjunto vasto de iniciativas, destacando-se, a elaboração de manuais de recursos humanos (MASUP), que vieram permitir uma melhor sistematização dos processos e dos procedimentos, constituindo uma ferramenta de trabalho para as diversas unidades da Marinha, otimizando assim o funcionamento do sistema.

Instituiu-se também um mecanismo periódico de avaliação da satisfação interna do pessoal (questionários), ferramenta importante para a melhoria do sistema, sistematizou-se ainda, anualmente, a revisão do SGRHM, sendo também desenvolvido um plano comunicacional assente em palestras, workshops e da publicação de newsletters. No âmbito da documentação estruturante do SGRHM efetuou-se um esforço na divulgação da Política de Gestão de Recursos Humanos e de outras matérias da GRH e com vista à melhoria foi criado um folheto de Padrões e Códigos de Conduta.

A certificação do sistema engloba a avaliação da atividade inspetiva realizada pelo GQSGRHM e, neste sentido, essa aferição tem contribuído para consolidar os procedimentos subjacentes ao ciclo de auditoria que começa na auditoria interna e que termina com o seguimento pós-auditoria interna através da auditoria de acompanhamento. Tendo presente a documentação estruturante no âmbito dos recursos humanos e de acordo com objetivos estabelecidos na Diretiva Setorial de Recursos Humanos é definido anualmente um conjunto de auditorias internas a realizar distribuídas pelas diversas áreas funcionais da Marinha e da Autoridade Marítima Nacional (AMN), tendo como referência a norma portuguesa NP 4427:2004.

Estas auditorias têm como principais objetivos verificar se os procedimentos previstos no SGRHM são cumpridos e estão de acordo com os normativos e com a norma assim como identificar eventuais oportunidades de melhoria por forma a garantir a qualidade do sistema. Nos últimos oito anos, constata-se através do balanço anual que houve uma evolução gradual do SGRHM respeitante aos resultados das auditorias internas realizadas.

No âmbito do seguimento das ações desenvolvidas pelas unidades após a auditoria interna, o GQSGRHM realiza, até um ano, uma auditoria de acompanhamento por forma a aferir as ações efetuadas pelas unidades auditadas com o objetivo de verificar a eficácia do plano de correção das Não Conformidades (NC) e de implementação das Oportunidades de Melhoria (OM). As auditorias externas são realizadas pela entidade certificadora APCER, que certifica a Marinha no âmbito do seu Sistema de Gestão de Recursos Humanos, de acordo com a Norma Portuguesa NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos.

O processo de certificação compreende um ciclo de três anos, tem sido contínuo no tempo, tendo já ocorrido três renovações (2012; 2015 & 2018), no entanto são efetuadas anualmente auditorias externas pela APCER de acompanhamento. Das auditorias realizadas foi evidenciada uma diminuição nas constatações o que indicia uma melhoria do SGRHM, e o esforço das unidades para corresponderem às exigências dos planos de correção, no entanto identificam-se desafios de melhoria e correção, que exigem cuidada atenção e comprometimento dos Comandantes, Diretores e Chefes das respetivas unidades.

## **5.5. SÍNTESE**

Atualmente as organizações tendem a dar relevância às novas tecnologias, mas é notório que a forma como se faz a gestão das pessoas é crucial nos resultados da organização.

A NP 4427:2018 (Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos) foi objeto de uma alteração de caráter técnico que incide numa abordagem por processos assente no ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), no pensamento baseado em risco, na introdução de novos conceitos e processos com o propósito atrair, desenvolver e reter as pessoas.

A revisão da norma trouxe uma mudança de foco, passando de GRH para Gestão de Pessoas, na qual se considera que as pessoas são o factor mais importante e que esta gestão é da responsabilidade de todos os colaboradores de uma organização.

A nova versão da norma garante a gestão das competências das pessoas tanto a nível individual como coletivo, procurando criar, reter e desenvolver o conhecimento, práticas e comportamentos, garantindo uma estrutura de competências, e desta forma, assegurar a empregabilidade e a sustentabilidade da organização. Neste sentido, o sistema passa por um método de gestão utilizado para controlar e promover a melhoria contínua dos processos, o ciclo PDCA. Iniciando-se por um processo de diagnóstico de competências necessárias na organização (*plan*), garantindo que as pessoas detenham as competências necessárias para os determinados cargos (*do*), identificando os desvios tendo em conta os objetivos organizacionais (*check*), procedendo à sua revisão e atualização (*act*), renovando-se o ciclo com um novo diagnóstico refletindo assim, um sistema em constante melhoria.

É possível referir que a revisão da norma veio reforçar e desenvolver a importância das pessoas nas organizações, sendo que veio enfatizar os *stakeholders*, a formação, assim como realçar os indicadores de bem-estar, indicadores estes que são imprescindíveis para o sucesso organizacional. Contudo, o efeito esperado passa por garantir a gestão de competências dos colaboradores da organização, tendo em conta as necessidades estratégicas e ainda o desenvolvimento do capital. (Pimenta, 2019)

A certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha possibilitou a adoção de princípios de melhoria contínua, sendo uma mais valia para o sistema de GRH da instituição.

## **6. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

### **6.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

#### **6.1.1. CONTEXTO DO ESTUDO**

O presente estudo empírico realizou-se na Marinha Portuguesa, mais precisamente na área da gestão de recursos humanos, tendo como âmbito a certificação do sistema de gestão de recursos humanos desta Instituição.



### 6.1.2. ESTRUTURA

A organização da Marinha está conforme a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA) e está estabelecida na Lei Orgânica da Marinha (LOMAR).

O Almirante Chefe do Estado-Maior da Armada (CEMA) depende do Almirante Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas para efeitos operacionais e do Ministro da Defesa Nacional para a administração de recursos.

Os órgãos de apoio direto ao Almirante CEMA concentram a responsabilidade pela formulação estratégica e planeamento no que concerne a toda a visão estratégica para a Marinha, pertencendo às quatro superintendências (Material, Pessoal, Finanças e Tecnologias da Informação). No entanto, o comando de componente naval, com os respetivos elementos, responde pelo aprontamento, comando e emprego dos meios e recursos atribuídos. Por sua vez, os órgãos responsáveis pelas ciências e técnicas do mar são o Instituto Hidrográfico e a Escola Naval, sendo que, a Academia de Marinha e a Comissão Cultural de Marinha são os órgãos de natureza cultural e ainda é garantida pela Inspeção-Geral da Marinha, a atividade inspetiva na Marinha.

O Gabinete da Qualidade do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha, já referido anteriormente depende diretamente do Sr. Almirante Superintendente do Pessoal.

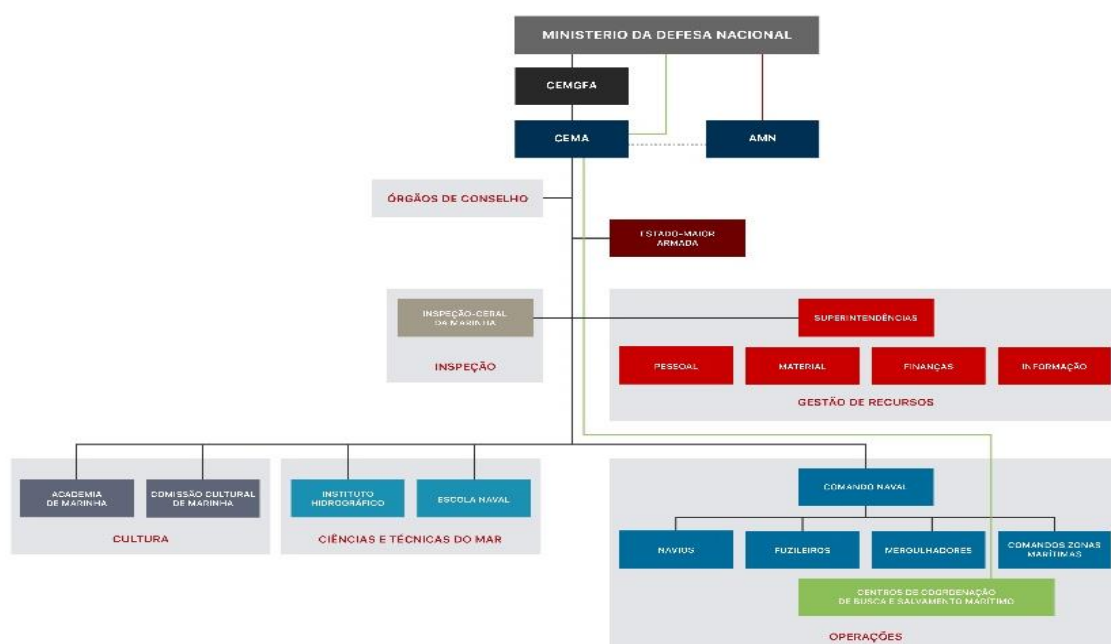


Ilustração 4 - Microestrutura da Marinha (imagem retirada do Portal Marinha, 2018)

### 6.1.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da Marinha encontra-se estabelecida no artigo 2º da LOMAR, tendo como principal missão “participar, de forma integrada, na defesa militar da República, nos termos da Constituição e da lei, sendo fundamentalmente vocacionada para a geração, preparação e sustentação de forças e meios da componente operacional do sistema de forças”, podendo-se resumir a missão da Marinha em “Contribuir para que Portugal use o mar” (Diretiva Estratégica da Marinha, 2018, p. 7)

A Visão do Sr. Almirante CEMA traduz-se na expressão “Uma Marinha e uma Autoridade Marítima prontas e prestigiadas, ao serviço de Portugal e da segurança coletiva” (Diretiva Estratégica da Marinha, 2018, p. 9). No entanto, no que se refere à área funcional dos recursos humanos, a visão que se encontra plasmada na Diretiva Estratégica de Marinha (DEM), traduz-se em atrair as pessoas, valorizar as carreiras e capacitar a inovação e a mudança.

O cumprimento da missão decorre num quadro de valores pelo qual se deve pautar a atuação de todos os militares, militarizados e civis. Desse quadro de valores, destacam-se a **Disciplina**, a **Lealdade**, a **Honra**, a **Integridade** e a **Coragem**. (Diretiva Estratégica da Marinha, 2018, p.8)

### 6.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SETORIAIS

A DEM, estabelece os objetivos estratégicos e as linhas de ação de comando e administração superior necessárias à sua concretização.



Ilustração 5 - Mapa da Estratégia (Diretiva Estratégica da Marinha, 2018)

Foram identificados nove Objetivos Estratégicos (OE) que visam aproveitar as oportunidades da conjuntura atual, colmatando as vulnerabilidades e explorando as potencialidades internas, de forma a superar as ameaças que se antecipam, tais como: “OE1 – Potenciar a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças; OE2 – Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos; OE3 – Incrementar a captação de fontes de financiamento supletivas; OE4 – Fortalecer o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais; OE5 – Aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos; OE6 – Dinamizar a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos; OE7 – Otimizar a presença e o controlo nos espaços marítimos sob soberania ou jurisdição nacional; OE8 – Aumentar a prontidão das unidades operacionais e o seu empenhamento no apoio à política externa e OE9 – Consolidar o conhecimento e a atuação no quadro das ciências do mar e da cultura marítima”.

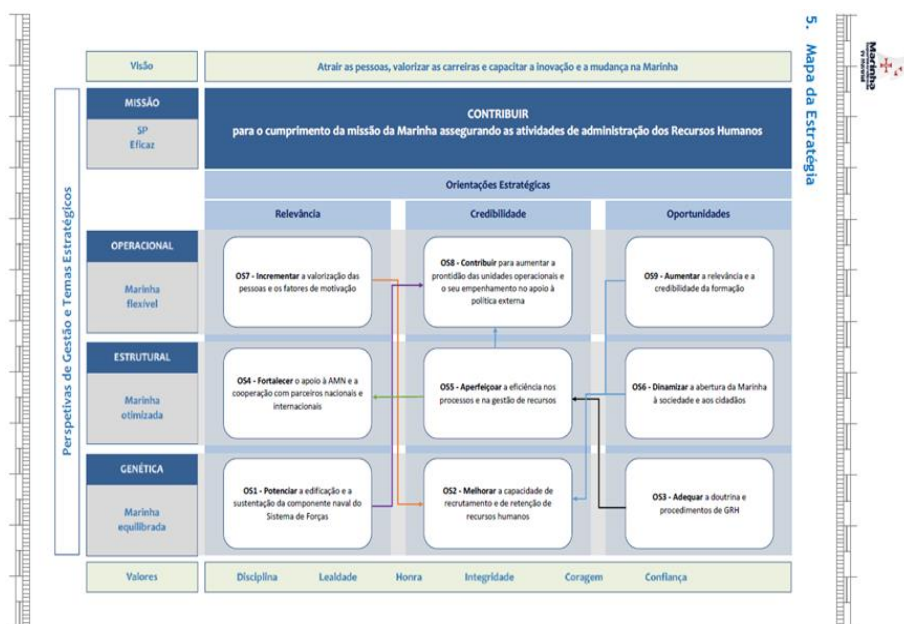


Ilustração 6 - Mapa da Estratégia (Diretiva Setorial de Recursos Humanos, 2018)

Em consonância com a DEM, a Diretiva Setorial de Recursos Humanos (DSRH) de 2018 prossegue, para a área do pessoal, Objetivos Setoriais (OS) tais como: “OS1 – Potenciar a edificação e a sustentação da componente naval do Sistema de Forças; OS2 – Melhorar a capacidade de recrutamento e de retenção de recursos humanos; OS3 – Adequar a doutrina e procedimentos de Gestão dos Recursos Humanos; OS4 – Fortalecer o apoio à AMN e a cooperação com parceiros nacionais e internacionais; OS5 – Aperfeiçoar a eficiência nos processos e na gestão de recursos; OS6 – Dinamizar

a abertura da Marinha à sociedade e aos cidadãos; OS7 – Incrementar a valorização das pessoas e dos fatores de motivação; OS8 – Contribuir para aumentar a prontidão das unidades operacionais e o seu empenhamento no apoio à política externa e o OS9 – Aumentar a relevância e a credibilidade da formação”.

No sentido de alcançar os objetivos estabelecidos a Superintendência do Pessoal (SP) e as unidades e os órgãos na sua dependência pautam a sua ação por padrões de qualidade consolidados e em constante aperfeiçoamento, que contribuam e tenham por propósito a edificação da confiança.

O processo de certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha, apresentado anteriormente, teve subjacente a Diretiva Setorial de Recursos Humanos do ano 2006.

## **6.2. OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO**

A presente investigação tem como principal objetivo explorar se os processos de certificação são uma mais-valia na melhoria contínua de um sistema de gestão de recursos humanos, mais especificamente, pretendeu-se averiguar a importância da certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 para o desenvolvimento do sistema de gestão de recursos humanos da Marinha Portuguesa.

Neste sentido, procurou-se responder às seguintes questões de investigação:

- Quais os motivos que levaram a Instituição à obtenção da certificação do seu SGRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”?
- Que alterações a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao SGRH da Marinha Portuguesa?
- As alterações da NP 4427:2018 contribuem para uma aproximação do sistema a uma gestão sustentável de recursos Humanos?
- A certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 contribui para o desenvolvimento organizacional da Marinha Portuguesa?

## **6.3. O MÉTODO DE PESQUISA**

O método adotado neste estudo tem por base a abordagem qualitativa através de um estudo de caso por forma a averiguar a importância da certificação para um sistema de

gestão de recursos humanos. “O estudo de caso tem sido largamente usado em investigação em Ciências Sociais, nomeadamente em Sociologia, Ciência Política, Antropologia, História, Geografia Economia e Ciências da Educação” (Carmo e Ferreira, 1998, p. 216).

Segundo Yin (2014, p. 16) o estudo de caso baseia-se em “uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo (o “caso” em profundidade e dentro do seu contexto do mundo real”. Vilelas (2009, p. 140), refere que “os estudos de casos enquadram-se numa abordagem qualitativa e são frequentemente utilizados para a obtenção de dados na área dos estudos organizacionais.”

#### 6.4. TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

No sentido de responder às questões de investigação, recorreu-se à análise documental e a entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados foram selecionados considerando o cargo que exerceram, nomeadamente por terem participado no processo de certificação do SGRHM, sendo elementos conhecedores da implementação deste processo na Instituição. O guião das entrevistas, considerou o enquadramento teórico apresentado e foi baseado na análise dos documentos do SGRHM.

De acordo com Sarmento, a análise documental é aquela que é “produzida pelo investigador relativamente a fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (2013, p. 27)

No âmbito da análise documental recorreu-se à seguinte documentação estruturante do SGRHM.

**Tabela 1** - Documentação estruturante do sistema

Diretiva Estratégica de RH
Diretiva Setorial de RH
Política de Gestão de Recursos Humanos da Marinha
Plano de Atividades - Superintendência do Pessoal
MASUP 1 – Manual de Gestão de Recursos Humanos
MASUP 2 – Manual de Procedimentos
MASUP 3 – Manual de Procedimentos para a GRH das Unidades
Relatório do Balanço Anual
Relatório de Apoio à Revisão pela Gestão

Relatórios de Auditorias Internas (unidades em terra/unidades navais)
Relatórios de Auditorias de Acompanhamento (unidades em terra/unidades navais)
Relatórios de Auditorias ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha
Relatórios de Auditorias Externas (APCER)
Norma Portuguesa NP 4427:2004
Norma Portuguesa NP 4427:2018
<i>Newsletter's</i> – Gabinete da Qualidade

Fonte: Elaboração Própria

Recorreu-se também para recolha de informação a entrevistas, estas permitem “explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial a um ou mais indivíduos. Os conteúdos são mais ricos em informação.”(Sarmiento, 2013, p. 28) Relativamente à estruturação optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas que tiveram subjacente um guião elaborado previamente, os entrevistados responderam à totalidade das questões mas sem obedecerem a uma sequência pré-definida, permitindo que os assuntos considerados relevantes fossem abordados e dando a oportunidade aos entrevistados de exprimir as suas opiniões mais facilmente. (Sarmiento, 2013, p. 34)

Foram realizadas entrevistas, a três elementos que exerceram o cargo de chefe do Gabinete da Qualidade do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha (GQSGRHM) no período compreendido entre 2009 e 2020 que contribuíram de forma ativa para que a organização obtivesse a certificação no âmbito do seu sistema de GRH, como também para a manutenção da certificação. Neste sentido, foi-lhes solicitado a colaboração para participarem na entrevista. Agradeceu-se aos três entrevistados o tempo despendido para este efeito.

A informação recolhida nos documentos referidos na Tabela 1, e a informação recolhida através das entrevistas foi analisada através da técnica da análise de conteúdo. De acordo com Guerra (2006, p. 62), a “análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizado no procedimento normal de investigação, permitindo, o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido.” Ou seja, “consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passam a dados organizados e com sentido bem estabelecido” (Sarmiento, 2013, p.53) Para um maior aprofundamento e validade da informação recolhida recorreu-se à “triangulação de dados” obtidos através de fontes de informação diferentes (Duarte, 2009, p. 11).

Na fase inicial das entrevistas, o objectivo e o tema do trabalho foram apresentados aos entrevistados. Após o enquadramento, as perguntas abertas foram colocadas, tendo-se elaborado três guiões de entrevista com as questões apresentadas na tabela abaixo. Os guiões das entrevistas tiveram subjacente a revisão de literatura e as questões de investigação.

Tabela 2 - Questões das entrevistas

Questões	ENTREVISTADOS		
	(1)	(2)	(3)
Quais as razões que levaram a Marinha a certificar o seu sistema de gestão de recursos humanos no âmbito da Norma Portuguesa “NP 4427:2004 Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - Requisitos”?	X		
Quais os desafios encontrados para alcançar a certificação?	X		
Como foi desenhado o processo para o alcance da certificação?	X		
Quais os desafios encontrados para a consolidação do processo de certificação?		X	
Quais as medidas tomadas para manter a certificação?		X	
Na sua perspetiva, a nova edição da norma será uma mais-valia para a melhoria contínua do sistema?			X
O que poderá a nova edição da norma acrescentar de novo ao sistema?			X
Na sua opinião, qual a principal alteração na transição entre a NP 4427:2014 e a NP 4427:2018?			X
Que desafios considera que esta nova edição da norma implicará para o sistema de gestão de recursos humanos?			X
Considera que a nova edição se aproxima mais do preconizado por uma gestão sustentável? Porquê?			X
Quais são as suas expetativas relativamente à nova edição “NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas. Requisitos” para o desenvolvimento das pessoas e da Instituição?		X	
Quais foram os contributos da certificação para a organização?	X	X	X

Na sua visão, no âmbito da gestão das pessoas, quais as vantagens de existir um sistema de GRH certificado?	X	X	X
Que importância teve a certificação para o desenvolvimento organizacional, nomeadamente para a gestão de recursos humanos? E para identidade organizacional, a reputação, o desempenho, clima organizacional, coesão organizacional ou outros aspetos que considera importantes?	X	X	X

Fonte: Elaboração Própria

- (1) Elemento que esteve na génese da certificação no âmbito da NP 4427:2004
- (2) Elemento que contribuiu para a consolidação da certificação
- (3) Elemento que contribui na melhoria contínua do SGRHM no momento da projeção da nova edição da norma NP 4427:2018

O guião (1), constante em apêndice A, é dirigido ao primeiro elemento que exerceu o cargo de chefe do Núcleo de Certificação e que esteve na génese da certificação do SGRHM no âmbito da NP 4427:2004, com um conjunto de seis questões, pretendeu averiguar os motivos que levaram a Instituição à obtenção da certificação do seu SGRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”.

O guião (2) conforme apêndice B é dirigido a um outro elemento que exerceu o cargo de chefe do Gabinete da Qualidade do SGRHM e que contribuiu para a consolidação da certificação e melhoria contínua do SGRHM, com seis questões como se pode verificar na tabela acima referida, o qual teve como intuito compreender as medidas tomadas para o processo de consolidação após a obtenção da certificação no âmbito da NP 4427:2004.

O guião (3) constante em apêndice C é dirigido a um elemento que igualmente contribui para a melhoria contínua do SGRHM e exerceu o cargo de chefe de GQSGRHM no momento da projeção da nova edição da norma portuguesa NP 4427:2018. Contém oito questões e pretendeu averiguar que alterações a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao SGRH da Marinha Portuguesa e se estas contribuem para uma aproximação do sistema a uma gestão sustentável de recursos humanos.

A realização das entrevistas também tinha como objetivo averiguar a importância da certificação no âmbito da NP 4427 para o desenvolvimento institucional, permitindo



recolher várias perceções sobre a certificação de sistemas de gestão de recursos humanos.

Após a realização das entrevistas, foram transcritas as questões colocadas e as respostas obtidas pelos entrevistados conforme apêndice D.

## 7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 7.1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo são apresentados os resultados obtidos no estudo empírico, através da análise e discussão das respostas às questões de investigação, nomeadamente a importância que a certificação possui na Marinha Portuguesa.

São também apresentadas as conclusões obtidas tendo em consideração a percepção dos elementos entrevistados.

### 7.2. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 7.2.1. RESPOSTA À 1ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Por forma a responder à questão de investigação “Quais os motivos que levaram a Instituição à obtenção da certificação do seu SGRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”? recorreu-se a uma análise de conteúdo dos documentos referidos na tabela n.º 3 e à análise de conteúdo das entrevistas efetuadas, conforme se pode verificar na tabela abaixo. (Tabela n.º 4)

Tabela 3 - Resultados da análise de conteúdo aos documentos

Documentos Fonte de Informação	Ideias – Chave da Análise
Política de Gestão de Recursos Humanos da Marinha 2018 (p. 2); Diretiva Setorial de Recursos Humanos 2018 (p. 3); <i>Newsletter</i> n.º1, 2007	<b>Promover a melhoria contínua do SGRM</b> Exemplo: “ <i>Objetivo Setorial (OS3) – Promover a melhoria contínua do SGRM (...) pretende-se melhorar a sustentação do SGRHM de forma integrada e abrangente.</i> ” (DSRH, 2018, p. 3)
Diretiva Estratégica de Marinha 2018 (p. 21); <i>Newsletter</i> n.º1, 2017	<b>Uniformizar metodologias, processos e instrumentos de GRH na Instituição.</b> Exemplo:

	<p>“ LA5.04 - Promover o mapeamento dos processos de gestão documental, procedendo à sua redução, simplificação, desmaterialização e automatização, com recurso às Tecnologias de Informação (...)” (DEM, 2018, p. 21)</p> <p><b>Incrementar a avaliação da eficácia e eficiência dos processos, atividades e produtos</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“A certificação de um sistema, independentemente do seu campo de aplicação ou âmbito, permite que a organização estabeleça procedimentos uniformes, estabeleça instrumentos de comunicação interna eficientes e eficazes, estabeleça metodologias e instrumentos para efetuar a medição de vários parâmetros da sua atividade, nomeadamente a satisfação dos seus colaboradores, a satisfação dos seus clientes, a eficiência e eficácia do(s) seu(s) produto(s) ou serviço(s).” (Newsletter n.º1, julho de 2007)</i></p>
--	--

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 – Resultados da análise de conteúdo às entrevistas

Entrevistados	Ideias – Chave das Entrevistas
<p>Elemento que esteve na génese da certificação</p>	<p><b>Alinhar as políticas e práticas de GRH com os objetivos estratégicos da Instituição</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“colocar todos os atores alinhados com o objetivo a alcançar”</i></p> <p><b>Promover a mudança organizacional no sentido da implementação das melhores práticas e do reconhecimento e credibilização do sistema</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“as pessoas que integram o Sistema poderem percecionar que uma entidade externa e com idoneidade verificou e confirmou que o Sistema</i></p>

	<p><i>cumpra com os requisitos estabelecidos numa Norma.</i></p> <p><b>Incentivar a qualidade do Trabalho Institucional (Melhoria Contínua)</b></p> <p>Exemplo:  <i>“os militares, militarizados e civis que integram o SGRHM sejam motivados e movidos a desenvolver um trabalho de excelência.”</i></p>
<p>Elemento que esteve no processo de consolidação da certificação</p>	<p><b>Implementação e uniformização de práticas (Melhoria Contínua)</b></p> <p>Exemplo:  <i>“criar numa organização as condições necessárias para que esta atinja um nível de maturidade, em termos de procedimentos, que possibilite a sua evolução de forma autónoma, integrando de forma intrínseca”</i></p>
<p>Elemento que exerceu o cargo de CQQSGRHM no momento da projeção da nova Norma Portuguesa</p>	<p><b>Alinhar as políticas e práticas de GRH com os objetivos estratégicos da Instituição e validação da adequação dos mesmos</b></p> <p>Exemplo:  <i>“a forma de validar se os procedimentos e processos vigentes são os adequados para o cumprimento da missão atribuída, é por recurso a um processo de certificação externa”</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

A análise de conteúdo aos documentos e às respostas dadas pelos entrevistados permite constatar que a decisão de certificação do sistema de GRH da Marinha teve subjacentes vários motivos.

Um objetivo estratégico inscrito na Diretiva Setorial de Recursos Humanos de 2006 na qual se pretendia obter a certificação do SGRHM até final de 2009, de acordo com a norma NP 4427:2004 Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos.

Outro motivo passou pela possibilidade de promover a melhoria contínua do SGRHM através da implementação e uniformização de práticas, metodologias, processos e

instrumentos de GRH na Instituição, incrementando a avaliação da eficácia e eficiência dos processos, atividades e produtos.

Foram considerados ainda, o reconhecimento e credibilização do sistema, o incentivo à qualidade do trabalho institucional por forma a orientar e apoiar as pessoas de maneira a contribuírem para a eficácia do sistema.

Constata-se que uma outra razão para a Marinha decidir pela Certificação foi o alinhamento das políticas e práticas de GRH com os objetivos estratégicos da Instituição assim como a validação da adequação dos mesmos.

### 7.2.2. RESPOSTA À 2ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

No sentido de responder à questão de investigação “Que alterações a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao SGRH da Marinha Portuguesa?” procedeu-se à análise documental construindo-se uma tabela comparativa entre as duas normas. (Tabela n.º 5)

Tabela 5 - Matriz comparativa das NP 4427

	NP 4427:2004	NP 4427:2018
	Sistema de gestão de recursos humanos	Sistema de gestão das pessoas
<b>Foco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestão de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>gestão das pessoas</li> </ul>
<b>Abordagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>sistema capaz de dar respostas às necessidades, mantendo o grau de satisfação e de motivação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>por processos assente no Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)</li> <li>pensamento baseado em risco</li> </ul>
<b>Princípios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atrair, manter e desenvolver as pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atrair, desenvolver e reter as pessoas</li> </ul>
<b>Compatibilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NP EN ISSO 9001:2000</li> <li>NP EN ISSO 14001:1999</li> <li>NP 4397</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NP EN ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestão da Qualidade)</li> </ul>
<b>Outras Alterações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover a melhoria contínua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introdução de novos conceitos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar, manter e melhorar de forma contínua</li> <li>• Assegurar o estabelecimento da Política de RH</li> <li>• Obtenção da certificação</li> <li>• Reconhecimento do sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de novas práticas</li> <li>• Adaptação a um novo caráter técnico de monitorização constante das competências existentes e necessárias para os objetivos estratégicos definidos</li> <li>• Enfatiza as necessidades e expectativas das partes interessadas</li> <li>• Realça a sustentabilidade</li> <li>• Enfatiza indicadores de bem-estar</li> </ul>
--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

A NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos” como foi referido anteriormente, foi substituída pela NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos”, que de acordo com a comparação efetuada na tabela 5 vai colocar ao SGRH da Marinha algumas alterações, sendo a principal, a mudança de foco, que acentuou a gestão das pessoas e inclusão de conceitos e processos focados na atratividade, desenvolvimento e retenção de pessoas, nomeadamente a gestão por competências. O SGRH deverá considerar e alinhar as práticas de GRH adotando estas mudanças, com incidência no desenvolvimento individual e coletivo e na gestão de competências. Segundo um elemento entrevistado *“não podemos escamotear que as pessoas são o elemento diferenciador e que só com a potenciação das qualidades humanas podemos estar perante um espírito de desenvolvimento.”*

A norma foi objeto de uma alteração de carácter técnico através da adoção por processos assente no ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) e no pensamento baseado em risco na qual este e as oportunidades que poderão surgir têm em consideração o contexto interno e externo.

De acordo com um dos elementos entrevistados *“a alteração macro é de carácter técnico de adoção de uma abordagem por processos assente num ciclo PDCA, em que se identificam as competências disponíveis na organização em contraponto com as necessárias para o cumprimento da missão associada à visão estratégica do vértice hierárquico, mas também à atividade corrente.”*

A nova edição da norma implica ainda outras alterações, que o SGRH da Marinha Portuguesa terá de considerar e adotar, nomeadamente identificar e manter nos seus trabalhadores as competências necessárias à organização, tendo também em consideração, o desenvolvimento das pessoas. No entanto, um elemento entrevistado refere que *“Os desafios iminentes são a adaptação a um novo carácter técnico de monitorização constante das competências existentes e necessárias para o elemento estratégico definido, em adição à procura continuada de ajuste de competências por aquisição e desenvolvimento das pessoas”*

Outra alteração proveniente da revisão da norma foi o propósito de atrair, desenvolver e reter as pessoas, sendo importante existir a preocupação no âmbito da retenção dos talentos, pois esses são os agentes ativos e transformadores que criam valor para a Instituição.

Uma outra alteração que proveio desta nova revisão da norma foi o seu desenvolvimento por forma a ser compatível com a NP EN ISO 9001:2015 (Sistemas de gestão da qualidade) facilitando a integração desta com os requisitos de outros sistemas de gestão contendo texto idêntico, termos e definições de base comum e existindo assim um melhor alinhamento. A norma enfatiza o acompanhamento por parte de todos os que gerem as pessoas e em particular no que respeita às necessidades e expectativas delas, num compromisso permanente entre a vida profissional e pessoal, tendo em consideração o bem-estar das partes interessadas.

A instituição terá a oportunidade de melhorar todos os processos referentes à gestão das pessoas tendo como base o novo referencial. A vantagem competitiva que provém da gestão das pessoas resulta da adopção de uma perspetiva coletiva através de aprendizagens, do trabalho em rede, da navegação pela mudança e da adaptação às necessidades da organização bem como, a inovação e criatividade para encontrar novas soluções e caminhos.

### **7.2.3. RESPOSTA À 3ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO**

No sentido de responder à questão de investigação “As alterações da NP 4427:2018 contribuem para uma aproximação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da Marinha Portuguesa a uma gestão sustentável de Recursos Humanos?” procedeu-se à análise documental da nova edição da norma construindo-se a tabela n.º 6.

Como foi referido anteriormente, a sustentabilidade assenta em três pilares essenciais no desempenho da organização, sendo eles, o económico, o social e o ambiental. Neste sentido a nova versão da norma foca-se em questões externas e internas de uma organização, que contribuem para a sua sobrevivência a curto e longo prazo, tendo em consideração as expectativas das diversas partes interessadas. É considerado o contexto externo, tendo em conta questões que resultam do enquadramento legal, tecnológico, cultural, social, ambiental, demográfico, económico entre outros. Do contexto interno são realçadas questões no âmbito da regulamentação interna, da cultura, comunicação, relações sociais e laborais, condições de trabalho, competências, bem-estar e saúde, desempenho das pessoas, entre outras. Na tabela seguinte estão representadas as principais ideias da Gestão Sustentável.

Tabela 6 - Principais ideias da Gestão Sustentável

NP 4427:2018 Requisito	Principais ideias da Gestão Sustentável
4.1 Compreender a organização e o seu contexto	- Considera relevante o contexto interno e externo
4.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas	- Considera os interesses e expectativas das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )
5.1 Liderança e compromisso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupação em comprometer, orientar, apoiar e motivar todas as partes interessadas</li> <li>- Preocupação em influenciar a conduta e o comportamento das pessoas e da organização</li> <li>- Considera o envolvimento dos <i>stakeholders</i> no processo de tomada de decisão</li> <li>- Preocupação em assegurar a disponibilização dos recursos necessários</li> </ul>
6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades	- Determinação dos riscos e as oportunidades, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas

	- Considera o impacto dos riscos e oportunidades na sustentabilidade da organização
5.2.2 Cultura organizacional 8.3 Comportamentos	- Preocupação em promover valores e práticas que influenciem a conduta e o comportamento das pessoas  - Enfatiza o comportamento ético e transparente
8.13 Saúde ocupacional	- Preocupação com as condições de trabalho que garantam a segurança no trabalho e protejam a saúde  - Considera a identificação, avaliação e controlo dos riscos profissionais, proporcionando um ambiente de trabalho mais seguro e saudável  - Preocupação em adotar processos de reabilitação e requalificação profissional de trabalhadores (acidentes de trabalho e/ou doenças profissionais)
8.14 Gestão de idades	- Considera o estabelecimento de metodologias para a gestão de idades, nomeadamente a atualização e transferência de conhecimentos, adequação das funções a desempenhar, adaptação ergonómica dos contextos de trabalho, assim como a flexibilização dos períodos de trabalho.
7.2 Competências 8.8 Desenvolvimento 8.8.1 Formação	- Considera a definição de processos que permitem o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais  - Releva o desenvolvimento de competências  - Considera o ajustamento das competências aos respetivos contextos profissionais
9.1.2 Satisfação das pessoas	- Considera perceber em que medida estão satisfeitas as necessidades e expetativas das partes interessadas

Fonte: Elaboração Própria

A NP 4427:2018 realça a importância de determinar quem são as partes interessadas, ou seja, os *stakeholders* (gestores, colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, entre outros) que são relevantes, assim como compreender as suas necessidades e expetativas, como por exemplo, a adoção de políticas e ações que possam atender aos seus interesses. É possível referir que os *stakeholders* influenciam o sucesso das organizações.



A NP 4427:2018 enfatiza o envolvimento dos *stakeholders* em tomada de decisões e preocupa-se com a disponibilização dos recursos necessários para a realização das tarefas pelos colaboradores

Um dos elementos entrevistados referiu ainda que *“deve ser acompanhada com atenção, por parte de todos aqueles que gerem pessoas, em particular, no que concerne às suas expectativas, num compromisso permanente entre a exigência profissional e pessoal, numa sociedade cada vez mais exigente, concorrencial que busca maximização dos recursos e meios.”*

A norma realça ainda a preocupação em influenciar a conduta e o comportamento das pessoas e da organização e considera que as organizações devem promover atividades, que originem um comportamento ético e transparente que contribuirá para o desenvolvimento sustentável. Destaca também um sistema em conformidade com a lei aplicável e consistente com as normas de conduta, criando uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade

Enfatiza indicadores de bem-estar e saúde, promovendo o bem-estar físico, psicológico e social, tendo em conta fatores como a temperatura, iluminação e o ruído do respetivo local de trabalho, como também a redução do stresse, a prevenção da exaustão, considerando ainda a não discriminação bem como a ausência de confrontações. Fatores estes, fulcrais no bem-estar das pessoas e nos resultados da organização.

Outros indicadores de saúde e bem-estar são refletidos na norma no âmbito do requisito 8.14 “Gestão de idades” no qual é considerado importante o estabelecimento de metodologias para a integração geracional, nomeadamente a atualização e transferência de conhecimentos, a adaptação ergonómica dos contextos de trabalho, como também a flexibilização dos períodos de trabalho.

Segundo um elemento entrevistado *“a nova edição da norma portuguesa é substancialmente o caminho para uma gestão sustentável. O envolvimento da gestão das pessoas, garantindo a criação, retenção e desenvolvimento de conhecimentos, práticas e comportamentos consubstanciado nos resultados, num refinamento continuado de competências individuais e coletivas.”*

Na norma, encontra-se ainda, refletida a importância do ajustamento das competências aos respetivos contextos profissionais, sendo um caminho eficaz para que a organização possa conquistar resultados positivos e sustentáveis.

Existe a preocupação em identificar e manter as competências necessárias à organização, tendo em consideração, o desenvolvimento das pessoas no sentido de dar respostas às necessidades organizacionais que possam surgir, garantido também a evolução da empregabilidade. Sendo que um elemento entrevistado refere que deve estar *“A manutenção da estrutura fundamental de gestão de competências, sempre atual de acordo com as necessidades estratégicas, perfeccionando o desenvolvimento das pessoas, num requisito de resposta perante a volatilidade do mundo em mudança e garantindo a evolução da empregabilidade.”*

De uma forma global a versão da norma portuguesa NP 4427 de 2018 acentua a preocupação com o possível impacto da sustentabilidade da organização, contribuindo para uma aproximação do sistema a uma gestão sustentável de RH.

#### 7.2.4. RESPOSTA À 4ª QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

No âmbito da questão de investigação “A certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 contribui para o desenvolvimento organizacional da Marinha Portuguesa?”, por forma a responder à questão recorreu-se à análise documental e à análise de conteúdo das entrevistas. Para esse efeito e para uma melhor perceção construiu-se a tabela 7.

**Tabela 7** - Resultados da análise de conteúdo aos documentos e às entrevistas

Documentos/Entrevistas	Ideias – Chave da Análise
Relatório de Apoio à Revisão pela Gestão - RARG 2018, (p. 8); Balanço Anual 2019, (p.4)	<b>Relevância da sistematização e avaliação de procedimentos que deriva da realização de auditorias</b> Exemplo: <i>“o aumento da eficiência do Sistema consegue-se através da realização de auditorias internas e das auditorias de acompanhamento”</i> (RARG, 2018, p. 8)
Relatório de Apoio à Revisão pela Gestão - RARG 2018 (p. 8)	<b>Multiplicação de boas práticas</b> Exemplo:

	<p><i>“sendo possível observar ao longo das auditorias realizadas, a multiplicação de boas práticas”</i> (RARG, 2018, p. 8)</p>
Entrevistado (2)	<p><b>Articulação e coesão organizacional</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“A explicitação do conhecimento agregada aos sistemas certificados permite criar as condições para uma evolução de qualquer sistema de forma sustentada”</i> Entrevistado (2)</p>
Relatório APCER, 2015 (p. 1); Plano de Atividades 2020, (p. 13)	<p><b>Articulação das políticas de GRH aos objetivos institucionais e ao contexto externo</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“demonstra igualmente que é eficaz em assegurar a política de RH e objetivos estabelecidos”</i> (Relatório APCER de 03 a 05 de julho de 2015, p. 1)</p> <p><i>“adequação da doutrina de GRH às necessidades institucionais e ao ambiente externo”</i> (Plano de Atividades, 2020, p. 13)</p>
Relatório de Apoio à Revisão pela Gestão – RARG 2018 (p. 8)	<p><b>Comprometimento da gestão</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“a realidade das auditorias tem evidenciado um elevado comprometimento dos comandos, direções e chefias no cumprimento da norma que sustenta a certificação”</i> (RARG, 2018, p. 8)</p>
Relatório de Apoio à Revisão pela Gestão – RARG 2010 (p. 3); Relatório de auditoria interna ao SGRHM, 2015; Relatório auditoria APCER 2015, (p. 1); Newsletter n.º 1, 2018; Newsletter n.º 1, 2019; Newsletter n.º 1, 2020; Entrevista (3)	<p><b>Melhoria contínua do sistema e economia de tempo e recursos</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“o SGRHM atingiu mais um ciclo de certificação evidenciando uma implementação consolidada e melhoria contínua suportada nos resultados desta auditoria bem como das anteriores auditorias realizadas pela APCER”</i> (Relatório APCER de 03 a 05 de julho de 2015, p. 1)</p> <p><i>“O SGRHM encontra-se em melhoria contínua, numa análise permanente aos seus processos e de implementação de ações para incrementar os resultados da Organização que permita uma economia de tempo e de recursos, contribuindo assim para uma maior eficiência e</i></p>

	<p><i>valorização do esforço de todos os que servem a Marinha.”</i> (Newsletter n.º 1, março de 2019)</p> <p><i>“Evolução do pensamento no sentido de melhoria contínua”</i> Entrevistado (3)</p>
<p>Balanço Anual 2019, (p. 9); Relatório de auditoria interna ao SGRHM 2009; Relatório auditoria APCER 2010, (p. 2)</p>	<p><b>Sistema consolidado, capaz e adequado</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“o sistema de gestão está devidamente implementado. Perante as constatações apresentadas, concluímos que o sistema está capaz.”</i> (Relatório de auditoria ao SGRHM de 04-07 de maio de 2009)</p>
<p>Newsletter n.º 2, 2009; Entrevistado (2)</p>	<p><b>Implementação de mecanismos de monitorização</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“Implementaram-se mecanismos que permitem monitorizar o desempenho do Sistema, as Auditorias Internas e a Avaliação da Satisfação.”</i> (Newsletter n.º 2, setembro de 2009)</p> <p><i>“Reconheceu-se a qualidade do SGRHM e implementaram-se mecanismos que permitem, atualmente, monitorizar o seu desempenho.”</i> Entrevistado (2)</p>
<p>Newsletter n.º 2, 2009; Entrevistado (1); Entrevistado (2); Entrevistado (3)</p>	<p><b>Transversalidade e sistematização dos processos e procedimentos</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“com o alcançar desta meta reconheceu-se a qualidade do SGRHM, melhorou-se a sistematização dos processos e procedimentos”</i> (Newsletter n.º 2, setembro de 2009)</p> <p><i>“os atores do SGRHM estarem mais alinhados com os processos e procedimentos e uniformizar as respostas”</i> Entrevistado (1)</p> <p><i>“A sistematização dos processos e dos procedimentos são um dos aspetos mais relevantes”</i> Entrevistado (2)</p> <p><i>“Transversalidade de procedimentos e processos”</i> Entrevistado (3)</p>
<p>Newsletter n.º 3, 2015; Entrevistado (3)</p>	<p><b>Reconhecimento interno e externo</b></p> <p>Exemplo:</p>

	<p><i>“A certificação do SGRHM constitui o reconhecimento por parte de uma entidade externa da capacidade em assegurar, com os recursos disponíveis, o cumprimento das missões da Marinha, de melhorar continuamente e de se adaptar às alterações e da dinâmica da envolvente externa.”</i> (Newsletter n.º3, julho de 2015)</p> <p><i>“Reconhecimento de boas práticas no âmbito da gestão de pessoas.” Entrevistado (3)</i></p>
<p>Entrevistado (1); Entrevistado (2)</p>	<p><b>Cultura de Qualidade e Transparência e confiança</b></p> <p>Exemplo:</p> <p><i>“A certificação de uma forma geral permitiu contribuir para uma cultura de qualidade, contudo, o crescimento desta cultura e respetiva consolidação esta sempre dependente da liderança”</i> Entrevistado (1)</p> <p><i>“Introduz transparência e confiança nos processos constituindo-se como um elemento agregador de esforços, potencia a coesão interna e uma evolução contínua que naturalmente terá repercussões na melhoria do desempenho organizacional.”</i> Entrevistado (2)</p>

Fonte: Elaboração Própria

- (1) Elemento que esteve na génese da certificação no âmbito da NP 4427:2004
- (2) Elemento que contribuiu para a consolidação da certificação
- (3) Elemento que contribui na melhoria contínua do SGRHM no momento da projeção da nova edição da norma NP 4427:2018

De acordo com a análise documental e as respostas dos entrevistados, a certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 é importante, permitindo um aumento da eficiência através da realização de auditorias internas assim como da implementação de mecanismos de monitorização para avaliação do desempenho, de auditorias e da avaliação da satisfação. Constatou-se que a certificação do sistema de GRH contribuiu para a melhoria da sistematização dos procedimentos e processos havendo uma transversalidade destes e uma multiplicação de boas práticas.

Desde a certificação do SGRH, este encontra-se em permanente melhoria contínua cumprindo com os requisitos da norma, considerando-se um sistema consolidado, capaz e eficaz em assegurar a política de recursos humanos e os objetivos definidos pela gestão de topo. Neste sentido, existe um reconhecimento por parte da entidade

externa nomeadamente no âmbito da capacidade do SGRHM e da sua melhoria contínua ao longo dos anos.

A certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 contribui para o desenvolvimento organizacional no âmbito da Marinha Portuguesa, sendo que, consegue garantir uma maior transparência e confiança, uma sistematização mais eficiente e eficaz dos processos e procedimentos, que tende a aumentar os índices de satisfação das pessoas, melhorar o desempenho organizacional e economizar tempo e recursos.

### **7.3. SÍNTESE**

A Marinha considerou adequado e oportuno implementar os princípios da qualidade ao seu SGRH, tais como, o foco no cliente, a liderança, o comprometimento das pessoas, a melhoria do desempenho global da organização, a tomada de decisão baseada em evidências e a gestão das relações entre a organização e as suas partes interessadas, tendo presente a sua melhoria contínua e ainda ser reconhecida por uma entidade externa idónea.

### **7.4. CONCLUSÃO**

O objetivo deste trabalho incidiu em aferir sobre a importância de uma instituição possuir um sistema de gestão de recursos humanos certificado e averiguar se a nova norma portuguesa NP 447:2018 Sistemas de gestão das pessoas representa uma aproximação à gestão sustentável.

Após a revisão da literatura e a realização do trabalho empírico, constatou-se que a certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 representou um valor acrescentado para a Marinha Portuguesa.

No âmbito da questão de investigação “Quais os motivos que levaram a Instituição à obtenção da certificação do seu SGRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”?”. Os motivos pela qual a Instituição apostou em certificar o seu sistema de gestão de recursos humanos no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de Gestão Recursos Humanos – Requisitos”, emergiram da ambição do alinhamento das políticas e práticas de GRH com os objetivos estratégicos da Instituição, assim como da vontade de proceder à melhoria contínua do sistema, através da implementação de práticas e processos

uniformes e transversais a todas as unidades da Marinha, incrementando a eficácia e a eficiência.

Promoveu-se a mudança organizacional no sentido do reconhecimento e credibilização do SGRHM. Da certificação pretendeu-se ainda um maior incentivo na qualidade do Trabalho Institucional e o incremento da avaliação da eficácia e eficiência dos processos e atividades. Constata-se que a certificação contribuiu para acentuar a dimensão estratégica da GRH na Marinha.

Desde 2004 houve uma evolução a nível social, económico e nomeadamente a nível tecnológico. A NP pela qual o sistema se encontra certificado foi alvo de revisão, sendo substituída pela NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos”.

Respondendo à questão “Que alterações a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao SGRH da Marinha Portuguesa?”, constata-se que desta nova edição da norma advêm diversas alterações tais como a revisão dos processos por forma a efetuar os respetivos ajustamentos, alterando práticas e procedimentos em conformidade com a nova norma.

Houve uma mudança de foco da gestão dos recursos humanos para a gestão das pessoas, recaindo em um novo propósito “atrair, desenvolver e reter” os colaboradores, e introduziu-se a abordagem por processos, assente no ciclo PDCA e no pensamento baseado em risco. Acentua-se que é essencial ir ao encontro das expectativas e necessidades das pessoas, sendo que estas são os elementos essenciais no sucesso de uma instituição, são os agentes transformadores que criam valor.

A alteração da norma dá ênfase à gestão das competências, preconizando-se a identificação das competências disponíveis e das competências necessárias, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização e o cumprimento da missão (Plan).

Após identificadas as competências, são garantidas as competências exigidas (Do), existindo a monitorização dos processos com base nos objetivos definidos (Check) para posteriormente serem identificados os desvios e tomadas as ações necessárias para melhorar o desempenho dos respetivos processos (Act).

É destacada a constante monitorização das competências existentes e das competências necessárias, considerando os objetivos estratégicos definidos, ocorrendo o continuo ajustamento de competências.

A nova revisão da norma realça o diagnóstico das competências, vindo desta forma a acentuar a relevância da Instituição zelar pela empregabilidade dos seus colaboradores e sendo essencial a GRH adotar uma perspetiva proativa e preventiva no desenvolvimento de competências.

A transição para este novo referencial implica uma adaptação ao contexto dinâmico da organização, relevando a importância do capital humano para que ela possam seguir rumos de excelência nos seus campos de atuação. Deverá haver uma adaptação do SGRHM atual ao novo normativo, através de um plano de transição englobando todas as unidades da Marinha numa abordagem integradora e de melhoria focadas na gestão das pessoas.

Respondendo à questão “As alterações da NP 4427:2018 contribuem para uma aproximação do sistema a uma gestão sustentável de recursos Humanos?” é possível olhar para a nova edição da norma portuguesa como um caminho para uma gestão sustentável e constatar que ocorreram alterações que levam à adoção de novas práticas como a utilização de novas tecnologias e um maior foco no desenvolvimento de competências. Neste sentido, destaca-se a gestão de competências, em que as competências necessárias devem ser asseguradas tendo em conta as necessidades estratégicas da organização, contribuindo para desenvolvimento das pessoas e para a empregabilidade interna e externa.

A NP 4427:2018 enfatiza as partes interessadas (stakeholders), realçando a importância das suas necessidades e expectativas. Enfatiza ainda indicadores de bem-estar e saúde, preconizando a existência de uma relação positiva entre a vida pessoal e profissional. Destaca-se desta forma, a sustentabilidade.

Segundo a nova edição da norma, torna-se importante realçar a atualização e transferência de conhecimentos, a adaptação ergonómica dos contextos de trabalho, como também a flexibilização dos períodos de trabalho. Outra alteração da nova edição da norma que caminha para uma gestão sustentável recai em salientar a conduta e o comportamento das pessoas e da organização através de atividades que promovam comportamentos transparentes, criando uma cultura organizacional focada na sustentabilidade.



A NP 4427:2018 e o cumprimento dos seus requisitos são essenciais para a garantia da sustentabilidade do SGRHM e da certificação do sistema pela entidade certificadora APCER, implicando as necessárias adaptações a este novo referencial.

No âmbito da questão de investigação “A certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 contribui para o desenvolvimento organizacional da Marinha Portuguesa?” é possível afirmar que a certificação é uma mais valia na melhoria contínua de um sistema de gestão de recursos humanos, contribuindo para o desenvolvimento organizacional da instituição.

Constatou-se uma melhoria na uniformização e sistematização dos processos, o que trouxe mais eficiência ao sistema e uma multiplicação de boas práticas, contribuindo para uma melhoria do desempenho organizacional e para a economia de tempo e recursos.

Permitiu o reconhecimento por parte de um entidade externa que validou que o SGRHM se encontra em conformidade, assim como também permitiu o reconhecimento interno de que o sistema está consolidado, capaz e eficaz em assegurar a política de recursos humanos e os objetivos definidos pela gestão de topo.

A certificação de uma forma geral contribuiu para uma cultura de qualidade, de confiança e transparência.

A gestão das pessoas, apesar de complexa, é importante para o desenvolvimento organizacional e contribui, se adequada, para a identidade da organização, para a reputação externa, para a criação de valor e para a coesão institucional. É necessário olhar para as pessoas como elementos geradores de valor, sendo o capital humano o único capaz de desempenhar e alcançar os objetivos estratégicos com eficácia e eficiência.

Este estudo de caso exploratório acrescentou valor a nível académico e empresarial, considerando a escassa informação que existe sobre a norma portuguesa NP 4427:2018 e indiciando vários aspetos positivos que a certificação no âmbito desta norma pode ter para a GRH das organizações, considerando como ponto de partida os resultados positivos encontrados na Marinha Portuguesa. Refere-se também o trabalho pioneiro efectuado de análise da norma e dos benefícios para as práticas de gestão de recursos humanos.

## **7.5. LIMITAÇÕES**

Foi possível através da elaboração do presente estudo de caso constatar-se algumas limitações na sua concretização que devem ser tidas em consideração. Neste sentido, atenta-se a existência de diminuta informação no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2018 – Sistemas de Gestão das Pessoas – Requisitos, visto que é uma norma recente. Teria sido desejável expandir mais as questões colocadas aos elementos entrevistados, por forma a obter mais informação relativa a esta temática. Seria ainda relevante para o presente estudo, a recolha de opiniões de um maior número de pessoas envolvidas na área da GRH, como por exemplo, Comandantes, Diretores ou Chefes responsáveis das unidades da Marinha Portuguesa.

## **7.6. RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Neste trabalho realizou-se uma investigação sobre a importância da existência de um sistema certificado no âmbito da gestão de recursos humanos, pelo que, seria importante continuar a desenvolvê-lo, orientando-o para aquela que é a maior preocupação dentro deste tema, ou seja, para a gestão das pessoas, focando o bem-estar, o sentimento de segurança, a motivação, o envolvimento, a partilha de informação entre outros fatores relevantes para o desempenho organizacional. Bem como, incrementar a comunicação interna no que diz respeito à certificação e às boas práticas que dela advém.

Esse estudo seria uma mais-valia para a organização na medida em que se podia apurar o estado na qual as pessoas se encontram e se necessário mitigar algumas possíveis situações, contribuindo para o aumento do desempenho organizacional e do bem-estar das pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, Michael (2010) – Armstrong's Essential. Human Resource Management Practice. A guide to people management. London, Philadelphia, New Delhi: koganpage.

ARTHUR, Jeffrey (1994) - Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. The Academy of Management Journal. 670-687.

APPELBAUM, Eileen; GITTELL, Jody Hoffer; LEANA, Carrie (2011) - High-Performance Work Practices and Sustainable Economic Growth. Center for Economic and Policy Research. 1-5.

ALBINO, Francisco de Melo (2019) - Manual Auditoria Interna Baseada no Risco. Instituto Português de Auditoria Interna. 1-140.

Associação Portuguesa para a Certificação (2019) - APCER Pode confiar [Consult. 5 jan. 2020]. Disponível em WWW: < URL: [https://apcergroup.com/images/site/downloads/Institucional/APCER\\_Brochura2019\\_PT.pdf](https://apcergroup.com/images/site/downloads/Institucional/APCER_Brochura2019_PT.pdf) >

Associação Portuguesa para a Certificação (2019) - Análise resumida da Norma NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas. Requisitos. [Consult. 23 jul. 2020]. Disponível em WWW: < URL: <https://apcergroup.com/pt/newsroom/943/analise-resumida-da-norma-np-4427-2018-sistemas-de-gestao-das-pessoas-%E2%80%93-requisitos> >

Associação Portuguesa para a Certificação (2020) – Regulamento geral de certificação de sistemas de gestão. [Consult. 23 jul. 2020]. Disponível em WWW: < [https://www.apcergroup.com/images/site/downloads/Regulamentos/APCER\\_REG001\\_RGC\\_v10.pdf](https://www.apcergroup.com/images/site/downloads/Regulamentos/APCER_REG001_RGC_v10.pdf) >

BILHIM, João Abreu de Faria (2009) - Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro (1998) - Metodologia da Investigação. Guia para auto-aprendizagem. Lisboa: Universidade Aberta.

DEL CORSO, Jansen Maia; PETRASKI, Susan Jareck; DA SILVA, Wesley Vieira; TAFFAREL, Marinês (2014) - Human resource's strategic administration: identifying the strategic alignment process. Tourism & Management Studies. 10. 49-57.

DUARTE, Teresa (2009) - A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). Lisboa: CIES-ISCTE

DELERY, John; DOTY, Harold (1996) - Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions. Academy of Management Journal. 802-835.

PFEFFER, Jeffrey (2009) - Building sustainable organizations: the human factor. Academy of Management Executive. 1-27.

GAMEIRO, Jorge (2007) - Dar mais Valor às Pessoas. Guia Metodológico e de Boas Práticas para Implementação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos segundo a Norma NP 4427. Projeto Valor-In/Equal.

GUEST, David (2017) - Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. Human Resource Management Journal. 22-38.

GOLLAN, Paul (2005) - High involvement management and human resource sustainability: The challenges and opportunities. Asia Pacific Journal of Human Resources. 18-33.

GUERRA, Isabel Carvalho (2006) - Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentido e formas de uso. Estoril: Principal Editora.

HUSELID, Mark (1995) - The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal. 38. 635-672.

Instituto Português da Qualidade (2020) – IPQ. [Consult. 23 jul. 2020]. Disponível em WWW: < URL: <http://www1.ipq.pt/PT/IPQ/Pages/IPQ.aspx> >

KRAMAR, Robin (2004) - Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?. The International Journal of Human Resource Management. 1069-1089.

MAZUR, Barbara (2014) - Sustainable Human Resource Management in theory and practice. Journal of the Faculty of Management. 158-170.

NP 4427. 2004 - Sistemas de gestão de recursos humanos : Requisitos. Lisboa : IPQ, 14 p. Edição de maio de 2004.

NP 4427. 2018 - Sistemas de gestão das pessoas : Requisitos. Lisboa : IPQ, 29 p. Edição de setembro de 2018.

PINTO, Abel; SOARES, Iolanda (2018) - Sistemas de Gestão da Qualidade. Guia para a sua implementação. Edições Sílabo.

PFEFFER, Jeffrey (1998) - Seven Practices of Successful Organizations. California Management Review. 96-124.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson (2008) - Gestão: Recursos Humanos x Gestão de Pessoas, Revista Científica de Administração. 1-11.

SHAW, Jason; DELERY, John (2003) - Health and Safety in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass. 233-260.

SGS (2011) - Certificação de Sistemas de Gestão Recursos Humanos. Lisboa : SGS. [Consult. 5 jan. 2020]. Disponível em WWW:< URL: <https://www.sgs.pt/-/media/local/portugal/documents/brochures/sgs-ssc-np4427-a4-pt-11-v2.pdf> >

SARMENTO, Manuela (2013) - Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa: Universidade Lusíada

TROVÃO, Cristina (2016) - Pensamento baseado em risco. Ponto TGA. [Consult. 23 jul. 2020]. Disponível em WWW: < URL: <https://pontotga.wordpress.com/2016/06/22/pensamento-baseado-em-risco/> >

VARÃO, Sílvia (2009). Gestão de Recursos Humanos para Principiantes. NP 4427:2004 – Requisitos para um sistema da qualidade na gestão de pessoas. Lisboa: Edições Sílabo.

VILELAS, José (2009) - Investigação: o processo de construção do conhecimento. Lisboa: Edições Sílabo.

YIN, Robert (2014) - Case Study Research Design & Methods. Canadian Journal of Program Evaluation. 1-5.

ZACHARATOS, Anthea; BARLING, Julian; D'IVERSON, Roderick (2005) - High-performance work systems and occupational safety. Journal of Applied Psychology. 77-93.

## **APÊNDICES**

---



## **LISTA DE APÊNDICES**

- Apêndice A** - Guião de entrevista 1
- Apêndice B** - Guião de entrevista 2
- Apêndice C** - Guião de entrevista 3
- Apêndice D** - Transcrições das entrevistas





## **APÊNDICE A**

---

Guião de entrevista 1

## **PARTE I - Apresentação e Esclarecimentos**

Encontro-me a desenvolver a dissertação de Mestrado subordinada ao tema “Certificação dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Antecedentes e Prospetiva – O caso da Marinha Portuguesa”, na Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. Este estudo tem como objetivos:

- Apurar os motivos da organização que levaram à obtenção da certificação do seu sistema de GRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”;
- Identificar as alterações que a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos e apurar se existe uma aproximação a uma gestão sustentável;
- Averiguar a importância da certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 para o desenvolvimento organizacional.

## **PARTE II - Consentimento Informado**

Esta entrevista pretende apurar os motivos da organização que levaram à obtenção da certificação do seu sistema no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos e averiguar a importância da certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 para o desenvolvimento organizacional.

Assim sendo, solicito a sua colaboração e consentimento para a realização desta entrevista. Toda a informação recolhida destina-se única e exclusivamente à realização da dissertação de mestrado.

### **PARTE III - Obtenção da Certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

- 1- Quais as razões que levaram a Marinha a certificar o seu sistema de gestão de recursos humanos no âmbito da Norma Portuguesa “NP 4427:2004 Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Requisitos”?
- 2- Quais os desafios encontrados para alcançar a certificação?
- 3- Como foi desenhado o processo para o alcance da certificação?
- 4- Na sua visão, no âmbito da gestão das pessoas, quais as vantagens de existir um sistema de gestão de recursos humanos certificado?
- 5- Que importância teve a certificação para o desenvolvimento organizacional nomeadamente para a gestão de recursos humanos? E para identidade organizacional, reputação, desempenho, clima organizacional, coesão organizacional ou outros aspetos que considera importantes?
- 6- Quais foram os contributos da certificação para a organização?

**APÊNDICE B**

---

Guião de entrevista 2

## **PARTE I - Apresentação e Esclarecimentos**

Encontro-me a desenvolver a dissertação de Mestrado subordinada ao tema “Certificação dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Antecedentes e Prospetiva – O caso da Marinha Portuguesa”, na Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. Este estudo tem como objetivos:

- Apurar os motivos da organização que levaram à obtenção da certificação do seu sistema de GRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”;
- Identificar as alterações que a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos e apurar se existe uma aproximação a uma gestão sustentável;
- Averiguar a importância da certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 para o desenvolvimento organizacional.

## **PARTE II - Consentimento Informado**

Esta entrevista pretende compreender as medidas tomadas para o processo de consolidação após a obtenção da certificação no âmbito da norma NP 4427:2004 “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos” e averiguar a importância da certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 para o desenvolvimento organizacional.

Assim sendo, solicito a sua colaboração e consentimento para a realização desta entrevista. Toda a informação recolhida destina-se única e exclusivamente à realização da dissertação de mestrado.

**PARTE III - Consolidação do processo de certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

- 1- Quais os desafios encontrados para a consolidação do processo de certificação?
- 2- Quais as medidas tomadas para manter a certificação?
- 3- Na sua visão, no âmbito da gestão das pessoas, quais as vantagens de existir um sistema de gestão de recursos humanos certificado?
- 4- Que importância teve a certificação para o desenvolvimento organizacional nomeadamente para a gestão de recursos humanos? E para identidade organizacional, reputação, desempenho, clima organizacional, coesão organizacional ou outros aspetos que considera importantes?
- 5- Quais são as suas expectativas relativamente à nova edição “NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas. Requisitos” para o desenvolvimento das pessoas e da organização?
- 6- Quais foram os contributos da certificação para a organização?

**APÊNDICE C**

---

Guião de entrevista 3



## **PARTE I - Apresentação e Esclarecimentos**

Encontro-me a desenvolver a dissertação de Mestrado subordinada ao tema “Certificação dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Antecedentes e Prospetiva – O caso da Marinha Portuguesa”, na Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. Este estudo tem como objetivos

- Apurar os motivos da organização que levaram à obtenção da certificação do seu sistema de GRH no âmbito da norma portuguesa NP 4427:2004 “Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos”;
- Identificar as alterações que a NP 4427:2018 “Sistemas de gestão das pessoas – Requisitos” vai colocar ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos e apurar se existe uma aproximação a uma gestão sustentável;
- Averiguar a importância da certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 para o desenvolvimento organizacional.

## **PARTE II - Consentimento Informado**

Esta entrevista pretende identificar as alterações que a nova norma portuguesa NP 4427:2018 - Sistema de gestão das pessoas. Requisitos, poderá implicar ao sistema, e se existe uma aproximação a uma gestão sustentável, bem como, averiguar a importância da certificação no âmbito da norma portuguesa NP 4427 para o desenvolvimento organizacional.

Assim sendo, solicito a sua colaboração e consentimento para a realização desta entrevista. Toda a informação recolhida destina-se única e exclusivamente à realização da dissertação de mestrado.

### **PARTE III - Principais alterações ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

- 1- Na sua visão, no âmbito da gestão das pessoas, quais as vantagens de existir um sistema de gestão de recursos humanos certificado?
- 2- Quais foram os contributos da certificação para a organização?
- 3- Na sua perspectiva, a nova edição da norma será uma mais-valia para a melhoria contínua do sistema?
- 4- O que poderá a nova edição da norma acrescentar de novo ao sistema?
- 5- Na sua opinião, qual a principal alteração na transição entre a NP 4427:2014 e a NP 4427:2018?
- 6- Que desafios considera que esta nova edição da norma implicará para o sistema de gestão de recursos humanos?
- 7- Considera que a nova edição se aproxima mais do preconizado por uma gestão sustentável? Porquê?
- 8- Que importância teve a certificação para o desenvolvimento organizacional nomeadamente para a gestão de recursos humanos? E para identidade entidade organizacional, reputação, desempenho, clima organizacional, coesão organizacional ou outros aspetos que considera importantes?

---

**APÊNDICE D**

Transcrições das entrevistas

**1- Quais as razões que levaram a Marinha a certificar o seu sistema de gestão de recursos humanos no âmbito da Norma Portuguesa “NP 4427:2004 Sistemas de Gestão de Recursos Humanos. Requisitos”?**

Na perspetiva formal, decorreu de um objectivo estratégico inscrito na Diretiva Setorial de RH de 2006 que, naturalmente, estava associado à necessidade de incorporar no SGRHM as boas práticas de gestão existentes à data. Havendo uma Norma, Portuguesa, dedicada a um SGRH não faria sentido optar por uma Certificação do SGRHM de acordo com a ISO 9001.

**2- Quais os desafios encontrados para alcançar a certificação?**

Colocar todos os atores alinhados com o objetivo a alcançar. Este processo de certificação iria, concretamente, forçar alterações, essencialmente, nos processos que caracterizavam o SGRHM, à data. Nomeadamente, a produção de um Manual de GRH; a criação de um Código de Padrões e Conduta; a medição da Satisfação Interna; a aplicação do ciclo de Deming (PDCA) e a inerente avaliação e controlo, com recurso a Auditorias Internas; uma linguagem nova no que diz respeito a terminologia: Conformidade, Oportunidade de melhoria, a melhoria contínua. Mas, essencialmente, desmistificar que a entidade certificadora não viria à Marinha dizer como iríamos fazer, mas, sim, confirmar que fazíamos como dizíamos.

**3- Como foi desenhado o processo para o alcance da certificação?**

O processo foi desenhado através de um plano flexível, em duas fases. Primeira fase aferir o estado do SGRHM, na área operacional, à data DSP, através de uma Auditoria Interna levada a cabo por uma entidade contratada, e atuar. Uma segunda fase com enfoque nos Comandantes, Diretores e Chefes e respetivas UEO da Marinha. Para cada fase foi planeado um conjunto de sessões de esclarecimento, bem como, a realização de Auditorias Internas.

**4- Na sua visão, no âmbito da gestão das pessoas, quais as vantagens de existir um sistema de gestão de recursos humanos certificado?**

A primeira vantagem é de as Pessoas que integram o referido Sistema poderem perceber que uma entidade externa e com idoneidade verificou e confirmou que o Sistema cumpre com os requisitos estabelecidos numa Norma.

A segunda vantagem é para que os militares, militarizados e civis que integram o SGRHM sejam motivados e movidos a desenvolver um trabalho de excelência.

**5- Que importância teve a certificação para o desenvolvimento organizacional nomeadamente para a gestão de recursos humanos? E para identidade organizacional, reputação, desempenho, clima organizacional, coesão organizacional ou outros aspetos que considera importantes?**

A certificação teve um papel importante na mudança de metodologias de trabalho através da implementação de procedimentos, integrados nos vários processos do SGRHM, que trouxeram mais eficiência, bem como, e acima, de tudo permitiu não se perder as boas práticas. No que diz respeito às restantes dimensões, nomeadamente identidade organizacional, reputação, desempenho, clima organizacional, coesão organizacional, a certificação ainda não foi devidamente utilizada quer internamente, quer externamente para relevar de sobremaneira estas características de uma instituição como a Marinha.

**6- Quais foram os contributos da certificação para a organização?**

A certificação de uma forma geral permitiu contribuir para uma Cultura de Qualidade na instituição, contudo, o crescimento desta cultura e respetiva consolidação está sempre dependente da Liderança. Permitiu os diversos atores do SGRHM estarem mais alinhados com os processos e procedimentos e uniformizar as respostas. Fica a faltar de alguma forma um incremento da comunicação interna sobre as mais valias deste empreendimento que continua a fazer o seu caminho.

**Guião 2** - Consolidação do processo de certificação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos

**1- Quais os desafios encontrados para a consolidação do processo de certificação?**

A manutenção da certificação está consubstanciada na conformidade com os requisitos da norma. A Marinha é uma organização complexa, muito hierarquizada que engloba diversas áreas diferenciadas, com competências próprias, compostas por subunidades (estruturas organizacionais mais pequenas) que concorrem como um todo para os diversos produtos operacionais. Neste sentido, o grande desafio de consolidação assenta em garantir a conformidade da Norma de forma transversal em todas as suas estruturas.

## **2- Quais as medidas tomadas para manter a certificação?**

As medidas desenvolvidas ao longo de todo o processo evolutivo da certificação incidiram na consolidação de todos os requisitos, com particular incidência nas áreas identificadas de maior fragilidade de todo o Sistema e que resultaram fundamente da compilação de dados, dos resultados das auditorias externas, das auditorias internas e da revisão do sistema. A este propósito salienta-se:

A edificação de um conjunto de manuais que permitem, no momento, uma melhor sistematização dos processos e dos procedimentos e que se constituem como uma ferramenta de gestão ao nível das diversas unidades, otimizando dessa forma o funcionamento do sistema. Instituiu-se um mecanismo de avaliação da satisfação interna, aplicado de dois em dois anos, e que se julga ser preponderante para sentir o pulsar de todos aqueles e aquelas que diariamente dão o seu melhor para que a Marinha cumpra a sua missão. Sistematizou-se, com carácter anual, a revisão à organização e ao funcionamento do sistema. Efetuou-se um esforço de divulgação da Política de Gestão de Recursos Humanos e de matérias do âmbito da gestão de recursos humanos, através da realização de palestras ministradas ao nível dos diversos cursos de formação, bem como nas diversas unidades espalhadas de Norte a Sul do país. Criou-se e divulgou-se um folheto de Padrões e Códigos de Conduta, resultante da integração num documento único, dos comportamentos dispersos pela diversa documentação estatutária, disciplinar e de justiça militar. Procedeu-se à sistematização do processo de correções e melhorias do sistema.

## **3- Na sua visão, no âmbito da gestão das pessoas, quais as vantagens de existir um sistema certificado?**

A principal vantagem é criar numa organização as condições necessárias para que esta atinja um nível de maturidade, em termos de procedimentos, que possibilite a sua evolução de forma autónoma, integrando de forma intrínseca o “ciclo da qualidade”.

## **4- Que importância teve a certificação para o desenvolvimento organizacional nomeadamente para a gestão de recursos humanos? E para identidade organizacional, reputação, desempenho, clima organizacional, coesão organizacional ou outros aspetos que considera importantes?**

A sistematização dos processos e dos procedimentos são um dos aspetos mais relevantes e que contribui como uma ferramenta fundamental de apoio à gestão das pessoas. A explicitação do conhecimento agregada aos sistemas certificados permite criar as condições para uma evolução de qualquer sistema de forma sustentada. Esta

sistematização introduz transparência e confiança nos processos constituindo-se como um elemento agregador de esforços, potencia a coesão interna e uma evolução contínua que naturalmente terá repercussões na melhoria do desempenho organizacional.

**5- Quais são as suas expectativas relativamente à nova edição “NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas. Requisitos” para o desenvolvimento das pessoas e da organização?**

Importa referir que esta norma é uma evolução de uma norma espaçada temporalmente em 14 anos. Desde 2004, ocorreu uma evolução na sociedade em diversas áreas, fundamentalmente em termos tecnológicos, que constituem um desafio e uma oportunidade para melhorar todos os diversos processos atinentes à área do Pessoal.

A “*revolução silenciosa que vivemos*” (Marcelo Rebelo de Sousa, 2019) deve ser acompanhada com atenção, por parte de todos aqueles que gerem pessoas, em particular, no que concerne às suas expectativas, num compromisso permanente entre a exigência profissional e pessoal, numa sociedade cada vez exigente, concorrencial que busca a maximização dos seus recursos e meios.

A Marinha terá de visitar todos os seus processos atinentes à gestão das suas pessoas, tendo como base este novo referencial normativo e efetuar os ajustamentos considerados adequados.

**6- Quais foram os contributos da certificação para a organização?**

Considerada como uma meta estratégica para a área funcional do pessoal reconheceu-se a qualidade do SGRHM, melhorou-se a sistematização dos processos e procedimentos, e implementaram-se mecanismos que permitem, atualmente, monitorizar o seu desempenho.

**Guião 3 - Principais alterações ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

**1- Na sua visão, no âmbito da gestão das pessoas, quais as vantagens de existir um sistema de gestão de recursos humanos certificado?**

Sendo a qualidade é uma perceção individual e considerando-se cada vez mais premente para as organizações prosseguirem princípios de qualidade que cimentem a transversalidade dos processos de uma forma eficiente, eficaz e económica, a única

forma de validar se os procedimentos e processos vigentes são os adequados para o cumprimento da missão atribuída é por recurso a um processo de certificação externo, por uma entidade independente e competente que recorrendo a um determinado referencial analisa e atesta que estamos a fazer como dizemos e de acordo com os critérios definidos por uma determinada norma.

No caso da Marinha definimos princípios orientadores para a estruturação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, em concordância com primeira norma a nível mundial que permite a uma organização ser certificada nesta matéria, a Norma Portuguesa (NP) 4427.

## **2- Quais foram os contributos da certificação para a organização?**

Os principais contributos foram: o desenvolvimento dos meios humanos de forma a satisfazerem as necessidades da organização considerando a sua atividade e a envolvente; o reconhecimento das boas práticas no âmbito da gestão de pessoas; a evolução do pensamento no sentido da melhoria contínua e da necessidade de nos pautarmos todos pela mesma referencial numa transversalidade de procedimentos e processos.

## **3- Na sua perspetiva, a nova edição da norma será uma mais-valia para a melhoria contínua do sistema?**

O mundo é um sistema em constante mudança. Vivenciamos transformações constantes a atuar sobre a realidade, quer sejam de índole social, política, económica ou tecnológica. Estamos perante uma constante mutação que implica um contexto de adaptabilidade dinâmica das organizações, onde se observa alguma subalternização do ser humano em prol da máquina e da capacidade de automatização do trabalho. No entanto não podemos escamotear que as pessoas são o elemento diferenciador e que só com a potenciação das qualidades humanas podemos estar perante um espírito de desenvolvimento que habilite o alcançar dos objetivos estratégicos definidos, logo o sucesso organizacional.

Este desígnio só é alcançável, colocando a tónica nas pessoas. É esta a ideia nuclear que regeu, segundo percecionei, a revisão da NP 4427, logo será uma mais valia para implementação no futuro. Mas mais do que a adaptação à nova NP será premente o ajuste do foco interno de um principio de gestão de recursos humanos num esteio de gestão de pessoas como elemento estratégico essencial para o cumprimento da missão e alcançar do produto operacional esperado.



#### **4- O que poderá a nova edição da norma acrescentar de novo ao sistema?**

Acrescenta pilares fundamentais que até agora não estão alicerçados de forma estruturada, como sejam:

- O pensamento baseado no risco e a corrente de oportunidades que daí poderão surgir, numa análise permanente do contexto interno e da envolvente externa;
- Um novo propósito de atrair, desenvolver e reter as pessoas. Uma das principais preocupações das organizações contemporâneas é reter os talentos, pois são esses os agentes ativos e transformadores que criam valor,
- A perspetiva coletiva de trabalho em rede. Num planeamento matricial de rentabilização das competências existentes;
- A navegação pela mudança. Com perspetiva de uma adaptação constante às necessidades organizacionais.
- A inovação e criatividade. A diferença é fator preponderante para o sucesso e só inovando, quando é necessário, e tendo um espírito criativo de encontrar novas soluções e caminhos.
- A aprendizagem ao longo da vida para um desenvolvimento visando a adaptação às necessidades organizacionais.
- Um coerente alinhamento estratégico:
  - Vertical de conhecimento da matriz de padrões a atingir, de envolvimento de cada um com os pressupostos superiores, para alcançar os objetivos traçados, numa dimensão de ligação entre a estratégia, os comportamentos individuais e o desempenho;
  - Horizontal de alinhamento das práticas, que habilite a adoção contínua de novos conceitos e processos críticos para o intento de atrair, desenvolver e reter o seu principal ativo – as pessoas;
  - Temporal que congregue um conjunto de fontes de vantagem competitiva sustentada; que defina uma estratégia em desenvolvimento da liderança; que permita uma análise das tendências a longo prazo para observação das discrepâncias e para um desempenho adequado numa perspetiva de visão para o futuro e preparação no enfrentar do imprevisível.

#### **5- Na sua opinião, qual a principal alteração na transição entre a NP 4427:2014 e a NP 4427:2018?**

A alteração macro é de carácter técnico de adoção de uma abordagem por processos assente num ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), em que se identificam as competências disponíveis na organização em contraponto com as necessárias para o cumprimento da missão, associada à visão estratégica do vértice hierárquico, mas também à atividade

corrente (*Plan*). Por outro lado, garantir as competências exigíveis através da sua aquisição ou evolução, que sejam formais, não formais ou informais (*Do*). Monitorizar e medir os processos em comparação com os objetivos pretendidos (*Check*) e identificar os desvios e empreender ações para melhorar o desempenho dos processos (*Act*). Renovar o diagnóstico na comparação entre o exigível e o disponível (Reinício).

**6- Que desafios considera que esta nova edição da norma implicará ao sistema de gestão de recursos humanos?**

Os desafios iminentes são a adaptação a um novo carácter técnico de monitorização constante das competências existentes e necessárias para o elemento estratégico definido, em adição à procura continuada de ajuste de competências por aquisição e desenvolvimento das pessoas.

**7- Considera que a nova edição se aproxima mais do preconizado por uma gestão sustentável? Porquê?**

A nova edição da NP é substancialmente o caminho para uma gestão sustentável. O envolvimento da gestão das pessoas, garantindo a criação, retenção e desenvolvimento de conhecimentos, práticas e comportamentos consubstanciados nos resultados, num refinamento contínuo de competências individuais e coletivas. A manutenção da estrutura fundamental de gestão de competências, sempre atual de acordo com as necessidades estratégicas, perfeccionando o desenvolvimento das pessoas, num requisito de resposta perante a volatilidade do mundo em mudança e garantindo a evolução da empregabilidade. Logo a premência de possuímos uma organização sustentável estará assegurado.

**8- Que importância teve a certificação para o desenvolvimento organizacional nomeadamente para a gestão de recursos humanos? E para identidade entidade organizacional, reputação, desempenho, clima organizacional, coesão organizacional ou outros aspetos que considera importante?**

A certificação foi fator preponderante para a gestão dos recursos humanos num desígnio estratégico de validação dos procedimentos e processos vigentes, e para o seu desenvolvimento, sendo fundamental para alcançarmos o objetivo de possuir as pessoas em quantidade e qualidade para o cumprimento da missão da Marinha nos diversos cenários e elementos em que opera. A alavancagem para a gestão de pessoas será, igualmente, importante para o processo de desenvolvimento organizacional avisado e sustentado, contribuinte para a identidade organizacional desta instituição que já perfaz mais de 700 Anos, com uma reputação de criação de valor e desempenho nos

quatro quadrantes do globo em que a coesão é princípio basilar para quem anda no mar e vive em ambientes muitas vezes hostis e limitados em espaço sendo essencial um desígnio de olhar para as pessoas como elementos de valor e únicos contribuintes diretos para a operação e manutenção dos sistemas que capacitam o alcançar dos objetivos estratégicos, operacionais e táticos em cada momento. Prosseguimos o lema de Hoje melhor do que ontem e pior do que amanhã, sempre com o melhor que temos que são os nossos homens e mulheres.

**APÊNDICE E**

---

NP 4427:2004 Vs NP 4427:2018

**NP 4427:2004 Vs NP 4427:2018**

NP 4427:2004 Sistemas de gestão de recursos humanos Requisitos		NP 4427:2018 Sistemas de gestão das pessoas Requisitos	
4 Sistema de gestão de recursos humanos		4 Contexto da organização	
<b>4.1 Requisitos gerais</b>	A organização deve estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos, de forma a: a) atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos; b) desenvolver os recursos humanos por forma a satisfazer continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização; c) assegurar o cumprimento da legislação aplicável no âmbito da gestão de recursos humanos.	<b>4.1 Compreender a organização e o seu contexto</b>	A organização deve analisar e determinar questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) com o seu sistema de gestão das pessoas. A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas questões externas e internas. NOTA 1: As questões podem incluir fatores positivos ou negativos ou condições que sejam suscetíveis de afetar a gestão das pessoas da organização, tendo em conta a sua missão. NOTA 2: A compreensão do contexto externo pode ser facilitada ao ter em consideração questões que resultem do enquadramento legal, tecnológico, concorrencial, do mercado, ambiental, cultural, social, demográfico, económico e do mercado de trabalho, quer seja internacional, nacional, regional ou local. NOTA 3: A compreensão do contexto interno pode ser facilitada ao ter em consideração questões relacionadas com a regulamentação interna, os valores, a cultura, a comunicação, o conhecimento organizacional, as relações sociais e laborais, o conteúdo e as condições de trabalho, as competências, o bem-estar e a saúde das pessoas e o desempenho das pessoas e da organização.
<b>4.2 Requisitos da documentação</b>		<b>4.2 Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas</b>	Considerando o real ou potencial impacto na capacidade da organização em atrair, desenvolver e reter as pessoas da organização, continuamente, para satisfazer tanto as necessidades da organização como as individuais e as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, a organização deve determinar: a) as partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão das pessoas, e b) os requisitos destas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão das pessoas.

			<p>A organização deve monitorizar e rever a informação acerca destas partes interessadas e dos seus requisitos relevantes.</p> <p>NOTA: A compreensão das potenciais partes interessadas e os seus requisitos pode ser facilitada considerando, por exemplo, os clientes, proprietários, acionistas, pessoas numa organização, fornecedores, entidades bancárias, entidades reguladoras, sindicatos, parceiros ou sociedade, onde se podem incluir concorrentes.</p>
<b>4.2.1 Manual de recursos humanos</b>	<p>A organização deve elaborar um manual de recursos humanos que integre os requisitos desta Norma e contenha ou referencie os procedimentos e a estrutura documental usados no sistema de gestão de recursos humanos. NOTA 3: Onde aparecer, -nesta norma, o termo "procedimento documentado" significa que o procedimento está estabelecido, documentado, implementado e mantido.</p>		
<b>4.2.2 Controlo dos documentos e dados</b>	<p>A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado para controlar todos os documentos e dados, incluindo os de origem externa (legislação e normas), relevantes quanto aos requisitos desta norma, na extensão aplicável:</p> <p>a) aprovação dos documentos antes da sua edição e distribuição;</p> <p>b) reaprovação de revisões dos documentos;</p> <p>c) manutenção da sua legibilidade, pronta identificação e disponibilização em locais apropriados;</p> <p>d) prevenção de utilização indevida de documentos obsoletos e sua identificação de forma apropriada.</p>		
<b>4.2.3 Controlo dos registos</b>	<p>A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que defina a forma como deve ser feita a identificação, acesso, conservação, protecção, recuperação, tempo de retenção e inutilização dos registos relativos à actividade de gestão dos recursos humanos da organização.</p>		
		<b>4.3 Determinar o âmbito do sistema de gestão das pessoas</b>	<p>A organização deve determinar os limites e a aplicabilidade do sistema de gestão das pessoas para estabelecer o seu âmbito. Ao determinar este âmbito, a organização deve considerar: a) as questões externas e internas referidas na secção 4.1, b) os requisitos das partes interessadas relevantes referidos na secção 4.2, c) a autonomia das unidades orgânicas. A organização deve aplicar todos</p>

		<p>os requisitos desta Norma dentro do âmbito determinado para o seu sistema de gestão das pessoas. O âmbito deve ser disponibilizado e mantido como informação documentada. O âmbito deve apresentar uma justificação para qualquer requisito desta Norma que a organização determine não ser aplicável no âmbito do seu sistema de gestão das pessoas. Só pode ser alegada conformidade com esta Norma se os requisitos determinados como não aplicáveis não afetarem a capacidade da organização em atrair, desenvolver e reter as pessoas, para assegurar os níveis desejados de desempenho da organização e de satisfação individual. NOTA: Por unidades orgânicas autónomas entende-se as partes de uma organização maior que tenham estrutura orgânica e capacidade de decisão próprias em processos de gestão que façam parte do âmbito de aplicação da Norma.</p>
	<p><b>4.4 Sistema de gestão das pessoas</b></p>	<p><b>4.4.1</b> A organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão das pessoas, incluindo os processos necessários e as suas interações, de acordo com os requisitos desta Norma. A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão das pessoas e a sua aplicação em toda a organização, e deve: a) determinar as entradas (inputs) requeridas e as saídas (outputs) esperadas destes processos; b) determinar a sequência e interação destes processos; c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados e respetivas métricas) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos; d) determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade; e) identificar e atribuir responsabilidades e autoridades para estes processos; f) tratar os riscos e as oportunidades que sejam determinados de acordo com os requisitos de 6.1; g) avaliar, de forma contínua, estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que atingem os resultados pretendidos; h) melhorar os processos e o sistema de gestão das pessoas.</p>
		<p><b>4.4.2</b> Na medida necessária, a organização deve:</p> <p>a) manter a informação documentada necessária para suportar a operacionalização dos seus processos;</p> <p>b) reter informação documentada para ter confiança em que os processos são implementados de acordo com o planeado.</p>

5 Responsabilidade da gestão		5 Liderança	
<b>5.1 Comprometimento da Gestão</b>	<p>A gestão de topo deve proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão de recursos humanos e na melhoria contínua da sua eficácia e da sua eficiência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ao estabelecer e divulgar necessidades e expectativas da organização para com os recursos humanos;</li> <li>b) ao estabelecer a política de recursos humanos;</li> <li>c) ao estabelecer objectivos para a gestão de recursos humanos;</li> <li>d) ao estruturar e motivar a organização para a implementação e cumprimento do sistema de gestão de recursos humanos;</li> <li>e) ao implementar e manter registos de todos os requisitos legais aplicáveis à gestão dos recursos humanos, assegurando a sua revisão periódica e o cumprimento integral das alterações legais que possam ocorrer;</li> <li>f) ao conduzir as revisões do sistema de gestão de recursos humanos.</li> </ul>	<b>5.1 Liderança e compromisso</b>	<p>A gestão de topo deve demonstrar liderança e compromisso em relação ao sistema de gestão das pessoas ao:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) assumir a responsabilidade e prestar contas pela eficácia do sistema de gestão das pessoas;</li> <li>b) assegurar que a política e os objetivos de gestão das pessoas são estabelecidos e que são compatíveis com o contexto e a orientação estratégica da organização;</li> <li>c) assegurar a integração dos requisitos do sistema de gestão das pessoas nos processos da organização;</li> <li>d) assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o sistema de gestão das pessoas;</li> <li>e) comunicar a importância de uma gestão das pessoas eficaz e da sua conformidade com os requisitos do sistema de gestão das pessoas;</li> <li>f) assegurar que o sistema de gestão das pessoas atinge o(s) resultado(s) pretendido(s);</li> <li>g) comprometer, orientar e apoiar as pessoas para contribuírem para a eficácia do sistema de gestão das pessoas;</li> <li>h) promover a melhoria;</li> <li>i) apoiar a liderança das pessoas em outras funções de gestão relevantes na medida aplicável.</li> </ul> <p>NOTA 1: Referência a “prestar contas” na presente Norma deverá ser interpretada num sentido em que é utilizado o conceito inglês “accountability”.</p> <p>NOTA 2: Referência a “negócio” na presente Norma deverá ser interpretada num sentido lato.</p>



<p><b>5.2 Política de recursos humanos</b></p>	<p>A gestão de topo deve estabelecer a sua política de recursos humanos, assegurando que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) é apropriada ao propósito da organização;</li> <li>b) inclui um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar, continuamente, a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos;</li> <li>c) proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objectivos para a gestão de recursos humanos;</li> <li>d) é divulgada e compreendida a todos os níveis da organização;</li> <li>e) é revista regularmente, de acordo com as alterações internas e externas, para se manter actualizada.</li> </ul>	<p><b>5.2 Política</b></p>	
		<p><b>5.2.1 Estabelecer a política</b></p> <p>A gestão de topo deve estabelecer uma política de gestão das pessoas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) seja adequada ao propósito e ao contexto da organização e suporte a sua orientação estratégica;</li> <li>b) proporcione um enquadramento para a definição dos objetivos do sistema de gestão das pessoas;</li> <li>c) inclua um compromisso sobre o valor das pessoas para o sucesso da organização;</li> <li>d) inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis;</li> <li>e) inclua um compromisso para a melhoria do sistema de gestão das pessoas.</li> </ul>	<p><b>5.2.2 Cultura organizacional</b></p> <p>A gestão de topo deve identificar, implementar e manter os valores e práticas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) reflitam a identidade da organização;</li> <li>b) influenciem a conduta e o comportamento das pessoas e da organização;</li> <li>c) sejam um instrumento de motivação e de comprometimento das pessoas com o seu trabalho e com a organização.</li> </ul>

		<b>5.2.3 Comunicação</b>	A política de gestão das pessoas e a cultura devem ser: a) disponibilizadas e mantidas como informação documentada; b) comunicadas e aplicadas no seio da organização; c) disponibilizadas às partes interessadas, conforme adequado.
<b>5.3 Responsabilidade, autoridade e comunicação</b>	A gestão de topo deve assegurar os meios para estabelecer, documentar, implementar e manter o sistema de gestão de recursos humanos, melhorando, continuamente, a sua eficácia, como meio de assegurar a conformidade com os requisitos desta Norma	<b>5.3 Funções, responsabilidades e autoridades organizacionais</b>	A gestão de topo deve assegurar que são atribuídas, comunicadas e compreendidas as responsabilidades e autoridades das funções relevantes para a gestão das pessoas, no seio da organização. A gestão de topo deve atribuir responsabilidades e autoridades para: a) garantir que o sistema de gestão das pessoas está em conformidade com os requisitos desta Norma; b) promover o propósito de atrair, desenvolver e reter as pessoas; c) assegurar que as saídas dos processos são as pretendidas; d) reportar, à gestão de topo, o desempenho do sistema de gestão das pessoas, incluindo as oportunidades de melhoria; e) assegurar que a integridade do sistema de gestão das pessoas é mantida quando se planeiam e implementam alterações ao sistema. NOTA: Estas responsabilidades e autoridades podem ser atribuídas a uma pessoa, partilhadas por várias pessoas, ou asseguradas por uma equipa. Essas pessoas deverão ter acesso à gestão de topo, de forma a manter a gestão informada do estado e do desempenho do sistema de gestão.
<b>5.3.1 Responsabilidade e autoridade</b>	A gestão de topo deve assegurar a definição, a documentação e a comunicação das responsabilidades, das autoridades e da interação das diferentes entidades envolvidas no desempenho do sistema de gestão de recursos humanos.		

<p><b>5.3.2</b> <b>Representante da gestão</b></p>	<p>A gestão de topo deve designar um membro da gestão que, independentemente de outras, deve ter responsabilidade e autoridade para:</p> <p>a) assegurar que os processos necessários ao sistema de gestão de recursos humanos são estabelecidos, implementados e mantidos;</p> <p>b) informar a gestão de topo sobre o desempenho do sistema de gestão de recursos humanos e qualquer necessidade de revisão e melhoria.</p>		
<p><b>5.3.3</b> <b>Comunicação interna</b></p>	<p>A gestão de topo deve assegurar o estabelecimento de um processo que permita a eficaz comunicação interna, em todos os sentidos e entre todas as pessoas, no âmbito da gestão de recursos humanos.</p>		
<p><b>5.4</b> <b>Revisão pela gestão</b></p>	<p>A gestão de topo deve, em intervalos planeados, rever o sistema de gestão de recursos humanos para assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz. Esta revisão deve incluir a avaliação das necessidades da organização, das oportunidades de melhoria e das necessidades de alteração ao sistema de gestão de recursos humanos, incluindo a política e os objectivos da gestão de recursos humanos.</p> <p>Os registos das revisões pela gestão devem ser mantidos.</p>		

<p><b>5.4.1</b> <b>Entrada para a revisão</b></p>	<p>A revisão pela gestão deve incluir informação sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) resultados de auditorias;</li> <li>b) resultados do tratamento de reclamações de clientes;</li> <li>c) resultados da avaliação do desempenho das pessoas;</li> <li>d) resultados da avaliação da satisfação interna;</li> <li>e) estado das acções correctivas e preventivas;</li> <li>f) seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão;</li> <li>g) alterações internas ou externas que possam afectar o sistema de gestão de recursos humanos;</li> <li>h) recomendações para melhoria.</li> </ul>		
<p><b>5.4.2</b> <b>Saída da revisão</b></p>	<p>A saída da revisão pela gestão deve incluir quaisquer decisões e acções relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) melhoria da eficácia do sistema de gestão de recursos humanos e dos seus processos;</li> <li>b) melhoria do desempenho dos recursos humanos;</li> <li>c) mudanças nos recursos humanos.</li> </ul>		

<b>6 Planeamento</b>		<b>6 Planeamento</b>	
<b>6.1 Planeamento dos recursos humanos</b>	Como parte integrante do planeamento estratégico da organização, esta deve calcular e planear os recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades dos seus planos de actividades.	<b>6.1 Ações para tratar riscos e oportunidades</b>	<p>Ao planear um sistema de gestão das pessoas, a organização deve ter em consideração as questões indicadas em 4.1, os requisitos mencionados em 4.2 e as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis e determinar os riscos e as oportunidades que devem ser tratados para:</p> <p>a) garantir que o sistema de gestão das pessoas pode atingir o(s) resultado(s) pretendido(s);</p> <p>b) aumentar e/ou melhorar os efeitos desejáveis;</p> <p>c) prevenir ou reduzir efeitos indesejados.</p> <p>A organização deve planear:</p> <p>a) ações para tratar estes riscos e oportunidades,</p> <p>b) como integrar e implementar essas ações nos processos do seu sistema de gestão das pessoas (ver 4.4);</p> <p>c) como avaliar a eficácia destas ações.</p> <p>NOTA 1: As opções para o tratamento de riscos podem incluir: evitar os riscos, assumir o risco tendo em vista perseguir uma oportunidade, eliminar a fonte do risco, alterar a verosimilhança ou as consequências, partilhar o risco ou decidir manter o risco por decisão informada.</p> <p>NOTA 2: As oportunidades podem conduzir à adoção de novas práticas, ao desenvolvimento de novas competências, à criação de parcerias, à utilização de novas tecnologias e a outras possibilidades desejáveis e viáveis de tratar as necessidades da gestão das pessoas.</p> <p>NOTA 3: A aplicação das ações para tratar os riscos e oportunidades deverão considerar o impacto na sustentabilidade da organização.</p>

<p><b>6.2</b> <b>Caracterização da estrutura organizacional</b></p>	<p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) estabelecer a sua estrutura de forma a satisfazer as necessidades impostas pela sua actividade e pelo meio envolvente;</li> <li>b) estabelecer metodologia a utilizar na descrição e análise de funções;</li> <li>c) estabelecer descrições e análises de funções de acordo com a estrutura da organização e abrangendo todos os cargos funcionais da mesma.</li> </ul>		<p><b>6.2</b> <b>Objetivos do sistema de gestão das pessoas e planeamento para os atingir</b></p>	<p>A organização deve estabelecer objetivos do sistema de gestão das pessoas para funções, níveis e processos relevantes no âmbito da gestão das pessoas.</p> <p>Os objetivos do sistema de gestão das pessoas devem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) ser consistentes com a política de gestão das pessoas;</li> <li>b) ser mensuráveis;</li> <li>c) ter em consideração requisitos aplicáveis, incluindo as exigências estatutárias e regulamentares;</li> <li>d) ser monitorizados;</li> <li>e) ser comunicados, e</li> <li>f) ser atualizados conforme adequado.</li> </ul> <p>A organização deve manter informação documentada sobre os objetivos do sistema de gestão das pessoas.</p> <p>Ao planear como atingir os seus objetivos do sistema de gestão das pessoas, a organização deve determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) o que será realizado (ações para alcançar os objetivos);</li> <li>b) que recursos serão necessários;</li> <li>c) quem será responsável;</li> <li>d) quando será concluído;</li> <li>e) como serão avaliados os resultados.</li> </ul>
<p><b>6.3</b> <b>Objectivos</b></p>	<p>A organização deve, sempre que possível, identificar e quantificar as expectativas ou objectivos, dos contributos globais ou parcelares das diferentes entidades que compõem a estrutura da organização, em função dos planos de actividades.</p> <p>Estes objectivos devem ser divulgados aos respectivos elementos.</p> <p>SOTA 4: Por "entidade" entende-se entidade individual (pessoa) ou colectiva, equipa, grupo, departamento, serviço, etc).</p>		<p><b>6.3</b> <b>Planeamento das alterações ao sistema de gestão das pessoas</b></p>	<p>Quando a organização determina a necessidade de fazer alterações ao sistema de gestão das pessoas, estas devem ser realizadas de forma planeada.</p> <p>A organização deve considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) o propósito das alterações e as suas potenciais consequências;</li> <li>b) a integridade do sistema de gestão das pessoas;</li> <li>c) a disponibilidade de recursos;</li> <li>d) a afetação ou reafetação de responsabilidades e autoridades.</li> </ul>

<p><b>6.4</b> <b>Requisitos legais e outros</b></p>	<p>A organização deve identificar todos os requisitos legais e outros, aplicáveis à gestão dos recursos humanos, bem como assegurar o seu cumprimento integral.</p> <p>A organização deve manter actualizada e acessível aos seus recursos humanos toda a legislação laboral geral e a pertinente ao sector em que se insere, bem como toda a regulamentação relacionada com a actividade exercida.</p>	
<p><b>6.5</b> <b>Compensações</b></p>	<p>A organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adoptar procedimento documentado que defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) tipos de compensação a atribuir aos seus recursos humanos;</li> <li>b) critérios para atribuição das compensações;</li> <li>c) meios e periodicidade a utilizar na atribuição de compensações.</li> </ul> <p>As compensações podem assumir diferentes formas, como salários, honorários, prémios, participações e outros benefícios.</p>	
<p><b>6.6</b> <b>Sanções</b></p>	<p>A organização, de acordo com a legislação em vigor e para os diferentes tipos de comportamentos indesejáveis ou não conformes, deve estabelecer ou adoptar procedimento documentado que identifique claramente os comportamentos passíveis de sanções e definir as mesmas.</p>	

7 Gestão dos recursos humanos		7 Suporte	
<b>7.1 Gestão administrativa</b>	A organização deve: a) manter actualizados os registos dos dados pessoais dos recursos humanos ao seu serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre 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.	<b>7.1 Recursos</b>	
		<b>7.1.1 Generalidades</b>	A organização deve determinar e providenciar os recursos necessários para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria do sistema de gestão das pessoas. A organização deve considerar: a) as capacidades e as restrições dos recursos internos existentes; b) o que é necessário ser obtido de fornecedores externos.
		<b>7.1.2 Sistema de informação das pessoas</b>	A organização deve determinar, providenciar e manter um sistema de informação necessário para: a) a operacionalização, monitorização e medição dos processos de gestão das pessoas e suas saídas; b) o fornecimento de dados gerais sobre as pessoas que trabalham na organização.
		<b>7.1.3 Proteção de dados</b>	A organização deve assegurar a protecção de dados e a segurança da informação de acordo com a legislação em vigor.



<p><b>7.2 Recrutamento e selecção de recursos humanos</b></p>	<p>organização deve estabelecer e manter procedimento documentado, que:</p> <p>a) defina os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na selecção dos recursos humanos;</p> <p>b) garanta a igualdade de oportunidade e tratamento a todos os candidatos;</p> <p>c) defina, de forma objectiva, a actuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal.</p>		<p><b>7.2 Competências</b></p> <p>A organização deve:</p> <p>a) determinar as competências necessárias da(s) pessoa(s) que assegura(m) a implementação, monitorização e melhoria do sistema de gestão das pessoas e respetivos processos;</p> <p>b) garantir que essas pessoas são competentes com base em educação, formação ou experiência adequadas;</p> <p>c) onde aplicável, tomar medidas para adquirir as competências necessárias e avaliar a eficácia das ações empreendidas;</p> <p>d) reter informação documentada adequada como evidência das competências.</p> <p>NOTA: As ações aplicáveis poderão, p. ex., incluir: proporcionar formação, o acompanhamento<sup>1)</sup>, a reafetação, o recrutamento ou a contratação.</p>
<p><b>7.3 Admissão</b></p>	<p>A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que regulamente a admissão dos recursos humanos</p>		<p><b>7.3 Consciencialização</b></p> <p>As pessoas da organização devem ter conhecimento:</p> <p>a) da política de gestão das pessoas;</p> <p>b) da cultura e estrutura organizacional;</p> <p>c) dos objetivos do sistema de gestão das pessoas;</p> <p>d) do seu contributo para a eficácia do sistema de gestão das pessoas, incluindo os benefícios de um melhor desempenho do sistema;</p> <p>e) das respetivas funções, responsabilidades e autoridades próprias;</p> <p>f) das implicações da não conformidade com os requisitos do sistema de gestão das pessoas.</p>
<p><b>7.4 Acolhimento e integração</b></p>	<p>A organização deve assegurar o acolhimento e a integração dos recursos humanos</p>		<p><b>7.4 Comunicação</b></p> <p>A organização deve determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o sistema de gestão das pessoas, incluindo:</p> <p>a) o que comunicar;</p> <p>b) quando comunicar;</p> <p>c) a quem comunicar;</p> <p>d) como comunicar;</p> <p>e) quem comunica.</p> <p>NOTA: As estratégias de comunicação externa podem incluir a divulgação do sistema de gestão das pessoas como fator de atração de pessoas.</p>

<b>7.5 Comportamentos</b>	<p>A organização deve, dentro dos limites legais em vigor, estabelecer e manter procedimento documentado que defina padrões e códigos de conduta, relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) igualdade de oportunidades;</li> <li>b) assédio sexual;</li> <li>c) coacção física, psicológica e moral;</li> <li>d) ética profissional;</li> <li>e) representação da organização.</li> </ul>	<b>7.5 Informação documentada</b>	
		<b>7.5.1 Generalidades</b>	<p>O sistema de gestão das pessoas da organização deve incluir a informação documentada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) requerida por esta Norma;</li> <li>b) determinada pela organização como sendo necessária para a eficácia do sistema de gestão das pessoas.</li> </ul> <p>NOTA: A extensão da informação documentada para um sistema de gestão das pessoas pode ser diferente de organização para organização, devido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) à dimensão da organização e tipo de atividades, processos, produtos e serviços;</li> <li>b) à complexidade dos processos e suas interações;</li> <li>c) às exigências legais e regulamentares associadas;</li> <li>d) à competência das pessoas.</li> </ul>
		<b>7.5.2 Criação e atualização</b>	<p>Sempre que criar e atualizar informação documentada, a organização deve garantir a adequada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) identificação e descrição (p. ex., um título, data, autor, ou número de referência);</li> <li>b) formato (p. ex., língua, versão do software, aspeto gráfico) e suporte (p. ex., papel, eletrónico);</li> <li>c) revisão e aprovação em termos de pertinência e adequação.</li> </ul>

	<p><b>7.5.3</b> <b>Controlo da informação documentada</b></p>	<p>A informação documentada requerida pelo sistema de gestão das pessoas e pela presente Norma deve ser controlada de modo a garantir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a sua disponibilidade e pertinência para utilização onde e quando for necessária;</li> <li>b) a sua proteção adequada (p. ex. perda de confidencialidade ou de integridade, utilização indevida).</li> </ul> <p>Para o controlo da informação documentada, a organização deve tratar as seguintes atividades, conforme aplicável:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) distribuição, acesso, recuperação e utilização;</li> <li>b) armazenamento e conservação, incluindo preservação da legibilidade;</li> <li>c) controlo de alterações (p. ex., controlo de versões);</li> <li>d) retenção e eliminação.</li> </ul> <p>A informação documentada de origem externa determinada pela organização como sendo necessária para o planeamento e a operacionalização do sistema de gestão das pessoas deve ser identificada e controlada conforme adequado.</p> <p>Informação documentada retida como evidência de conformidade deve ser protegida quanto à sua confidencialidade, integridade e acessibilidade.</p> <p>NOTA: O acesso implica uma decisão a respeito da autorização apenas para consultar a informação documentada, ou da autorização para consultar e alterar a informação documentada, etc.</p>
<p><b>7.6</b> <b>Desenvolvimento</b></p>	<p>A organização deve definir procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus recursos humanos.</p>	
<p><b>7.6.1</b> <b>Formação</b></p>	<p>A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a forma como se identificam as necessidades de formação dos recursos humanos;</li> <li>b) os mecanismos de controlo e de avaliação da eficácia e impacte da formação.</li> </ul> <p>A organização deverá, ainda, estabelecer os objectivos da formação, elaborar os planos de execução e garantir os recursos necessários.</p>	

<b>7.6.2 Reconhecimento de competências</b>	A organização deve assegurar o reconhecimento das competências dos seus recursos humanos, sempre que tal seja exigido por imperativo legal, por requisito do cliente e/ou por razões de especificidade da sua actividade.		
<b>7.6.3 Carreiras</b>	Quando previsto pela sua política de gestão de recursos humanos, a organização deve estabelecer procedimento documentado de gestão e desenvolvimento de carreiras.		
<b>7.7 Aquisição de bens e serviços</b>	A organização deve assegurar-se de que os bens e serviços adquiridos estão em conformidade com a legislação em vigor e com os requisitos da compra estabelecidos. A organização deve avaliar e seleccionar os seus fornecedores, de acordo com as aptidões e competências destes para o fornecimento de bens e serviços, em função dos requisitos por si fixados. QT.i 5: Entende-se por bens e serviços tudo aquilo que interaja ou substitua os recursos humanos da organização.		

8 Medição, análise e melhoria		8 Operacionalização	
<b>8.1 Medição</b>	A organização deve planear e implementar processos de acompanhamento, medição, análise e melhoria do sistema de gestão de recursos humanos.	<b>8.1 Planeamento e controlo operacional</b>	
<b>8.1.1 Avaliação do desempenho</b>	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.	<b>8.1.1 Generalidades</b>	A organização deve planear, implementar e controlar os processos de gestão das pessoas necessários para atrair, desenvolver e reter as pessoas, cumprir os requisitos e implementar as ações determinadas na secção 6.1, ao: a) estabelecer critérios intrínsecos ao desenvolvimento dos processos de gestão das pessoas; b) implementar o controlo dos processos de gestão das pessoas registando o seu acordo com os critérios; c) manter informação documentada na medida necessária para garantir a confiança de que os processos de gestão das

			<p>peças foram realizadas conforme planejado.</p> <p>A organização deve controlar as alterações planejadas e rever as consequências das alterações não desejadas, empreendendo sempre que necessário, ações para mitigar quaisquer efeitos adversos.</p> <p>A organização deve garantir o controle dos processos subcontratados.</p>
<p><b>8.1.2</b> <b>Satisfação interna</b></p>	<p>A organização deve medir, periodicamente, o nível de satisfação interna, estabelecendo a metodologia e os instrumentos a adotar.</p>	<p><b>8.1.2</b> <b>Planeamento das pessoas</b></p>	<p>A organização deve avaliar e planejar o número de pessoas adequado, com as competências necessárias para satisfazer as necessidades da sua estratégia e dos seus planos de atividades.</p>

<p><b>8.1.3</b> <b>Auditorias internas</b></p>	<p>A organização deve estabelecer e manter um plano e procedimento documentados para realizar auditorias internas, em intervalos planeados, ao sistema de gestão de recursos humanos, a fim de:</p> <p>a) determinar se o sistema de gestão de recursos humanos: está em conformidade com as disposições planeadas para a gestão de recursos humanos, incluindo os requisitos da presente Norma; foi adequadamente implementado e mantido; cumpre, eficazmente, a política e os objectivos da organização.</p> <p>b) proceder à revisão dos resultados de auditorias internas anteriores:</p> <p>c) fornecer, à gestão de topo, informações sobre os resultados das auditorias internas.</p> <p>O plano de auditorias deve basear-se nos resultados das avaliações de desempenho das actividades da organização, nos resultados de auditorias anteriores e na importância das áreas a auditar. Os procedimentos de auditoria devem incluir o âmbito, a frequência, as metodologias e as competências. Devem ser igualmente incluídos os requisitos e as responsabilidades pela condução e realização da auditoria, pelo relato dos seus resultados e pelo seguimento das acções empreendidas. As auditorias devem ser realizadas por pessoas independentes das que detêm responsabilidade directa pela actividade que esteja a ser auditada.</p> <p>NOTA 6: Neste contexto, a palavra "independente" não significa, necessariamente, exterior à organização.</p>			
--	--	--	--	--

<p><b>8.2</b> <b>Controlo de práticas não conformes</b></p>	<p>A organização deve estabelecer e manter procedimentos para definir responsabilidades e a autoridade para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) analisar e investigar práticas não conformes;</li> <li>b) executar as acções necessárias para corrigir as práticas não conformes;</li> </ul>	<p><b>8.2</b> <b>Atribuições</b></p>	<p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) definir as responsabilidades e autoridades para todas as funções da organização;</li> <li>b) definir os requisitos necessários para o desempenho dessas funções de acordo com as responsabilidades e autoridades atribuídas;</li> <li>c) estabelecer a sua estrutura organizacional e relacional de forma a satisfazer as necessidades requeridas pela sua atividade e pelo seu contexto.</li> </ul> <p>A organização deve assegurar que as responsabilidades e autoridades e a estrutura organizacional e relacional são comunicadas e compreendidas pelas pessoas.</p> <p>NOTA: O termo requisito para o desempenho da função deverá ser entendido de forma a incluir requisitos de competência com base em educação, formação, experiência e exigências legais ou outros que sejam aplicáveis.</p>
<p><b>8.3</b> <b>Análise de dados</b></p>	<p>A organização deve estabelecer e manter um sistema de recolha, análise e tratamento de dados, para demonstrar a adequação e a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos face aos requisitos especificados e para avaliar as condições que permitam realizar a melhoria contínua do mesmo. A organização deverá, assim, estabelecer e manter procedimentos para o registo dos dados resultantes das actividades de medição e monitorização, auditorias internas e seguimento de acções correctivas e preventivas, com o objectivo de identificar campos para a introdução de melhorias.</p>	<p><b>8.3</b> <b>Comportamentos</b></p>	<p>A organização deve, dentro dos limites legais em vigor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) manter informação documentada que defina padrões de conduta, incluindo as sanções em caso de incumprimento;</li> <li>b) disseminar e promover o comprometimento das pessoas com os padrões de conduta;</li> <li>c) monitorizar o cumprimento dos padrões de conduta definidos.</li> </ul> <p>Devem ser atribuídas as responsabilidades e autoridades para a implementação e manutenção dos padrões de conduta e monitorização do seu cumprimento e dar seguimento a pedidos e denúncias.</p> <p>NOTA: Os comportamentos podem dizer respeito, por exemplo, a compromissos de responsabilidade social, a conflitos de interesse, qualquer forma de discriminação, utilização indevida de recursos, entre outros, considerados na informação documentada que regule estes domínios (p. ex. código de ética ou código de conduta).</p>

<p><b>8.4</b> <b>Melhorias</b></p>		<p><b>8.4</b> <b>Recrutamento e seleção de pessoas</b></p>	<p>Considerando as necessidades da organização e os requisitos necessários para o desempenho das funções, a organização deve definir:</p> <p>a) as fontes adequadas para atrair os(as) candidatos(as) a recrutar;</p> <p>b) os critérios, os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na seleção das pessoas, informando todas as partes envolvidas.</p> <p>A organização deve garantir que as pessoas que intervêm no processo de recrutamento e seleção de pessoas têm formação ou credenciação adequada para o efeito pretendido. A organização deve reter informação documentada que evidencie as atividades do processo de recrutamento e seleção.</p> <p>O resultado do processo de seleção deve ser comunicado a todos os(as) candidatos(as).</p>
<p><b>8.4.1</b> <b>Melhoria contínua</b></p>	<p>A organização deve implementar, de forma contínua, melhorias no sistema de gestão de recursos humanos, através da utilização da política e dos objectivos da gestão de recursos humanos, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão.</p>		



<p><b>8.4.2</b> <b>Acções correctivas</b></p>	<p>A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado visando a eliminação das causas das não conformidades. As acções correctivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades detectadas. O procedimento deve estabelecer os requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a revisão das não conformidades, incluindo as reclamações dos clientes;</li> <li>b) a determinação das causas das não conformidades e o seu registo;</li> <li>c) a avaliação da necessidade de acções que assegurem a não repetição das não conformidades;</li> <li>d) a determinação e a implementação das acções necessárias;</li> <li>e) a aplicação de meios de controlo, visando assegurar a eficácia das acções empreendidas;</li> <li>f) o registo do resultado das acções empreendidas.</li> </ul>	
<p><b>8.4.3</b> <b>Acções preventivas</b></p>	<p>A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que determine as acções destinadas a eliminar as causas de potenciais não conformidades, visando prevenir a sua ocorrência. As acções preventivas devem ser adequadas aos efeitos das potenciais não conformidades detectadas. O procedimento deve estabelecer os requisitos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) determinar potenciais não conformidades, as suas causas e proceder ao seu registo;</li> <li>b) avaliar a necessidade de acções visando prevenir a ocorrência de não conformidades, determinar e implementar as acções necessárias e aplicar os meios de controlo para assegurar a sua eficácia;</li> <li>c) registar o resultado das acções empreendidas.</li> </ul>	
	<p><b>8.5</b> <b>Admissão</b></p>	<p>A organização deve definir, implementar e manter uma metodologia que defina o processo de admissão das pessoas, dando cumprimento às exigências legais.</p> <p>A organização deve reter informação documentada que evidencie as atividades do processo de admissão das pessoas, dando cumprimento às exigências legais.</p>

	<p><b>8.6</b> <b>Acolhimento e integração</b></p>	<p>A organização deve definir implementar e manter uma metodologia de acolhimento e integração das pessoas ao serviço da organização, que garanta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a comunicação sobre o contexto, a estrutura organizacional e relacional;</li> <li>b) a consciencialização de acordo com o 7.3 da presente Norma;</li> <li>c) a comunicação das responsabilidades e autoridades associadas às atividades que a pessoa vai desempenhar;</li> <li>d) informação clara acerca dos comportamentos passíveis de sanções;</li> <li>e) a adaptação ao posto de trabalho e função a desempenhar.</li> </ul>
	<p><b>8.7</b> <b>Gestão do desempenho das pessoas</b></p>	<p>A organização deve definir, implementar e manter um processo de gestão de desempenho das pessoas que inclua a metodologia, os instrumentos, a periodicidade, os critérios de avaliação e os intervenientes (avaliadores e avaliados), bem como a comunicação dos resultados (feedback).</p> <p>A organização deve garantir que os respetivos resultados são comunicados aos intervenientes.</p> <p>Deve ser retida informação documentada da avaliação do desempenho e dos respetivos resultados.</p> <p>NOTA: Os destinatários da avaliação de desempenho podem ser as pessoas individualmente, equipas, unidades orgânicas ou a própria organização.</p>
	<p><b>8.8</b> <b>Desenvolvimento</b></p>	<p>A organização deve definir e divulgar os processos que permitem o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais das pessoas.</p>

	<p><b>8.8.1 Formação</b></p>	<p>A organização deve, respeitando o disposto na legislação e regulamentação aplicáveis, definir, implementar e manter práticas e instrumentos que permitam:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) identificar as necessidades de formação, incluindo os objetivos de aprendizagem e a modalidade e forma de organização da formação adequadas;</li> <li>b) planejar as ações de formação a desenvolver, identificando sempre que possível, a ação, os destinatários, a carga horária, o momento previsto para a sua realização, o(a) formador(a)/entidade formadora;</li> <li>c) identificar a avaliação a realizar, incluindo a metodologia e instrumentos a utilizar;</li> <li>d) realizar as ações conforme planeado;</li> <li>e) reter a informação documentada adequada relativa às ações de formação realizadas.</li> </ul> <p>NOTA: Sempre que possível, as metodologias e os instrumentos a utilizar na avaliação da formação podem centrar-se na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) avaliação da satisfação dos formandos com a formação frequentada;</li> <li>b) avaliação das aprendizagens efetuadas (em que medida os formandos adquiriram/desenvolveram os conhecimentos e as competências que concretizam os objetivos definidos no programa de formação);</li> <li>c) avaliação da aplicação das aprendizagens em contexto de trabalho, ou seja, no impacto que a formação teve no desempenho das pessoas;</li> <li>d) avaliação dos resultados da formação para a organização, ou seja, no impacto que a formação teve no desempenho da organização;</li> <li>e) avaliação do retorno do investimento (ROI) da formação.</li> </ul>
	<p><b>8.8.2 Reconhecimento de competências/qualificações</b></p>	<p>Sempre que necessário, por exigência legal, regulamentar, dos clientes ou das próprias pessoas que nela colaboram, a organização deve assegurar, através de informação documentada, o reconhecimento das qualificações, competências e da experiência adquirida pelas pessoas que trabalham sob sua responsabilidade.</p>

	<p><b>8.9</b> <b>Carreiras</b></p>	<p>Quando previsto pela política de gestão das pessoas, a organização deve definir, implementar e manter uma metodologia de gestão e desenvolvimento de carreiras. A organização deve definir e descrever:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) as categorias profissionais;</li> <li>b) os diferentes tipos e níveis de carreira;</li> <li>c) os critérios para o acesso, progressão e promoção.</li> </ul> <p>Sempre que possível, identificar e garantir a sucessão de pessoas nas funções críticas da organização.</p> <p>NOTA: Para o efeito poderão ser definidos, por exemplo, tempos mínimos de permanência, experiência, avaliação de desempenho, formação.</p>
	<p><b>8.10</b> <b>Mobilidade</b></p>	<p>Quando previsto pela sua política de gestão das pessoas, a organização deve definir, implementar e manter uma metodologia de mobilidade de acordo com as suas necessidades.</p> <p>NOTA: Para o efeito considera-se que a mobilidade pode ser geográfica e/ou funcional, obrigatória e/ou voluntária bem com a sua temporalidade.</p>
	<p><b>8.11</b> <b>Compensações</b></p>	<p>A organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adotar informação documentada que defina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) tipos de compensação a atribuir às pessoas;</li> <li>b) critérios para atribuição das compensações;</li> <li>c) processo de atribuição de compensações.</li> </ul> <p>NOTA: As compensações podem assumir diferentes formas, como prémios, participações e outros benefícios tangíveis e intangíveis.</p>
	<p><b>8.12</b> <b>Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos</b></p>	

	<p><b>8.12.1</b> <b>Generalidades</b></p>	<p>A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços adquiridos a fornecedores externos no âmbito do sistema de gestão das pessoas, estão conformes com os requisitos.</p> <p>A organização deve determinar os controlos a aplicar aos processos, produtos e serviços de fornecedores externos quando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) os produtos e serviços de fornecedores externos se destinam a ser incorporados nos próprios produtos e serviços da organização;</li> <li>b) os produtos e serviços são fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização;</li> <li>c) um processo, ou parte de um processo, é realizado por um fornecedor externo como resultado de uma decisão da organização.</li> </ul> <p>A organização deve estabelecer e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores externos com base na respetiva capacidade para fornecer processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada destas atividades e de quaisquer ações que sejam necessárias como resultado das avaliações.</p>
	<p><b>8.12.2</b> <b>Tipo e extensão do controlo</b></p>	<p>A organização deve assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos não afetam adversamente a sua capacidade para alcançar os objetivos e concretizar a política de gestão das pessoas.</p> <p>A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) assegurar que os processos de fornecedores externos permanecem sob o controlo do seu sistema de gestão das pessoas;</li> <li>b) definir tanto os controlos que tenciona aplicar a um fornecedor externo como os que tenciona aplicar à saída resultante;</li> <li>c) ter em consideração: <ul style="list-style-type: none"> <li>1) o impacto potencial dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos sobre a capacidade da organização para alcançar os objetivos pretendidos e concretizar a política de gestão das pessoas, bem como para cumprir as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;</li> <li>2) a eficácia dos controlos aplicados pelo fornecedor externo;</li> </ul> </li> </ul>

		d) determinar a verificação, ou outras atividades, necessária(s) para assegurar que os processos, produtos e serviços de fornecedores externos satisfazem os requisitos.
	<b>8.12.3 Informação para fornecedores externos</b>	A organização deve comunicar aos fornecedores externos, os requisitos a cumprir no âmbito da sua prestação referentes: a) a processos, produtos e serviços; b) a interações do fornecedor externo com a organização; c) ao controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela organização; d) a atividades de verificação ou validação que a organização, ou o seu cliente, tenciona levar a cabo nas instalações do fornecedor externo.
	<b>8.13 Saúde ocupacional</b>	A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo que vise: a) promover condições de trabalho que garantam qualidade de vida e segurança no trabalho, protegendo a saúde das pessoas, promovendo o seu bem-estar físico, mental e social; b) prevenir e reduzir as doenças profissionais e os acidentes de trabalho, através da identificação, avaliação e controlo dos riscos profissionais, proporcionando um ambiente de trabalho adequado, mais seguro e saudável; c) estabelecer metodologias específicas a adotar em processos de reabilitação e requalificação profissional de trabalhadores sinistrados de acidentes de trabalho ou vítimas de doença profissional. A organização deve definir e manter informação documentada que garanta a implementação e o controlo do processo. NOTA 1: Um ambiente adequado pode ser uma combinação de fatores humanos e físicos, tais como: a) sociais (p. ex. não discriminação, calma, ausência de confrontações); b) psicológicos (p. ex. redução do stress, prevenção da exaustão, proteção emocional); c) físicos (p. ex. temperatura, calor, humidade, iluminação, ventilação, higiene, ruído). NOTA 2: Estes fatores podem diferir substancialmente dependendo das atividades desenvolvidas.

	<b>8.14</b> <b>Gestão das idades</b>	<p>Quando previsto na política de gestão das pessoas, a organização deve estabelecer metodologias orientadas para a gestão de idades, nomeadamente:</p> <p>a) atualização permanente dos conhecimentos e das competências, em acordo com aprendizagem ao longo da vida;</p> <p>b) transferência de conhecimento e perpetuação da cultura organizacional;</p> <p>c) adequação das funções a desempenhar;</p> <p>d) adaptação ergonómica dos contextos de trabalho;</p> <p>e) flexibilização dos períodos de trabalho.</p>
	<b>8.15</b> <b>Gestão das saídas</b>	<p>A gestão de saída das pessoas deve considerar a estratégia da organização e/ou circunstâncias impeditivas da manutenção da relação laboral e o contexto de oportunidades. A organização deve definir implementar um processo que vise:</p> <p>a) reter o conhecimento e propriedade intelectual na organização;</p> <p>b) o ajustamento gradual das pessoas para a saída da vida ativas.</p> <p>A organização deve procurar identificar sempre que possível as razões da saída, quando voluntária.</p>
	<b>8.16</b> <b>Reabilitação e requalificação</b>	<p>A organização deve definir, implementar e manter os processos necessários para a reabilitação e requalificação profissional, enquanto forma de ajustamento das competências das pessoas aos respetivos contextos profissionais.</p>
		<p><b>8.16.1</b> No processo de reabilitação, a organização deve:</p> <p>a) definir medidas que visem facilitar a integração e manutenção das pessoas com deficiência e incapacidade;</p> <p>b) orientar e avaliar o percurso profissional através da identificação das etapas e dos meios mais adequados.</p>

		<p><b>8.16.2</b> No processo da requalificação, a organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) avaliar as circunstâncias em que as competências das pessoas estão desajustadas às necessidades;</li> <li>b) reter informação documentada dos desajustamentos funcionais;</li> <li>c) ajustar funcionalmente as pessoas;</li> <li>d) avaliar o desempenho no novo contexto profissional.</li> </ul>
<b>9 Avaliação do desempenho do sistema</b>		
	<p><b>9.1</b> <b>Monitorização, medição, análise e avaliação</b></p>	<p>A organização deve determinar, planear e implementar processos de monitorização, medição, análise e avaliação do sistema de gestão das pessoas.</p>
	<p><b>9.1.1</b> <b>Generalidades</b></p>	<p>A organização deve determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) o que necessita ser monitorizado e medido com os respetivos objetivos a atingir e indicadores;</li> <li>b) os métodos de monitorização, medição, análise e avaliação, conforme aplicáveis, para assegurar resultados válidos;</li> <li>c) quando se deve proceder à monitorização e à medição;</li> <li>d) quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.</li> </ul> <p>A organização deve medir, após o ciclo normal do processo e, periodicamente, todos os processos de gestão das pessoas. A organização deve avaliar o desempenho e a eficácia do sistema de gestão das pessoas. A organização deve manter informação documentada adequada como evidência dos resultados.</p>



	<p><b>9.1.2</b> <b>Satisfação das pessoas</b></p>	<p>A organização deve monitorizar a perceção das pessoas que nela colaboram por forma a aferir em que medida as suas necessidades e expetativas são satisfeitas. A organização deve determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação. NOTA: Exemplos de monitorização das perceções das pessoas podem incluir inquéritos, elogios, sugestões, reclamações, estudos diversos.</p>
	<p><b>9.1.3</b> <b>Análise e avaliação</b></p>	<p>A organização deve analisar e avaliar dados e informação adequados que resultem da monitorização e da medição. Os resultados da análise devem ser utilizados para avaliar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a satisfação das pessoas;</li> <li>b) o desempenho das pessoas;</li> <li>c) o cumprimento das exigências legais e regulamentares;</li> <li>d) o desempenho e a eficácia do sistema de gestão das pessoas;</li> <li>e) se o planeamento foi implementado com eficácia;</li> <li>f) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;</li> <li>g) o desempenho dos fornecedores externos;</li> <li>h) as necessidades de melhoria no sistema de gestão das pessoas.</li> </ul>
	<p><b>9.2</b> <b>Auditoria interna</b></p>	<p><b>9.2.1</b> A organização deve conduzir auditorias internas em intervalos planeados para proporcionar informação sobre se o sistema de gestão das pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) está em conformidade com: <ul style="list-style-type: none"> <li>1) os requisitos da organização para o seu sistema de gestão das pessoas;</li> <li>2) os requisitos da presente Norma;</li> </ul> </li> <li>b) está eficazmente implementado e mantido.</li> </ul>

		<p><b>9.2.2</b> A organização deve:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) planejar, estabelecer, implementar e manter um programa de auditorias, que inclua frequência, métodos, responsabilidades, requisitos de planejamento e reporte. O programa de auditorias deve ter em consideração a importância dos processos em questão, alterações que tenham impacto na gestão das pessoas e os resultados de auditorias anteriores;</li><li>b) definir os critérios da auditoria e o âmbito de cada auditoria;</li><li>c) selecionar auditores e conduzir auditorias de modo a garantir objetividade e imparcialidade do processo de auditoria;</li><li>d) garantir que os resultados da auditoria são comunicados à gestão relevante; e</li><li>e) reter informação documentada como evidência da implementação do programa de auditoria e dos respectivos resultados.</li></ul>
--	--	--

	<p><b>9.3</b> <b>Revisão pela gestão</b></p>	<p>A gestão de topo deve proceder à revisão do sistema de gestão das pessoas da organização, em intervalos planeados, para garantir a sua contínua aplicabilidade, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica da organização.</p> <p>A revisão pela gestão deve incluir considerações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) o estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;</li> <li>b) alterações em questões externas e internas que são relevantes para o sistema de gestão das pessoas;</li> <li>c) informações quanto ao desempenho e à eficácia do sistema de gestão das pessoas, incluindo tendências relativas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>1) desempenho das pessoas;</li> <li>2) satisfação das pessoas que nela colaboram;</li> </ul> </li> </ul> <p>3) grau de cumprimento dos objetivos da gestão das pessoas;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4) desempenho dos processos;</li> <li>5) não conformidades e ações corretivas;</li> </ul> <p>6) eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>7) resultados de monitorização e medição;</li> <li>8) resultados das auditorias;</li> <li>9) o desempenho de fornecedores externos;</li> <li>d) oportunidades para melhoria.</li> </ul> <p>As saídas da revisão pela gestão devem incluir decisões e ações relacionadas com:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) oportunidades de melhoria;</li> <li>b) quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão das pessoas;</li> <li>c) necessidades de recursos.</li> </ul> <p>A organização deve manter informação documentada como evidência dos resultados das revisões pela gestão.</p>
<b>10 Melhoria</b>		
	<p><b>10.1</b> <b>Generalidades</b></p>	<p>A organização deve determinar e selecionar oportunidades de melhoria e implementar quaisquer ações necessárias para satisfazer os requisitos do sistema de gestão das pessoas,</p>

		<p>aumentar a eficiência e eficácia do seu desempenho e a satisfação das partes interessadas.</p> <p>NOTA: Exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudança disruptiva, inovação e reorganização.</p>
	<p><b>10.2</b> <b>Não conformidade e ação corretiva</b></p>	<p>Quando ocorre uma não conformidade, a organização deve:</p> <p>a) reagir à não conformidade e, conforme aplicável:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) tomar medidas para a controlar e corrigir; e</li> <li>2) lidar com as consequências;</li> </ol> <p>b) avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da não conformidade, de modo a evitar a sua repetição ou ocorrência noutra local, ao:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) rever e analisar a não conformidade;</li> <li>2) determinar as causas da não conformidade; e</li> <li>3) determinar se existem não conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer;</li> </ol> <p>c) implementar quaisquer ações necessárias;</p> <p>d) rever a eficácia de quaisquer ações corretivas empreendidas;</p> <p>e) efetuar alterações no sistema de gestão das pessoas, se necessário.</p> <p>As ações corretivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades encontradas.</p> <p>A organização deve reter informação documentada adequada como evidência:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) da natureza das não conformidades e de quaisquer ações subsequentes; e</li> <li>b) dos resultados de quaisquer ações corretivas.</li> </ol>
	<p><b>10.3</b> <b>Melhoria contínua</b></p>	<p>A organização deve melhorar de forma contínua a pertinência, a adequação e a eficácia do sistema de gestão das pessoas.</p> <p>A organização deve considerar os resultados da análise e da avaliação (9.1.4) e as saídas da revisão pela gestão (9.3.3) para determinar se há necessidades ou oportunidades que devem ser tratadas no contexto da melhoria contínua.</p>