



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

UM SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADO NA  
NORMA PORTUGUESA NP 4427:2004: APLICAÇÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

LUÍS FILIPE DA COSTA CARVALHO

SETEMBRO – 2017



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
TRABALHO DE PROJETO

UM SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS BASEADO NA  
NORMA PORTUGUESA NP 4427:2004: APLICAÇÃO NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

LUÍS FILIPE DA COSTA CARVALHO

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSOR DOUTOR  
PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

SETEMBRO – 2017

## AGRADECIMENTOS

Este estudo é o resultado de um conjunto de esforços que o tornaram possível e sem os quais teria sido muito mais difícil chegar ao fim desta etapa, que representa um importante marco na minha vida pessoal e profissional.

Manifesto os meus agradecimentos:

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Henriques, agradeço pela forma como me orientou e motivou para o cumprimento deste objetivo.

Aos colegas de curso, todos os docentes e funcionários do Instituto Superior de Economia e Gestão – Universidade de Lisboa (ISEG/UL), que de alguma forma comigo interagiram e que ajudaram a trilhar esta etapa do meu percurso académico.

Aos/às amigos/as que me incentivaram e acreditaram em mim. Obrigado pela amizade.

E por fim agradeço de forma especial à minha família pelo apoio sempre demonstrado.

A todos/as estou eternamente grato.

## GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS

ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho

AP - Administração Pública

APG - Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas

DRE - Diário da República Eletrónico

FSE - Fundo Social Europeu

GRH - Gestão de Recursos Humanos

HRMS - *Human Resources Management System*

IPAC - Instituto Português de Acreditação

INA - Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

ISEG- Instituto Superior de Economia e Gestão

ISO - *International Organization for Standardization*

LTFP – Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas

MTSS - Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social

PDCA - Metodologia/ciclo de gestão “*Plan-Do-Check-Act*”

PGRH – Procedimento de Gestão de Recursos Humanos

QMS - *Quality Management System*

RH - Recursos Humanos

SGQ - Sistemas de Gestão da Qualidade

SGRH - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

SIADAP - Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

TFM - Trabalho Final de Mestrado

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	I
GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS .....	II
ÍNDICE.....	III
LISTA DE FIGURAS .....	IV
ÍNDICE DE ANEXOS .....	IV
RESUMO   ABSTRACT .....	V
1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS.....	1
2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	4
3. SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: NORMA PORTUGUESA NP 4427:2004 .....	10
4. NORMATIVOS DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL	16
5. METODOLOGIA .....	18
6. APLICAÇÃO DA NORMA PORTUGUESA NP 4427:2004 NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL .....	22
7. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS .....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	39
ANEXOS .....	43

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação esquemática do SGRH .....	9
Figura 2 – Fluxo de GRH.....	12

## ÍNDICE DE ANEXOS

A. Anexo – Matriz de relação/correspondência requisitos (norma NP 4427:2004, a estrutura prevista o anexo SL e a documentação aplicável à AP local) .....	43
B. Anexo – Estrutura Documental (Hierarquia da documentação do SGRH da Autarquia).....	44

## RESUMO | ABSTRACT

A gestão estratégica de RH (Recursos Humanos), alinhados com as atribuições e novos desafios da AP (Administração Pública) Local prioriza a qualidade e competitividade dos serviços prestados, através da análise e resposta às necessidades e expectativas dos seus munícipes e cidadãos, pelo que é fundamental o recurso a SGRH (Sistema de Gestão de Recursos Humanos).

O presente trabalho reporta um projeto realizado cujo objetivo principal é o desenvolvimento de SGRH aplicado a um serviço e, ou departamento de RH (Recursos Humanos) das Autarquias, de acordo com as metodologias e instrumentos previstos na norma NP 4427:2004, *Human resources management systems – requirements* (SGRH – requisitos).

A pertinência deste projeto deve-se à complexidade associada a um processo de certificação de SGQ (Sistemas de Gestão da Qualidade) que requer o domínio de competências especializadas.

Para o efeito, foram desenvolvidos os métodos e instrumentos necessários à definição das linhas orientadoras para a elaboração do SGRH, assim como, uma estrutura documental. Os resultados deste projeto destacam as vantagens das Autarquias em usufruir das metodologias e benefícios da implementação de SGQ, designadamente na melhoria da relação com os munícipes, diminuição de não conformidades, maior eficiência de processos e conseqüente aumento da rentabilidade e produtividade do capital humano.

Palavras-chave: Qualidade, Sistema de Gestão de Recursos Humanos, Administração Local, norma NP 4427:2004.

The strategic management of Human Resources (HR), aligned with the attributions and new challenges of the Local Public Administration prioritizes the quality and competitiveness of the services provided, and it's need to consider and analyze the expectation and requirements of the local citizens, makes the Human Resources Management System (HRMS) essential.

The present work reports a project carried out whose main objective is the development of HRMS applied to a service and / or HR department of the Autarchies, according to the methodologies and instruments provided in the standard NP 4427:2004, Human resources management systems - requirements (SGRH - requirements). The relevance of this project is due to the complexity associated with a QMS (quality management system) certification process that requires expertise.

To this end, the methods and instruments necessary to define the guidelines for the elaboration of the HRMS were developed, as well as a documentary structure. The results of this work highlight the advantages of the Autarchies in benefiting from the methodologies and benefits of the implementation of QMS, namely in improving the relationship with municipals citizens, reducing nonconformities, greater process efficiency and consequent increase in the cost effectiveness and productivity of human capital.

Key Words: Quality, Human Resources Management System, Local Public Administration, standard NP 4427:2004.



## 1. INTRODUÇÃO E OBJETIVOS

A qualidade é um tema de maior importância para as empresas (Martins, 2006, p. 267), constituindo uma fonte de vantagem competitiva para as organizações [Autarquia]. Concretamente, ao nível da gestão estratégica e valorização de RH, através de políticas e do desenvolvimento de SGRH que promovam a satisfação e a motivação do capital humano (IPQ, 2004, p. 5 e p. 7).

Segunda a Norma Portuguesa NP 4427:2004, a GRH (Gestão de Recursos Humanos) deve desenvolver estratégias e técnicas adequadas, através da criação e desenvolvimento de SGRH com o princípio base de atrair, manter e desenvolver pessoa, funcionários e colaboradores (IPQ, 2004, p. 4).

Neste âmbito e considerando o atual desafio da eficiência na AP (Portugal, Ministério de Educação. Secretária-Geral, 1995 cit in Alves., 2009, p. 70), ao nível da eficácia e eficiência de resultados e de processos, o presente trabalho tem o propósito desenvolver SGRH aplicado a serviço e, ou departamento de RH de entidades Autárquicas, de acordo com a metodologia e nos termos do referencial normativo NP 4427: 2004.

Na elaboração e ao nível de estrutura do presente TFM, este projeto encontra-se dividido em seis capítulos. Inicialmente, durante os três primeiros capítulos procedeu-se à revisão da literatura relevante de suporte alusiva ao referencial normativo NP 4427: 2004 e conceitos abordados.

O primeiro capítulo aborda a GERH, assim como as vantagens e as dificuldades na definição do conceito qualidade. O segundo capítulo descreve os princípios orientadores para a estruturação de um SGRH de acordo com a metodologia da norma

NP 4427:2004 e respetivo enquadramento no âmbito do projeto valor-in. O terceiro capítulo recai sobre os normativos da qualidade na AP Local, com especial destaque a evolução e cenários da qualidade para Portugal.

No capítulo seguinte definimos a metodologia utilizada neste trabalho de projeto. No capítulo cinco desenvolveu-se os métodos e instrumentos necessários à definição das linhas orientadoras para a elaboração do SGRH em serviços e, ou departamentos de RH em entidades Autárquicas de acordo com os requisitos da norma NP 4427:2004 e conceção da sua estrutura documental.

Por fim, são apresentadas as principais conclusões e proposta de desenvolvimentos futuros.

O presente TFM (Trabalho Final de Mestrado) com o tema “Um Sistema de Gestão de Recursos Humanos baseado na Norma Portuguesa NP 4427:2004: aplicação na Administração Pública Local” é um projeto inserido e enquadrado no âmbito do Curso de Mestrado em GRH ministrado pelo ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão) da Universidade de Lisboa, no ano letivo 2016-2017.

O projeto tem como objetivo principal o desenvolvimento de SGRH aplicado a serviço e, ou departamento de RH de entidades Autárquicas, de acordo com a metodologia apresentada nos pontos subsequentes.

Desta forma e de acordo com o presente projeto pretende-se:

- Caraterizar de forma abrangente as práticas de GRH, existentes nas entidades Autárquicas Portuguesas;
- Identificar e desenvolver as metodologias e instrumentos necessários à conceção e implementação de SGRH nos serviços e, ou departamentos de RH das entidades Autárquicas de acordo com a norma NP 4427:2004;

- Desenvolver, analisar e aplicar os princípios orientadores e os requisitos constantes da Norma Portuguesa NP 4427:2004 na AP Local, de acordo e no cumprimento das obrigações legais vigentes;
- Uniformizar os principais PGRH (Procedimento de Gestão de Recursos Humanos) da AP Local, de forma a potenciar a eventual certificação dos serviços e, ou departamentos de RH ou requerer uma autodeclaração de conformidade, no domínio de SGRH;
- Desenvolver e relacionar os conceitos de GRH descritos na norma NP 4427:2004 com as práticas e terminologias comuns utilizadas no contexto e sector público.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Os RH são, presentemente, um fator estratégico produtivo (Bilhim, 2009, p. 49), o fator humano assume, assim, um papel primordial no contexto organizacional, sendo fundamental que os colaboradores estejam identificados com as organizações a que pertencem, de forma a atuarem de acordo com os objetivos organizacionais delineados.

Num contexto, onde o desempenho das organizações depende do contributo das pessoas, as práticas de GRH comprovam a importância do desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, tal desenvolvimento assume um papel fundamental ao nível das mudanças internas e externas na organização (Duarte, Gomes, Sanches & Sousa, 2006, p. 8).

Segunda a NP EN ISO 9000:2005, as organizações são constituídas pelo conjunto de pessoas e de instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridade e relações (IPQ, 2005, p. 18). Neste sentido, e atendendo que a qualidade é fulcral num mercado cada vez mais competitivo (Martins, 2006, p. 267), as organizações devem considerar a qualidade, nomeadamente a valorização do seu capital humano, como vantagem que lhe permitirá posição no mercado (Pinto & Soares, 2009, p. 16). A adoção e implementação de SGQ corresponde, a uma decisão estratégia da organização, “(...) *os SGQ podem ajudar as organizações a aumentar a satisfação dos clientes*” (IPQ, 2005, p. 9).

No caso da Norma Portuguesa NP 4427:2004, a organização opta por um modelo de gestão estratégica de RH, centrado nas pessoas, funcionários e trabalhadores e no desenvolvimento das suas capacidades. Potenciando a melhoria de qualificações e competências profissionais adequadas dos RH, alinhadas com os novos desafios e

atribuições estratégicas, neste caso específico AP (Bilhim, 2008a, p. 219). Contudo e não obstante tais vantagens, constata-se, que o próprio conceito de qualidade não é consensual, tem diversos significados (Alves, 2009, p. 68). As dificuldades na definição de qualidade são visíveis ao nível das diferentes e diversas aproximações à sua definição qualidade.

Crosby realça o lado da oferta no que se refere à sua conformidade com as especificações, ou requisitos, definição baseada na oferta (Pires, 2016, p. 34).

Juran e Taguchi ressaltam a qualidade na ótica das consequências, concretamente o impacto da qualidade do produto, ou serviço junto dos consumidores, assim como na restante comunidade após a sua disponibilização ao público (António, Rosa & Teixeira, 2016, p. 21).

Segundo Deming, a qualidade corresponde ao processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial, enfatiza o processo de realização, criação, desenvolvimento do produto e, ou serviço de forma a que o mesmo esteja pronto para ser disponibilizado aos consumidores (Ibidem). (António *et al.*, 2016, p. 21).

Segundo a ISO (*International Organization for Standardization*), a qualidade é a aptidão de uma entidade para satisfazer as necessidades expressas ou potenciais, dos utilizadores (Martins, 2006, p. 268). Para além da proliferação e complexidade de conceitos alusivos à qualidade, vulgarmente associados a procedimentos, ora ligados à capacidade de excelência de uma organização, entre outras associações como por exemplo eficiência, eficácia e produtividade, constata-se que em qualquer dos casos estamos a referir-nos a aspetos do mesmo conceito (Rocha, 2010, p. 17).

A qualidade caracteriza-se como o resultado de um esforço contínuo para melhorar, sendo um objetivo ou conjunto de requisitos mensuráveis. Neste sentido a qualidade tem sempre várias dimensões, nomeadamente: características técnicas e funcionais; garantia e gestão da qualidade; estatuto social; ambiente; serviço assistência técnica; aparência estética; preço e condições de pagamento; custo do ciclo de vida; segurança e responsabilidade social do fornecedor, sendo que a sua perceção varia do consumidor ao produtor (Pires, 2016, p. 31).

Segundo e de acordo com a terminologia da Norma Portuguesa NP EN ISO 9000, qualidade é o grau de satisfação dado por um conjunto de características intrínsecas (NP EN ISO 9000, 2005, p. 16). A vantagem competitiva das organizações é assim influenciada pelo seu grau de envolvimento na promoção da qualidade dos seus produtos e ou serviços, numa lógica de investimento estratégico (Pinto & Soares, 2009, p. 24), destacando-se a importância da gestão estratégica do capital humano.

Segundo Jeffrey Pfeffer, as pessoas e as suas práticas laborais são uma importante fonte de vantagem competitiva das organizações. Este autor cita as aptidões das pessoas e a capacidade das organizações desenvolverem uma força de trabalho que não possa ser facilmente duplicada por terceiros, como fatores de vantagem competitiva (Jeffrey, Pfeffer, s.d., *cit in* Bilhim, 2011, p. 31). O capital humano como fonte de vantagem competitiva deverá ser para a organização uma maior valia, única, não substituível e de difícil de reprodução pela concorrência (Bilhim, 2011, p. 68).

Segundo a SGS, Portugal S.A, os RH são um fator decisivo para o sucesso das organizações. A gestão dos RH é de primordial importância de forma a alcançar tal sucesso, sendo por isso fundamental a definição clara da metodologia a aplicar na gestão do capital humano (IPQ, 2004, p. 4).

Segundo Dessler, a GRH tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico, gestão que deverá estar adaptada à estratégia global da organização (Dessler, 2003 *cit in* Duarte *et al.*, 2006, p. 12). A título exemplificativo destaca-se as seguintes práticas organizacionais de adaptação de GRH à estratégia organizacional ao nível da qualidade, de referir: análise e descrição de funções dos colaboradores, desenvolvimento e formação contínua dos colaboradores, igualdade, saúde, higiene e segurança no trabalho (Schuler & Jackson, 1987 *cit in* Duarte *et al.*, 2006, pp. 12-13).

De forma a alcançar os objetivos previamente estabelecidos Fenández-Hatre refere que cada uma das organizações deverá ser capaz de definir e desenvolver a sua missão, visão e valores (Fenández-Hatre, 2001 *cit in* Alves., 2009, p. 73), contudo a definição de uma boa estratégia poderá não ser bastante para garantir o sucesso organizacional, sendo fundamental que as organizações assegurem que o capital humano tem a capacidade para concretizar a sua estratégia (Gameiro, 2008, p. 29).

De forma a assegurar a implementação e prossecução de determinada estratégia, as organizações devem promover e garantir o cumprimento das ações necessárias à sua implementação de forma a atingir tal objetivo estratégico (Bilhim, 2008b, p. 311).

Neste sentido, as organizações devem recorrer ao planeamento estratégico, especificando a missão, objetivos, estratégias, plano de gestão da atividades entre outros elementos caracterizadores da estratégia organizacional a levar cabo (Bilhim, 2008b, p. 311).

A missão constitui os objetivos genéricos a alcançar pela organização, por sua vez a visão deverá orientar a forma de alcançar esses objetivos, tendo, também, por base os valores alusivos aos comportamentos dos colaboradores na prossecução da missão,

ao nível da ética, profissionalismo e entusiasmo. A missão traduz a finalidade básica e razão da existência da organização (Bilhim, 2008b, p. 311).

A visão corresponde à definição do modo como a organização pretende ser reconhecida, papel e motivo da sua existência e os compromissos assumidos relativamente à qualidade (Antunes, 2011, p. 31). A visão corresponde, assim, ao quadro de referência dos comportamentos e decisões a adotar.

De acordo com o ponto 6.1 da referida norma, o planeamento estratégico dos RH deverá dar resposta às necessidades dos planos de atividades da organização (IPQ, 2004, p. 9). Para o efeito e de forma a garantir o alinhamento dos RH com a estratégia organizacional delineada sugere-se a formação da missão e visão organizacional, criação de política de GRH, promover a promoção do planeamento estratégico do capital humano e a elaboração e implementação de planos de atividades estratégicos (Varão, 2009, p. 61).

Segundo a entidade certificadora SGS, Portugal S.A, as organizações certificadas ou em conformidade com requisitos previstos na norma NP 4427:2004 são potencialmente objeto de uma maior transparência e igualdade nos seus PGRH, aumentando a satisfação dos colaboradores, com reflexo ao nível da sua criatividade, inovação e espírito de equipa. Permite, também, assegurar o cumprimento da legislação aplicável neste âmbito e em particular aumentar a capacidade da organização atrair RH mais qualificados (SGS, 2017).

Em síntese, destaca-se a importância da gestão estratégica de RH, pois esta envolve o conjunto de políticas e práticas organizacionais que contribuem para as pessoas consigam obter os objetivos organizacionais (Bilhim, 2009, p. 50), devendo a organização planear e implementar de forma estratégica e integrada a GRH de forma a



dar resposta à sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos (Varão, 2009, p. 33), conforme representação esquemática do SGRH apresentada seguidamente (Figura 1) (IPQ, 2004, p. 5).

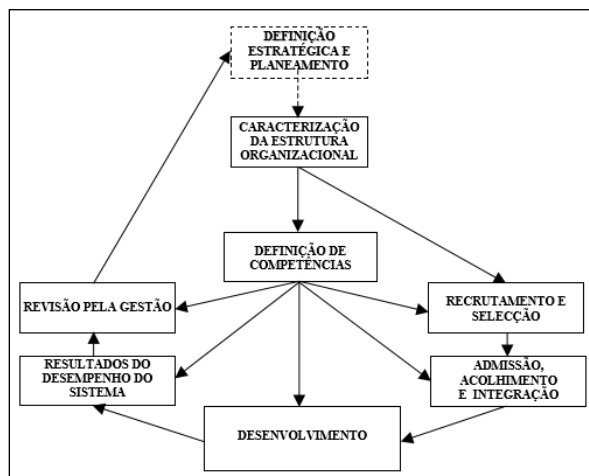


Figura 1 – Representação esquemática do SGRH

Fonte: (IPQ, 2004, p. 5)

### 3. SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: NORMA PORTUGUESA NP 4427:2004

No âmbito do presente projeto, a norma NP 4427:2004 define os princípios orientadores para a estruturação de um SGRH em conformidade com os requisitos estabelecidos, visando atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais, tornando por conseguinte as organizações mais competitivas (Gameiro, 2008, p. 27).

A Norma Portuguesa NP 4427: 2004, SGRH – Requisitos, publicada em 2004, foi desenvolvida com o intuito de dar resposta à falta de normativos diretamente aplicáveis a SGRH, de forma a que estes sistemas sejam avaliados e certificados de acordo com os requisitos constantes na mesma norma. (IPQ, 2004, p. 4), no que se refere à definição de uma metodologia clara a aplicar na GRH (Varão, 2009, p. 13).

A génese histórica de criação e desenvolvimento da norma NP 4427:2004 enquadra-se num ambiente fortemente globalizado e competitivo, assente num contexto de valorização do capital humano como fator de diferenciação organizacional e de vantagem competitiva em relação à concorrência (Gameiro, 2008, p. 6), a génese de tudo o desenvolvimento da norma NP 4427:2004.

Neste contexto e no âmbito da iniciativa comunitária Equal foi desenvolvido o projeto piloto Valor-In – Valor para Inovar, cofinanciado pelo FSE (Fundo Social Europeu) e pelo MTSS (Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social), cujo objetivo principal era desenvolver, implementar e testar, difundir e consolidar métodos e técnicas de gestão profissional e perspetivas de desenvolvimento estratégico, nomeadamente a implementação de SGRH segundo a norma NP 4427 (Gameiro, 2008, p. 6 e p. 18).

O Projeto Valor-in, projeto piloto direcionado essencialmente às organizações do setor da pedra natural, incluído no projeto transacional 2 *Access Corporate Social Responsibility for Employees*, cujo objetivo primordial foi a promoção da responsabilidade social para os empregados nas organizações como meio de melhoria da produtividade e incentivo ao emprego para pessoas de grupos desfavoráveis (Gameiro, 2008, p. 16).

A Norma Portuguesa NP 4427: 2004 foi desenvolvida no âmbito do projeto valor-in e inspirada num normativo interno, que por proposta da empresa Gestão Total ao IPQ (Instituto Português da Qualidade) foi constituída a comissão técnica (CT 152) presidida pela APAV- Associação Portuguesa para a Análise do Valor e vários especialistas nas áreas de GRH e de normalização (Gameiro, 2008, p. 27). Atualmente a comissão técnica é liderada pelo Presidente da APG (Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas) (IPQ, 2017).

No desenvolvimento do projeto Valor-in foram tidas em conta e incorporadas orientações do referencial “*Investors in People*”, desenvolvido e existente desde 1991, pelo governo Inglês (Gameiro, 2008, p. 27).

O referencial *Investors in People* é um instrumento importante de apoio à GRH, metodologia de avaliação que tem por base as experiências bem sucedidas em Inglaterra retratando todos os sectores da economia britânica (Onofre, 2014, p. 29). Este referencial à data do desenvolvimento do projeto Valor-In, apresentava o seguinte esquema/ciclo de melhoria (*plan, do, review*), aludindo aos seguintes níveis de intervenção: planeamento através do desenvolvimento de estratégias na organização de forma a alcançar e melhorar os seus objetivos e metas, o nível de implementação

referente à execução das ações de melhoria do desempenho organizacional e por último, a revisão e avaliação do desempenho organizacional (Onofre, 2014, p. 30).

A metodologia da norma NP 4427:2004 “(...) é caracterizada pelo princípio base de que a GRH deve tratar de atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização (...)”, conforme fluxo de GRH apresentado seguidamente (Figura 2) (IPQ, 2004, p. 4), pelo que qualquer organização poderá aplicar a norma de forma a melhorar a eficácia de resultados e a eficiência de processos (Varão, 2009, p. 33).

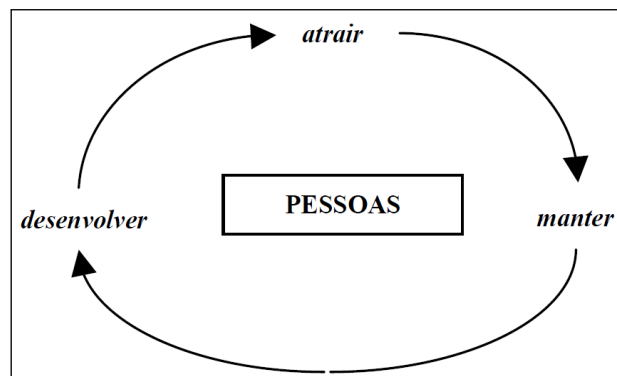


Figura 2 – Fluxo de GRH

Fonte: (IPQ, 2004, p. 4)

A implementação de SGRH, de acordo com os princípios e requisitos desta norma, promove o desenvolvimento dos RH dando resposta à satisfação das necessidades implícitas e explícitas das organizações, especificamente visando incrementar a satisfação e motivação do capital humano, assegurando, também, o cumprimento da legislação laboral vigente (IPQ, 2004, p. 5 e p. 7).

O princípio basilar de atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização, a norma NP 4427:2004 especifica os requisitos de um SGRH abrangendo “(...) todos os níveis hierárquicos e as áreas de atividade de uma

*organização como veículo de melhoria contínua ao serviço da eficácia e da eficiência desta.” (IPQ, 2004, p. 5).*

A norma em referência, não é propriamente um estilo de gestão, mas prevê um conjunto de princípios e requisitos genéricos e aplicáveis a todas as organizações, que devem ser tidos em conta na estruturação de um SGRH (Gameiro, 2008, p. 27). A NP 4427:2004 é um instrumento bastante útil, com indicações genéricas para uma boa GRH (Varão, 2009, p. 13).

A mesma norma foi desenvolvida de forma a facilitar a sua compatibilidade com outros referenciais normativos existentes ao nível dos sistemas de gestão (Gameiro, 2008, p. 27), simplificando a integração dos SGRH, nomeadamente: da qualidade, ambiental e da segurança e saúde no trabalho, alusivos à NP EN ISO 9001:2000 – SGQ, a norma NP EN ISO 14001:1999 – Sistemas de Gestão Ambiental e a norma NP 4397 – Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho (IPQ, 2004, p. 4), contudo o cumprimento da NP 4427:2004 não dispensa o cumprimento das obrigações legais (Varão, 2009, p. 30).

O requisito 4.2 “Requisitos da documentação” da norma NP 4427 define um conjunto mínimo de documentação obrigatória a incluir na elaboração de SGRH, de citar: manual de RH integrando os requisitos da norma contendo ou referenciando os procedimentos e estrutura documentada do SGRH (IPQ, 2004, p. 7).

Também, deverão ser definidos os seguintes procedimentos documentados: controlo de documentos e registos, compensações, sanções, recrutamento e seleção, admissão, comportamentos, formação, carreiras, auditorias internas e ações corretivas e preventivas, para além de conjunto de registos referidos na referida norma (Gameiro, 2008, p. 31).

Neste sentido, as organizações devem garantir que os referidos procedimentos documentados e suas metodologias são obrigatoriamente implementadas e mantidas, independentemente do número de documentos elaborados e da estrutura documental existente, os documentos podem ser agrupados conforme o contexto de cada organização (Varão, 2009, p. 44).

A NP 4427-2004 identifica e referências as seguintes normas, concretamente: NP EN ISO 9000: 2005 SGQ – Fundamentos e vocabulário e a NP EN ISO 9001: 2000 Sistema de gestão – Requisitos (IPQ, 2004, p. 6). No que se refere ao normativo ISO 9001:2015, atualmente em vigor, este assenta a sua estrutura na conhecida metodologia “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA) (Pires, 2016, p. 71), a qual pode ser aplicada a todos os processos numa lógica de melhoria contínua (Varão, 2009, p. 34).

A metodologia PDCA frequentemente utilizada no planeamento e realização de processos, conjunto de atividade(s) que utiliza recursos para transformar de entradas em saídas, de forma a que durante a sua concretização, planeamento e verificação permita a definição de ações corretivas e ou de melhoria dos desvios verificados durante todo o processo (Antunes, 2011, p. 35). O PDCA consiste numa filosofia do ciclo Deming, que potencia a melhoria contínua, utiliza a informação e as aprendizagens de cada etapa/processo nos ciclos posteriores (Pinto & Soares, 2009, p. 24).

A roda de Deming, difundida nos anos 50 do século anterior (Carapeto & Fonseca, 2014, p. 395) é associada a William Edwards Deming, considerado o fundador da moderna revolução da qualidade (Rocha, 2010, p. 38).

Esta metodologia foi inicialmente desenvolvida por Walter A. Shewhart, pioneiro no controlo estatístico da qualidade (Martins, 2006, p. 286).

O PDCA pode ser descrito resumidamente pelas seguintes etapas:

- *Plan* (planear): define/estabelecer os objetivos e os processos necessários para apresentar resultados de acordo com os requisitos do cliente e as políticas da organização;
- *Do* (executar): implementar os processos planejados previamente;
- *Check* (verificar): monitorizar e medir processos e produtos em comparação com políticas, objetivos e requisitos exigidos e seus resultados. Verificando, assim, se os resultados alcançados estão de acordo com os objetivos definidos inicialmente.
- *Act* (atuar): empreender e implementar ações que visam melhorar continuamente o desempenho dos processos e os seus resultados (Pinto & Soares, 2009, p. 24).

Atendendo aos pressupostos desta metodologia e no âmbito das atribuições e competências das Autarquias é expectável que a AP Local adote este ciclo nos seus processos, de forma a obter resultados consistentes, em melhoria contínua e visando a satisfação dos seus clientes (APCER, 2007).

No caso específico do presente trabalho/proposta de SGRH aplicado a uma realidade da AP Local, a utilização da metodologia PDCA não só é necessária, como também fundamental na implementação de SGRH. De acordo com este ciclo de melhoria contínua e no caso concreto da norma NP 4427:2004, as organizações devem utilizar no seu processo de melhoria contínua, a informação relativa à avaliação de desempenho e à satisfação dos colaboradores e auditorias, entre outras informações diversas do SGRH (Varão, 2009, p. 36).

#### 4. NORMATIVOS DE QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

Ao nível da evolução da qualidade na AP Portuguesa é possível distinguir três períodos distintos. O primeiro período, entre 1974 e 1985, a qualidade encontra-se relacionada com a modernização administrativa, assente na simplificação administrativa, na desburocratização e na informação ao cidadão (Nolasco, 2014, p. 33-47).

O segundo período, entre 1985 e 1995, e tendo por base o programa do XXI Governo Constitucional surge o Secretariado para a Modernização Administrativa. Destaca-se também neste período a publicação do Código do Procedimento Administrativo, a aprovação da Carta da Qualidade e a Carta Deontológica dos Serviços Públicos (Nolasco, 2014, p. 33-47).

O último período, em meados da década de 90, dá-se em Portugal a criação do Sistema de Qualidade em Serviços Público, desenvolve-se a evolução de estratégias governamentais alinhadas para a qualidade dos serviços públicos, assente na melhoria da relação entre a AP e o Cidadão (Ata do II Encontros de Tróia, 2011, p. 92).

Atualmente, atendendo à evolução e cenários da qualidade para Portugal aponta-se no sentido da qualidade vir a ser tendencialmente mais abrangente, credível, globalizada e alinhada com as tendências internacionais (Cardoso, d'Orey, Pinheiro, Sampaio, Saraiva, Reis & Tomé, 2010, p. 69).

Segundo Pereira (2013), a qualidade deverá estar necessariamente presente em todos os processos, como por exemplo no ambiente, segurança, condições de trabalho entre outras áreas relacionadas com a responsabilidade social das organizações (Pereira, 2003, p. 5), no âmbito do presente projeto visado a qualidade do capital humano da AP local.



Perante o contributo da Administração Local para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos e num contexto de estabilidade da democracia dos países industrializados fruto de um elevado nível educacional da população no desenvolvimento de práticas de gestão, os serviços públicos confrontam-se, atualmente, com o desafio da eficiência AP, de forma a melhorar a qualidade do serviço prestado aos cidadãos de acordo com as suas necessidades (Portugal, Ministério de Educação. Secretária-Geral, 1995 *cit in* Alves., 2009, p. 70),

Neste sentido a AP Local deve priorizar a qualidade, potenciando a sua competitividade através da análise e resposta às necessidades e expectativas dos seus munícipes e cidadãos transmitindo-lhes confiança nos serviços e ações prestadas (APCER, 2007). A qualidade na AP adquiriu uma maior importância no quadro atual de maior oferta e prestação de serviços, para tal a AP deve seguir as melhores práticas na gestão da qualidade, contextualizada nas técnicas e requisitos específicos do sector público (Bilhim, 2008a, p. 301), valorizando o primado do cliente ao invés da cultura administrativa (Bilhim, 2011, p. 132).

Neste contexto de especificidade e apesar das dificuldades inerentes à transposição dos SGQ para a AP, a adoção deste tipo de políticas no serviço público destaca-se nas vantagens ao nível da ênfase do papel do cliente, reivindicando os seus direitos, exigindo, também, a melhoria da prestação do serviço público (Rocha, J. 2006 *cit in* Gabriel & Saraiva, 2016, p. 38).

## 5. METODOLOGIA

No elaboração do presente projeto, designado “Um Sistema de Gestão de Recursos Humanos baseado na Norma Portuguesa NP 4427:2004: aplicação na Administração Pública Local”, seguimos os métodos adequados tendo em vista a implementação de SGRH de acordo e nos termos do referencial normativo NP 4427:2004, *Human resources Management systems – Requirements* (SGRH – Requisitos).

O presente projeto tem como objetivo primário desenvolver um SGRH aplicado a serviço e, ou departamento de RH afeto a um organismo da AP Local, concretamente nas Autarquias. Secundariamente irá permitir caracterizar, identificar e desenvolver as metodologias, procedimentos e instrumentos necessários à conceção e sua implementação de SGRH de acordo com os princípios orientadores e requisitos constantes da Norma Portuguesa NP 4427:2004.

A metodologia de investigação adotada neste projeto teve por base a investigação qualitativa, investigando a temática, construção teórica, os conceitos associados a um SGRH baseado na norma NP 4427:2004. Na elaboração do presente projeto, destaca-se a singularidade do tema em estudo, assim como a escassa literatura existente, sendo que, atualmente, existe uma única Autarquia certificada na referida norma. A investigação quantitativa procura obter descrições detalhadas de determinada realidade permitindo a interpretação de determinada situação ou contexto (Araújo, 2011, p. 76).

Num projeto como este, cujo objetivo é desenvolver um SGRH baseado no referencial acima citado aplicado à AP Local, foi fundamental a revisão de literatura de suporte das ideias e conceitos abordados, nomeadamente: qualidade, SGRH,

Administração Local, concretamente Autarquias, gestão estratégica de RH entre outras conceções e literatura relevante.

Segundo Araújo (2011), em qualquer projeto é importante definir e clarificar os conceitos utilizados, existe a necessidade de clarificar os elementos construtivos, os conceitos utilizados partindo das teorias que orientam a análise do fenómeno em estudo (Araújo, 2011, p. 77).

De forma a proceder à pesquisa, diagnóstico e análise do conteúdo da informação existente sobre o tema e sua reflexão, foi efetuado o levantamento da informação sobre SGRH, baseado na Norma Portuguesa NP 4427:2004 e legislação laboral em vigor. Neste sentido, usou-se preferencialmente numa primeira fase do projeto os seguintes instrumentos de pesquisa, recolha de dados e análise documental, apoiados em múltiplas fontes, que permitiram a triangulação da informação tendo por base o método qualitativo e dedutivo, de citar:

- Pesquisa nos motores de busca: Google; B-on, ProQuest e Google Académico;
- Pesquisa nos repositórios das Universidades de Lisboa, Coimbra, Évora, Minho, Porto, Aveiro, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa; Instituto Politécnico do Porto, repositório científico de acesso aberto de Portugal e arquivo de ciência e tecnologia;
- Consulta de sites de organismos e entidades associados ao tema, a título exemplificativo destaco as seguintes instituições e consultoras: IPQ; Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ); APG; IPAC (Instituto Português de Acreditação); *Invertors in People*; APCER Group; SGS Portugal; ISO. Assim como revistas científicas e ou técnicas existentes, a título exemplificativo: TMQ

– *Techniques, Methodologies and Quality*; Revista de Gestão de Países de Língua Portuguesa; Revista Qualidade da APQ; Revista Pessoal do APG;

- Consulta nas seguintes bibliotecas: Biblioteca Nacional de Portugal (BNP); Biblioteca Francisco Pereira de Moura do ISEG; Biblioteca da ACT (Autoridade para as Condições de Trabalho); Biblioteca do INA (Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas); Biblioteca do ISCSP (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas); Biblioteca Romeu Correia em Almada;

Numa segunda fase e de forma a promover a aplicação da Norma Portuguesa NP 4427:2004 na AP Local, desenvolveu-se no presente estudo as metodologias necessárias à definição das linhas orientadoras para a elaboração de PGRH e conceção da sua estrutura documental, de forma a obter informação que possibilite a sua implementação teórica clarificando os seus elementos constitutivos, conceitos e restantes etapas do projeto.

Para o efeito foram usadas as técnicas de gestão de processos, baseada e de forma a dar cumprimento às exigências da norma NP 4427:2004, concretamente ao nível da política, manual de GRH (MGRH), PGRH, entre outros modelos e registos de impressos referenciados durante o estudo. Esta metodologia, conceção e implementação de SGRH, potenciou a integração dos conhecimentos e competências do titular do projeto, tendo em vista a apresentação de soluções ou recomendações sobre a implementação de SRGH aplicado à AP Local.

De referir que, no presente projeto não existe uma amostra estatisticamente constituída, não tendo sido previamente determinado o número de locais, organismos e

sujeitos a serem pesquisados, atendendo aos prazos previsíveis e processo/etapas associados necessários a um processo de implementação e certificação de SGQ.

Pelo exposto anteriormente, formulou-se para o presente projeto a seguinte questão de partida:

“Em que medida é que a elaboração e implementação de SGRH baseado na Norma Portuguesa NP 4427:2004 vai beneficiar os colaboradores Autárquicos”.

## 6. APLICAÇÃO DA NORMA PORTUGUESA NP 4427:2004 NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL

A aplicação da Norma Portuguesa NP 4427:2004 na realidade da AP Local será obrigatoriamente diferente das organizações privadas, assim como dos restantes sectores públicos do Estado: AP Central, AP Indireta e setor empresarial do Estado, devido às suas especificidades e atribuições próprias. A aplicação e extensão da norma varia consoante o organismo e suas características, tais como dimensão, estrutura, atividade e política de RH (Varão, 2009, p. 33), neste caso específico das Câmaras Municipais. Independentemente das diferentes políticas, objetivos, métodos de trabalho, recursos e práticas administrativas existentes em cada ou parte(s) de entidades autárquicas, o importante é que o SGQ implementado se traduza em resultados consistentes e fiáveis e seja reconhecido como tal pelos clientes [Municipes] (APCER, 2007). Para tal o SGQ deverá ser o mais simples possível, assim como compreensível aos demais intervenientes (APCER, 2007), de acordo com os princípios gerais da atividade administrativa, concretamente: princípio da boa administração (pautados pelos critérios de eficiência, economicidade e celeridade), princípio da proporcionalidade (adotando os comportamentos adequados aos fins prosseguidos) e o princípio da administração aberta, aplicáveis à administração electrónica (Decreto-Lei n.º 4/2015, p. 50).

Seguidamente aborda-se a aplicação da Norma Portuguesa NP 4427:2004 na realidade da AP Local com foco no cumprimento dos seus requisitos que diferem em relação às restantes organizações privadas e eventualmente públicas ou sector público

do Estado, não obstante o cumprimento integral e eventuais exceções dos requisitos constantes na norma NP 4427:2004.

Assim e de forma a facilitar a compatibilidade da norma NP 4427:2004 atendendo à atual versão da NP EN ISO 9001, sendo que ambas as normas têm elementos comuns e adotam o ciclo PDCA de melhoria contínua, empregamos a estrutura e alguns termos e definições comuns, conforme previsto no anexo SL (APCER, 2016), potenciando, assim, a sua eventual certificação integrada. A atual versão da NP EN ISO 9001, publicada a 15 de setembro de 2015, refere que as organizações objeto de certificação devem promover o seu desenvolvimento sustentável, através da sua sustentabilidade económica, integridade ambiental e equidade social (APCER, 2015). De forma a incorporar a estrutura de alto nível prevista no anexo SL, a qual se encontra alinhada com a abordagem PDCA e a documentação mínima obrigatória definida na norma NP 4427, apresenta-se em anexo (Anexo A) matriz de relação/correspondência requisitos da norma NP 4427:2004, a estrutura prevista no anexo SL e a documentação aplicável à AP Local.

A norma NP 4427, define um conjunto mínimo de documentação obrigatória, concretamente: manual de RH, procedimentos documentados, controlo dos documentos, controlo dos registos, compensações, sanções, recrutamento e seleção, admissão, comportamentos, formação carreiras (quando previsto na política de RH) auditorias internas, ações corretivas e preventivas, assim como um conjunto de registos definidos na norma. Contudo, a exigência dos referidos procedimentos, implica, unicamente, que cada organização garanta as metodologias, obrigatoriamente documentadas, associadas ao cumprimento dos referidos requisitos, independentemente do formato que cada organização achar mais adequado à sua realidade (Gameiro, 2008, p. 31).

De forma a aplicar esta ideologia de gestão estratégica de RH na AP Local, em conformidade com os requisitos estabelecidos na norma NP 4427:2004, seguidamente desenvolve-se os itens 4 a 8 da referida norma.

O requisito 4 - SGRH, especificamente o item 4.2 – requisitos de documentação entre outras formalidades exige que a entidade objeto de certificação “(...) *deve elaborar um manual de recursos humanos que integre os requisitos desta Norma e contenha ou referencie os procedimentos e a estrutura documental usados (...)*” (IPQ, 2004, p. 7).

Segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, a organização deve estabelecer um manual da qualidade que inclua o campo de aplicação, os procedimentos documentados do SGQ, ou referência dos mesmos e a descrição da interação entre processos (Antunes, 2011, p. 37). No que se refere às Autárquicas Locais o manual da qualidade relacionado com os sistemas deve assegurar, que a entidade estabelece e mantém um manual da qualidade de acordo com o disposto na norma de referência, descrevendo os elementos fundamentais do SGQ e as suas interações, adequado às práticas e culturas organizacionais existentes (APCER, 2007).

De acordo com a norma NP 4427:2004 e no âmbito do presente projeto, concretamente os organismos ou parte(s) de entidades autárquicas, o manual de RH existente ou a elaborar deverá descrever de forma eficaz o SGRH existente.

Para tal o manual deverá conter, obrigatoriamente, a seguinte informação: estrutura (conteúdo, referência aos procedimentos, ou sua inclusão), metodologia de controlo do manual (responsabilidades de elaboração, aprovação, distribuição e controlo da sua atualização), meio/suporte e procedimento de divulgação (Gameiro, 2008, p. 37), entre outros itens.



A conceção de SGRH de organismos ou parte(s) de entidades autárquicas nos termos da Norma Portuguesa (NP 4427 2004) envolve a elaboração de conceção dos documentos, concretamente: política, manual e PGRH, manuais e códigos de RH (a título exemplificativo o manual de acolhimento e integração, ou código de ética, ou de conduta), entre outros documentos (modelos e ou registos). Para uma melhor perceção da documentação que deverá ser elaborada no âmbito do SGRH do presente projeto, apresenta-se a hierarquia da documentação que deverá caracterizar o SGRH das entidades autárquicas, conforme o esquema da estrutura documental (hierarquia da documentação de SGRH) em anexo seguintes (Anexo B).

No que se refere, ao manual de RH sugere-se, a título exemplificativo e conforme proposto por Sílvia Varão e de acordo com a estrutura de alto nível prevista no anexo SL, que este contemple e aborde os seguintes itens, de citar: introdução (âmbito, referências normativas, termos e definições), contexto da organização neste caso Autarquia (apresentação da organização, organograma e estrutura do SGRH), liderança (missão, visão, valores, política de RH, responsabilidade e compromissos da gestão), planeamento (estratégica, objetivos, compensações e sanções), suporte e operação de GRH (recrutamento e seleção de GRH, admissão, acolhimento e integração, comportamento, desenvolvimento e aquisição de bens e serviços), avaliação de desempenho, melhoria (medição, controlo de práticas não conformes e análise de dados e melhoria), assim como os restantes itens da norma (requisitos gerais e de documentação) (Varão, 2009, p. 46).

No cumprimento ao item 4.2 da norma, requisitos de documentação, a Autarquia deverá “(...) *estabelecer e manter procedimento documentado para controlar todos os documentos e dados, incluindo os de origem externa (...)*” (IPQ, 2004, p. 7), tal como

normas, guias práticos e legislação relevante para a atividade de GH, de forma a garantir que a versão atual e aprovada está disponível, através de metodologia que garanta a sua integridade e preservação (Gameiro, 2008, p. 38 p. 29), metodologia que poderá ser desenvolvida no PGRH designado informação documentada.

A Autarquia deverá, também, estabelecer e manter documentado procedimento “(...) que defina a forma como deve ser feita a identificação, acesso, conservação, proteção, recuperação, tempo de retenção e inutilização dos registos (...)” relativos à atividade de GRH da organização (IPQ, 2004, p. 7). Neste sentido e no âmbito das Autarquias, o controlo de registo deve considerar as exigências estabelecidas na legislação e regulamentação afeta à AP Local de forma a assegurar a eficaz resposta aos registos (APCER, 2007), como por exemplo o direito dos interessados em consultar o processo que não contenha documentos classificados ou que revelem segredo comercial, industrial ou segredo relativo à propriedade literária, artística ou científica (Decreto-Lei n.º 4/2015, p. 69).

No âmbito das atividades de GRH, a Autarquia deve zelar pelos Direitos de Personalidade e Proteção de dados Pessoais, não disponibilizando a terceiros qualquer informação de natureza pessoal, assim como o processo pessoal de cada trabalhador, ficheiros e acessos informáticos e arquivos utilizados pela Autarquia e a não disponibilizar os dados biométricos dos colaboradores sujeitos à legislação sobre a proteção de dados pessoais.

O requisito 5 – responsabilidade de gestão, especificamente o item 5.1 – comprometimento da gestão, entre outros preceitos, exige que a gestão de topo, no caso das Autarquias o Executivo, ou Dirigentes Municipais devem “(...) proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do SGRH e

*na melhoria contínua da sua eficácia e da eficiência.”* (IPQ, 2004, p. 8). Concretamente, a gestão de topo [Executivo e ou Dirigentes Municipais] deve estabelecer a política, objetivos para a GRH e suas necessidades e expectativas, procedendo, ainda, à condução da revisão do SGRH (IPQ, 2004, p. 9), visando a clarificação de responsabilidades dos envolvidos no sistema, a normação do representante da gestão e estabelecer os mecanismos de comunicação interna no âmbito da GRH.

Para tal, a Autarquia ou parte(s) das entidades Autárquicas devem proceder à identificação da sua missão, visão, valores e princípios estratégicos, política de gestão integrada de RH e apoio social aos trabalhadores e suas famílias, e sua articulação e diálogo com as estruturas representativas dos trabalhadores. Deverá, também, caracterizar a gestão integrada dos RH da Autarquia, tendo por base a salvaguarda dos compromissos e objetivos estratégicos da política de organização [Autarquia] e de RH definidas, assim como a coordenação e apoio aos Dirigentes e Chefias dos serviços Municipais [Autarquia] na implementação SGRH.

As Autarquias através dos seus Executivos têm por missão o desenvolvimento a criação das condições para a elevação permanente do bem-estar e qualidade de vida dos munícipes, promovendo a salvaguarda dos interesses das populações. De forma a alcançar esse objetivo e tendo também por base os valores alusivos aos comportamentos dos seus colaboradores, as Autarquia Locais devem definir a sua missão de acordo com as suas atribuições e competências regulamentadas por lei (Lei n.º 75/2013, p. 5695).

A organização [Autarquia] deve conceber um plano de atividades identificando os planos de ação de forma facilitar a realização dos seus fins e objetivos (Bilhim, 2008a, p. 163), concretamente a análise do ambiente, a identificação dos destinatários,

os serviços prestados, a função do organismo, objetivos, estratégias, ações a desenvolver e recursos para atingir os resultados (Rocha, 2007, p. 127).

A gestão de topo [Executivo, ou Dirigentes Municipais] tem um papel fundamental na implementação, manutenção e melhoria de SGRH, envolvendo-se pessoalmente, estimulando o cumprimento e a participação dos colaboradores no SGRH, assegurando as condições necessárias para esse efeito (Gameiro, 2008, p. 43).

No cumprimento do item 5.2 da Norma, no que se refere à política de RH da Autarquia, para além do comprometimento da gestão de topo [Executivo e ou Dirigentes Municipais] na definição da sua estratégia de GRH, princípios e valores, refletindo a sua filosofia e orientações relativas à gestão dos colaboradores (Gameiro, 2008, p. 44), esta deverá evidenciar o seu comprometimento com os direitos, deveres e garantias do trabalhador e do empregador público, através da colaboração e boa-fé do empregador público, na obtenção da qualidade do serviço e da produtividade, bem como da promoção humana, profissional e social do trabalhador (Lei n.º 35/2014, p. 3241). A título exemplificativo dos deveres do empregador público, e de acordo com a legislação vigente, destaca-se o dever de respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador, assim como a sua autonomia técnica, proporcionar boas condições de trabalho, medidas adequadas em relação à segurança e saúde no trabalho e proporcionar aos trabalhadores ações de formação adequadas, entre outros deveres (Lei n.º 35/2014, p. 3241).

O requisito 6 - planeamento, especificamente o item 6.1 – planeamento dos RH, e conforme desenvolvido no capítulo alusivo à gestão estratégica de RH, que refere no âmbito do planeamento estratégico da organização, este “(...) *deve calcular e planear os RH necessários para satisfazer as necessidades dos seus planos de atividades*” (IPQ,

2004, p. 9), metodologia que poderá ser desenvolvida no PGRH designado planeamento e revisão pela gestão.

Neste sentido e de acordo com a LTFP (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas), o empregador público [Autarquia] deve planear para cada exercício orçamental as atividades de natureza permanente ou temporária tendo em consideração a missão, as atribuições, as estratégias, os objetivos fixados, as competências das unidades orgânicas e os recursos financeiros disponíveis, para o efeito os órgãos e serviços camarários devem prever anualmente o respetivo mapa de pessoal com indicação do número de postos de trabalho para o desenvolvimento das respetivas atividades (Lei n.º 35/2014, p. 3233).

O requisito 6 da norma NP 4427:2007, exige também a caracterização da estrutura organizacional assente na descrição e análises de funções (req. 6.2), assim como a identificação e quantificação de objetivos em funções dos planos de atividades (req. 6.3) e identificação e aplicação dos requisitos legais aplicáveis à GRH, garantindo o seu cumprimento legal (req. 6.4).

No que se refere à obrigatoriedade de estabelecer metodologia, descrição e análise de funções de acordo com a LTFP, os trabalhadores com vínculo de emprego público, especificamente os vínculos por tempo indeterminado, exercem a suas funções integradas em carreiras, sendo que cada carreira, ou a categoria, corresponde um conteúdo funcional legalmente descrito. Os trabalhadores com vínculo de emprego público a termo resolutivo exercem as suas funções por referência a uma categoria integrada numa carreira (Lei n.º 35/2014, p. 3243). O seu conteúdo funcional deve ser descrito de forma abrangente, dispensando pormenorizações relativas às tarefas nele abrangidas (Lei n.º 35/2014, p. 3243).

Perante o requisito 6.5 compensações da norma, as organizações [Autarquia] devem estabelecer ou adotar procedimento documentado que defina a compensação a atribuir, critérios, meios e periodicidade aos seus RH, (ISQ, 2004, p. 10), definido de forma clara e transparente a política de compensações (Gameiro, 2008, p. 62).

Ao nível do item da norma 6.6 Sanções, as organizações [Autarquia] devem promover a divulgação das atitudes e comportamentos não aceitáveis ou toleráveis pela organização, devendo para o efeito “(...) *estabelecer ou adotar procedimento documentado que identifique claramente os comportamentos passíveis de sanções (...)*” a que poderão estar sujeitos (ISQ, 2004, p. 10), de forma a nortear os seus padrões de comportamentos e conduta (Gameiro, 2008, p. 62).

De acordo com a legislação em vigor na AP local e no cumprimento dos requisitos da 6.5 e 6.6 da norma, a Autarquia deverá estabelecer a metodologia que caracterize o exercício do poder disciplinar nos termos do Art.176º e seguintes da LTFP e restante legislação, nomeadamente a sujeição dos trabalhadores ao poder disciplinar, assim como sanções disciplinares (repreensão escrita, multa, suspensão, despedimentos ou demissão e a cessação da comissão de serviço). Assim, como as imposições legais previstas na LTFP em matéria e direito de remunerações, nos termos do Art.144º, seguintes e restante legislação, nomeadamente a suas componentes de remuneração (remuneração base, suplementos remuneratórios, prémios de desempenho), tabela remuneratória única, alterações de posicionamento, descontos, entre outras imposições legais ou tidas por convenientes, como por exemplo, a execução de medidas preventivas ao nível dos riscos associados a pagamentos de remunerações e abonos, informação e metodologia que poderá ser desenvolvida no PGRH designado carreiras, sanções e compensações.

O requisito 7 – GRH, especificamente o item 7.1 – gestão administrativa, entre outros preceitos, exige que a organização [Autarquia] deve “(...) *manter atualizados os registos dos dados pessoais dos RH ao seu serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre proteção de dados pessoais*” (IPQ, 2004, p. 11), restringindo o acesso dos intervenientes a esta informação e ao seu tratamento. Os intervenientes comprometem-se a não aceder a qualquer informação de natureza pessoal, comprometem-se, também, a não aceder ao processo pessoal dos colaboradores, seus ficheiros e acessos informáticos, arquivos pessoais, os quais são sujeitos à legislação sobre a proteção de dados pessoais assim como, a não aceder aos dados biométricos dos colaboradores de acordo com a legislação em vigor. A informação relativa aos princípios relativos ao tratamento de dados, direitos dos titulares dos dados e deveres dos responsáveis pelo seu tratamento, segurança, confidencialidade e sigilo e sua metodologia deverá ser desenvolvida e prevista no PGRH designado competências e registos de atividades de RH.

Ao nível dos itens da norma 7.2 recrutamentos e seleção de RH e 7.3 admissão, entre outros preceitos, exige que a organização [Autarquia] deve estabelecer e manter procedimento documentado, que defina os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na seleção dos RH, garanta a igualdade de oportunidades e tratamento a todos os candidatos, seleção, admissão e cedência de pessoal (IPQ, 2004, p. 11), tendo como requisito documentar o procedimento e metodologia de recrutamento e seleção de colaboradores de RH e a uniformização do procedimento de admissão no cumprimento da legislação aplicável (Gameiro, 2008, p. 66 e p. 68).

De forma a dar cumprimento ao requisito normativo 7.2 e 7.3, a Autarquia deverá documentar a metodologia prevista nos termos do Art. 33º e seguintes da LTFP e

restante legislação, nomeadamente: pressupostos de recrutamento, fundamentos, princípios (liberdade de acesso, igualdade e mérito), publicitação e estrutura/fases do concurso e garantias administrativas de acordo com o Art. 92º e seguintes, forma, período experimental e invalidades do vínculo de emprego público e requisitos para ser trabalhador público nos termos do Art. 92º e seguintes, situações de mobilidade entre a AP de acordo com o Art. 92º e seguintes, assim como as restantes portarias regulamentares da tramitação do procedimento concursal. Para o efeito e de acordo com a LTFP, o empregador público [Autarquia] deve promover o levantamento da metodologia nos termos da LTFP e restante legislação, analisar o cumprimento em matéria de pessoal, bem como a execução de medidas preventivas ao nível dos riscos associados a processos de recrutamento/admissões e perspetiva prevenção de riscos de gestão (Lei n.º 35/2014, p. 3234 e seguintes).

Ao nível do item da norma 7.4 acolhimento e integração, as organizações [Autarquia] “ (...) *deve assegurar o acolhimento e a integração dos RH*” (IPQ, 2004, p. 11), com este requisito normativo, pretende-se que a organização defina o conjunto de metodologias que lhe permitam assegurar um correto e eficaz acolhimento e integração de novos colaboradores (Gameiro, 2008, p. 70). Para tal, a Autarquia ou parte(s) de entidades Autárquicas devem proceder à elaboração de manual de acolhimento e integração da Autarquia, assim como programas de apoios específicos para os trabalhadores da Autarquia e suas famílias, nomeadamente o acesso e usufruto de equipamentos desportivos municipais, apoios social aos trabalhadores da Autarquia, reintegração sócio profissional de trabalhadores inadaptados para a função ou com condicionalismo de saúde, salvaguardando o ajustamento funcional e a resposta a



eventuais necessidades identificadas pelos serviços, a presente informação e metodologia poderá ser desenvolvida no PGRH designado acolhimento e integração.

O requisito 7.5 comportamentos da norma NP 4427:2007, refere que a organização deverá manter procedimento documentado que defina os padrões de conduta ao nível da igualdade de oportunidades, assédio sexual, coação física, psicológica, moral e ética profissional, na representação da organização (IPQ, 2004, p. 11).

A Autarquia ou parte(s) de entidades Autárquicas devem formalizar os seus padrões e códigos de conduta de acordo com a legislação em vigor no que se refere aos direitos, deveres e garantias dos colaboradores (Gameiro, 2008, p. 72), concretamente: garantias de imparcialidade nos termos do Art. 19º e seguintes da LTFP, direitos, deveres (prosecução do interesse público; de isenção; imparcialidade; de informação; de zelo; de obediência; de lealdade; de correção; de assiduidade; de pontualidade) e garantias do trabalhador e do empregador público, nos termos do Art. 19º da referida lei, entre outros preceitos e condutas organizacionais tidas por convenientes (Lei n.º 35/2014, p. 3231 e seguintes). Para o efeito a Autarquia, para além de elaborar a metodologia, manuais e códigos de RH, a título exemplificativo manual de acolhimento e integração de colaboradores e código de ética e de conduta, a presente informação e metodologia poderá ser desenvolvida no PGRH designado de acolhimento e integração.

O requisito 7.6 desenvolvimento da norma NP 4427:2007, destaca que a organização [Autarquia] *“(...) deve definir procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus RH”* (NP 4427, 2004, p. 11).

Dando cumprimento ao referido requisito normativo da norma 7.6.1 formação, a Autarquia deverá desenvolver a metodologia que identifique as necessidades de formação dos RH e os mecanismos de controlo e avaliação da eficácia e impacto da formação (IPQ, 2004, p. 12), de acordo e nos termos regime da formação profissional na AP (Decreto-Lei n.º 86-A/2016, p.5142-(34) e seguintes) e restante legislação específica.

Ao nível dos requisitos 7.6.2 reconhecimento e competências, e 7.6.3 Carreiras, de acordo exigências legais, normativas e ou especificidades das atividades (IPQ, 2004, p. 12), as organizações [Autarquia] deve assegurar o reconhecimento das competências dos seus RH em procedimento documentado de gestão e desenvolvimento de carreiras (Gameiro, 2008, p. 82-85), nos termos do Art. 79º e seguintes da LTFP e restante legislação, nomeadamente: conteúdo e descrição de funções, exercício, atribuição e desenvolvimento de carreiras, categorias e graus de complexidade, entre outros preceitos (Lei n.º 35/2014, p. 3231 e seguintes).

Ao nível do item da norma 7.7 aquisição de bens e serviços, as organizações [Autarquia] devem “ (...) assegurar-se de que os bens e serviços adquiridos estão em conformidade com a legislação em vigor e com os requisitos da compra estabelecidos”, devendo, também, avaliar e selecionar os seus fornecedores, em função dos requisitos fixados (ISQ, 2004, p. 12), neste âmbito entende-se como fornecedores apenas aqueles que fornecem bens e serviços relacionados com a GRH (Gameiro, 2008, p. 87). Dando cumprimento ao referido requisito normativo, a Autarquia deverá estabelecer e implementar as metodologias PGRH para a aquisição, satisfação e avaliação de fornecedores, sendo que a aquisição ou aquisição de bens e serviços é regulada pelo

código dos contratos públicos, aprovado pelo Decreto-Lei nº18/2008, de 29 de Janeiro, na sua atual redação.

O requisito 8 – medição, análise e melhoria, especificamente o item 8.1.1 – avaliação de desempenho, entre outros preceitos, exige que a organização [Autarquia] “(...) deve estabelecer e manter procedimentos que definam o sistema de avaliação de desempenho dos RH, incluindo a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação” (ISQ, 2004, p. 12).

Neste sentido e de acordo com a Lei nº 66-B/2007 de 28 de dezembro, na sua atual redação, o empregador público [Autarquia] deve caracterizar o SIADAP (Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública), assim como o processo de aplicação contínua do mesmo, o qual deverá garantir a monitorização e aplicação dos diferentes ciclos avaliativos dos trabalhadores (SIADAP3), Dirigentes (SIADAP2) e organismos (SIADAP1), bem como a correta aplicação dos respetivos instrumentos. Nomeadamente, a fixação de objetivos e competências, monitorização e aplicação dos diferentes ciclos de avaliação, assim como a aplicação dos respetivos instrumentos (comunicação, autoavaliação, harmonização e reuniões de avaliação), a presente informação e metodologia poderá ser desenvolvida no PGRH designado de avaliação de desempenho.

Entre outros requisitos, o item da norma 8.1.2 satisfação interna exige que a organização [Autarquia] “(...) deve medir, periodicamente, o nível de satisfação interna (...)” dos colaboradores (ISQ, 2004, p. 12), afetos à Autarquia, para além de elaborar a respetiva metodologia, deve também avaliar os sistemas de resposta e de *feedback* do Município, direcionados para o cidadão, garantindo uma maior interação, eficiência e transparência, assim como a análise e avaliação das ações dirigidas aos trabalhadores

municipais que incentivem o sentido de pertença, a motivação, o convívio e a entreajuda. A título exemplificativo, a realização de inquérito aos colabores Autárquicos referente às práticas e instrumentos de GRH da Autarquia e o seu comportamento em relação às funções que desempenham (grau de satisfação, motivação com o seu posto de trabalho, formação desenvolvida, avaliação de desempenho, remuneração (salário), regalias e benefícios).

## 7. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Este trabalho de projeto permite propor um modelo de SGRH aplicado a serviço e, ou departamento de RH afeto a um organismo da AP Local [Autarquia] de acordo com os requisitos da norma NP 4427:2004 e conceção de estrutura documental.

Com este trabalho é possível concluir que os SGQ podem ajudar as organizações [Autarquia] a melhorar de forma contínua os níveis de satisfação dos seus clientes [Municipes], de acordo com as suas expetativas e necessidades (Gameiro, 2008, p. 27).

Mediante a aplicação do referido modelo, as organizações podem usufruir dos benefícios da implementação de SGRH através da melhoria da relação dos clientes (fidelização dos clientes), da diminuição do produto não conforme (maior qualidade dos produtos e ou serviços), da redução e menores custos operacionais através do controlo da qualidade (controlo de custos), da maior eficiência de processo e conseqüente aumento da rentabilidade organizacional (melhoria da produtividade). A Implementação de SGRH permite, também, melhorar o clima e comunicação organizacional, aumentar a motivação dos colaboradores e melhorar a imagem organizacional (Pinto & Soares, 2009, p. 16).

Concluindo ainda, no caso concreto da implementação de SGRH na AP local, para além valorizar os colaboradores, a melhoria na comunicação dentro da organização, maior fidelização do pessoal, maior estímulo da criatividade, inovação e espírito de equipa, maximização das capacidades individuais e coletivas, potenciando o aumento da rentabilidade e produtividade do capital humano. Promovendo, também, o cumprimento da legislação aplicável ao capital humano da organização [Autarquia] (Fernandes, 2006 cit in Onofre, 2014, p. 33), concretamente a legislação em vigor na AP local.

Com implementação da recente reforma da AP Local em Portugal, considero relevante desenvolver e potenciar o presente trabalho de projeto, concretamente ao nível da aplicação empírica da Norma Portuguesa NP 4427:2004 na realidade da AP Local [Autarquia] tendo em conta os métodos e instrumentos descritos para a elaboração de SGRH.

Face à complexidade associada a um processo de certificação de SGRH, que requer o domínio de competências especializadas que a generalidade dos colaboradores dos Municípios não detêm, deparei-me no presente projeto com a escassez de técnicos qualificados com formação e experiência em trabalhos desta natureza na Norma Portuguesa NP 4427:2004.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M. (2009). *Avaliação e Qualidade das Organizações*, Agosto de 2009 Ed., Lisboa: Escolar Editora.
- António, N.; Rosa, Á.; Teixeira, A. (2016). *Gestão da Qualidade: De Deming ao modelo de Excelência da EFQM*, 2ªEd., Lisboa: Edições Sílabo.
- Antunes, M. L. (2011). *Documentação do Sistema de Gestão da Qualidade para Principiantes*, Lisboa: Edições Sílabo.
- APCER (2007). *Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2000 na Administração Pública Local* [em linha]. Guias e Publicações Disponível em: [https://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/Guia\\_APCER\\_Administracao\\_publica.pdf](https://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/Guia_APCER_Administracao_publica.pdf) [Acesso em: 17 de Junho de 2017].
- APCER (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015* [em linha]. Guias e Publicações Disponível em: <https://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/guias-e-publicacoes> [Acesso em: 17 de Junho de 2017].
- APCER (2016). *Anexo Sl, para um melhor processo de certificação integrado* [em linha]. APCER - Blogue Disponível em: <http://blog.apcergroup.com/2016/04/22/anexo-sl-para-melhor-processo-certificacao-integrado/> [Acesso em: 17 de Junho de 2017].
- Araújo, J. (2011). “Os Conceitos como blocos integrantes das teorias e elementos básicos do método científico”. In: Araújo, J. (coord) & Silvestre, H. *Metodologia para a Investigação Social*, Lisboa: Editora Escolar, Cap. IV, p.63-79.
- Ata Encontros de Tróia. Qualidade, Investigação e Desenvolvimento. II Encontro 10 de Junho 2011. Tróia, (2011) *Gestão da qualidade na Administração Pública. A utilização da ferramenta common assessmnet framework nos Municípios Portugueses*, Évora: Universidade de Évora.

Bilhim, J. A. (2008a). *Ciência da Administração*, 2ªEd., Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J. A. (2008b). *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas*, 6ªEd., Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 4ªEd., Lisboa: ISCSP.

Bilhim, J. A. (2011). *Questões Atuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, 2ªEd., Lisboa: ISCSP.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, 3ªEd., Lisboa: Edições Sílabo.

Cardoso, C.; d'Orey, J.; Pinheiro, J.; Sampaio, P.; Saraiva, P.; Reis, M.; Tomé L. (2010). *O futuro da qualidade em Portugal*, Lisboa: APQ.

Carneiro, J. P. O. (2014) *A Gestão da Qualidade na Câmara Municipal do Porto*. Tese de Mestrado: Universidade Aveiro.

*Decreto-Lei n.º 4/2015*. Diário da Republica, I Série. N.º 4 (15-01-07) 50-87.

*Decreto-Lei n.º 18/2008*. Diário da Republica, I Série. N.º 20 (29-01-08) 753-852.

*Decreto-Lei n.º 86-A/2016*. Diário da Republica, I Série. N.º 249 (16-12-29) 5142- (33).

Duarte, T.; Gomes, J.; Sanches, P. G.; Sousa, M. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 4ªEd., Lisboa: Lidel.

Gabriel, V. & Saraiva, H. (2016). “Determinantes da Certificação da Qualidade nas Autarquias Portuguesas.” *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*. N.º 1, p. 35-48.

Gameiro, J. (2008). *Dar+ Valor às Pessoas*, Abril 2008 Ed., s.l.: Projecto Valor-In / Equal.

Instituto Português da Qualidade (2017). *CT 152 – Recursos Humanos* [em linha]. IPQ Disponível em:



<http://www1.ipq.pt/PT/Normalizacao/ComissoesTecnicas/Pages/CT/CT%20152.aspx>

[Acesso em: 13 de Abril de 2017].

Investors in People, s.d. *Whats is Investors in People* [em linha]. Disponível em:

<https://www.investorsinpeople.com/what-investors-people> [Acesso em: 17 de Abril de 2017].

IPQ. (2004). *Norma Portuguesa NP 4427 2004: Sistemas de Gestão de Recursos Humanos : Requisitos*, Maio de 2004 Ed., Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

IPQ. (2005). *Norma Portuguesa NP EN ISO 9000 2005: Sistema de gestão da qualidade Fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2005)*, Dezembro de 2005 Ed., Lisboa: Instituto Português da Qualidade.

*Lei n.º 35/2014*. Diário da Republica, I Série. N.º 117 (14-06-20) 3220-3304.

*Lei n.º 66-B/2007*. Diário da Republica, I Série. N.º 250 (28-12-07) 9114-(2)-9114-(21).

*Lei n.º 75/2013*. Diário da Republica, I Série. N.º 176 (13-09-13) 5688.

Martins, J. M. (2006). “Qualidade - Conceitos, Evolução, Normas e Modelos Internacionais”. In: Barata, J. (coord) *Temas e Problemas de Ciências do Trabalho*, Lisboa: ISCSP, p. 267-312.

Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação de Cadernos BAD*, p. 33-47.

Onofre, F. C. Z. (2014) *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso*. Tese de Mestrado: Instituto Politécnico de Setúbal.

Pereira, Z. L. (2003). “Qualidade em Portugal. Balanço e perspectivas”. *Revista da Qualidade*. 4ª Ed., p. 5-6.

- Pinto, A. & Soares, I. (2009). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*, 1ªEd., Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2016). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*, 2ªEd., Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, O. (2007). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*, 2ªEd., Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, O. (2010). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*, 2ªEd., Lisboa: Escolar Editora.
- SGS, s.d. *Certificação de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – NP 4427* [em linha]. Brochura SGS Disponível em: <http://www.sgs.pt/pt-PT/Sustainability/Human-Resources-Management-Systems.aspx> [Acesso em: 21 de Abril de 2017].
- Varão, S. (2009). *Gestão dos Recursos Humanos para Principiantes: NP 4427:2004 - Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*, Novembro de 2009 Ed., Lisboa: Edições Sílabo.

## ANEXOS

### A. Anexo – Matriz de relação/correspondência requisitos (norma NP 4427:2004, a estrutura prevista no anexo SL e a documentação aplicável à AP local)

Item da Norma (NP 4427:2004)	Documentação (SGRH)				SGRH				Responsabilidade da gestão				Planeamento				Gestão de recursos humanos				Medição, análise e melhoria								
	4.1 Requisitos Gerais	4.2 Requisitos da Documentação	4.2.2 Controlo dos Documentos e dados	4.2.3 Controlo dos Registos	5.1 Comprometimento da Gestão	5.2 Política de Recursos Humanos	5.3 Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	5.4 Revisão pela Gestão	6.1 Planeamento dos Recursos Humanos	6.2 Caracterização da Estrutura Organizacional	6.3 Objetivos	6.4 Requisitos legais e Outros	6.5 Compensações	6.6 Sanções	7.1 Gestão Administrativa	7.2 Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos	7.3 Admissão	7.4 Acolhimento e integração	7.5 Comportamentos	7.6.1 Formação	7.6.2 Reconhecimento de Competências	7.6.3 Carreiras	7.7. Aquisição de Bens e Serviços	8.1.1 Avaliação do Desempenho	8.1.2 Satisfação Interna	8.1.3 Auditorias Internas	8.2 Controlo de Práticas não Conformes	8.3 Análise de Dados	8.4 Melhorias
MANUAL GRH:																													
PGRH: Informação Documentada																													
PGRH: Carreiras, Sanções e Compensações																													
PGRH: Competências e Registos de atividades de RH																													
PGRH: Recrutamento, Seleção e Admissão																													
PGRH: Acolhimento e Integração																													
PGRH: Recursos (Pessoas e Infraestruturas)																													
PGRH: Aquisição, Satisfação e Avaliação de Fornecedores																													
PGRH: Avaliação Desempenho (SIADAP)																													
PGRH: Satisfação de Colaboradores e Clientes																													
PGRH: Auditorias																													
PGRH: Controlo de Práticas não Conformes																													
PGRH: Ações Corretivas, Prevenias e de Melhoria																													
PGRH: Planeamento e Revisão pela Gestão																													
PGRH: Comunicação e Imagem e apoio Cliente																													
PGRH: Higiene e Segurança no Trabalho																													

Legenda Anexo SL (estrutura de alto nível):

Cláusula 4:	Contexto da Organização
Cláusula 5:	Liderança
Cláusula 6:	Planeamento
Cláusula 7:	Suporte
Cláusula 8:	Operacionalização
Cláusula 9:	Avaliação Desempenho
Cláusula 10:	Melhoria

B. Anexo – Estrutura Documental (Hierarquia da documentação do SGRH da Autarquia);

