



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

## **A Qualidade nas Organizações Desportivas através da Implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do  
Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Rui Claudino

Júri:

Presidente

Professor Doutor Luis Miguel Faria Fernandes da Cunha

Vogais

Professor Doutor Fernando Manuel da Cruz Duarte Pereira

Professor Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Tânia Soraia Leitão Mira

2012



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

## **A Qualidade nas Organizações Desportivas através da Implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do  
Desporto – Organizações Desportivas

Orientador: Professor Doutor Rui Claudino

Júri:

Presidente

Professor Doutor Luis Miguel Faria Fernandes da Cunha

Vogais

Professor Doutor Fernando Manuel da Cruz Duarte Pereira

Professor Doutor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Tânia Soraia Leitão Mira

2012

*“Quem morre?”*

*Morre lentamente  
quem se transforma em escravo do hábito,  
repetindo todos os dias os mesmos trajectos, quem não muda de marca  
Não se arrisca a vestir uma nova cor ou não conversa com quem não conhece.*

*Morre lentamente  
quem faz da televisão o seu guru.*

*Morre lentamente  
quem evita uma paixão,  
quem prefere o preto no branco  
e os pingos sobre os "is" em detrimento de um redemoinho de emoções,  
justamente as que resgatam o brilho dos olhos,  
sorrisos dos bocejos,  
corações aos tropeços e sentimentos.*

*Morre lentamente  
quem não vira a mesa quando está infeliz com o seu trabalho,  
quem não arrisca o certo pelo incerto para ir atrás de um sonho,  
quem não se permite pelo menos uma vez na vida,  
fugir dos conselhos sensatos.*

*Morre lentamente  
quem não viaja,  
quem não lê,  
quem não ouve música,  
quem não encontra graça em si mesmo.*

*Morre lentamente  
quem destrói o seu amor-próprio,  
quem não se deixa ajudar.*

*Morre lentamente,  
quem passa os dias queixando-se da sua má sorte  
ou da chuva incessante.*

*Morre lentamente,  
quem abandona um projecto antes de iniciá-lo,  
não pergunta sobre um assunto que desconhece  
ou não responde quando lhe indagam sobre algo que sabe.*

*Evitemos a morte em doses suaves,  
recordando sempre que estar vivo exige um esforço muito maior  
que o simples facto de respirar. Somente a perseverança fará com que conquistemos  
um estágio esplêndido de felicidade.”*

Pablo Neruda

## AGRADECIMENTOS

A ambição, a motivação, o empenho, o conhecimento e a partilha são, entre outros, valores pelos quais tenho seguido ao longo da minha vida.

Muitos são aqueles que de alguma forma me têm marcado e contribuído para a minha contínua aprendizagem e evolução pessoal e académica. O meu sincero agradecimento a todos eles.

No entanto, existem aqueles que nos tocam especialmente e a esses dirijo um agradecimento particular.

Ao Professor Doutor Rui Claudino pelo interesse revelado no tema proposto e pelas suas orientações que permitiram a realização do estudo.

À GesLoures por apostar em mim e permitir a minha evolução profissional. Pela disponibilidade que sempre mostrou na partilha de informação e permitir a realização deste trabalho.

A todos os colegas com quem tenho cruzado e que em conjunto temos evoluído.

A todos os meus amigos, pelo apoio e por estarem lá...

À minha Mãe, Senhora dos livros e da tecnologia, dela herdei a sede de aprender e a coragem de arriscar...

À minha Avó, por ser quem é, pelos valores que me transmite e pela paciência...

À prima Rita, por todos os momentos que partilhámos e pelas gargalhadas contagiantes!

Ao Nuno, por acreditar em mim e por ser aquela pessoa que todos deviam ter oportunidade de conhecer...

Obrigado por fazerem parte da minha vida!

## ***Resumo***

A indústria do desporto e lazer tem crescido significativamente. A oferta de serviços desportivos cada vez mais aliciantes e competitivos concorrencialmente, leva as organizações desportivas a apostar na qualidade.

A qualidade tem sido objecto de estudo como forma de distinção dos serviços e/ou produtos. Na gestão de organizações desportivas, a implementação da qualidade ao nível da construção e manutenção das infra-estruturas e monitorização das actividades tem evoluído substancialmente. O desenvolvimento de excelentes recursos, sejam materiais, financeiros, tecnológicos ou humanos, subsequencia o desenvolvimento de excelentes organizações.

Verificamos uma evolução e constante adaptação na gestão de recursos humanos nas organizações. A gestão destes recursos de forma sistematizada, cumprindo um conjunto de requisitos que ajudam a organização a atrair, desenvolver e manter os seus colaboradores, torna a organização mais competitiva.

A Norma Portuguesa 4427 responde às necessidades de normalização da Gestão de Recursos Humanos, permitindo à organização distinguir-se pela certificação da eficácia dos seus recursos humanos.

A Norma foi criada pelo Instituto Português da Qualidade com o objectivo de normalizar a gestão de recursos humanos nas organizações.

Pretendemos com este estudo analisar uma organização relativamente à gestão dos seus recursos humanos, a existência ou não um S.G.R.H. implementado e, através da análise pormenorizada de todos os requisitos da Norma, identificar as necessidades de melhoria na gestão desses recursos, de forma a contribuir para a eficácia e eficiência na gestão da organização colaborando para a qualidade dos serviços prestados pela mesma.

***Palavras-Chave:*** Qualidade; Sistemas de Gestão de Qualidade; Gestão do Desporto; Organizações Desportivas; Empresa Municipal; Recursos Humanos; Sistemas de Gestão de Recursos Humanos; Norma Portuguesa 4427; Certificação.

## ***Abstract***

Sports and leisure industry has grown significantly. The offering of more appealing and competitively in a concurrently of sports services, leads sports organizations to focus on quality.

The quality has been studied as a mode of distinction of the services and / or products. In the management of sport organizations, implementation of quality in construction and maintenance of infrastructure and monitoring activities have evolved substantially. The development of excellent resources, whether material, financial, technological or human, it will subsequence the development of excellent organizations.

We see a constant evolution and adaptation in human resource management at organizations. The management of these resources in a systematic way, fulfilling a set of requirements that help the organization to attracts, develops and retains their employees, makes the organization more competitive.

The Portuguese Standard 4427 responds the needs of normalization of Human Resource Management, allowing the organization to distinguish itself for certifying the effectiveness of its human resources.

The Standard was created by Instituto Português da Qualidade with the purpose of standardizing the management of human resources in organizations.

With this study we intend to make the analysis of one organization and the management of its human resources, whether or not a SGRH implemented through a detailed analysis of all requirements of the standard, identify the needs for improvement on the management of these resources, in order to contribute to the effectiveness and efficiency in the organization, and collaborate to the quality of services provided by it.

***Key-words:*** Quality; Quality Management Systems; Sports Management; Sports Organizations; Municipal Company; Human Resources Management; Human Resources Management Systems; Portuguese Standard 4427; Certification.

# ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b>	II
<b>RESUMO</b>	III
<b>ABSTRACT</b>	IV
<b>ÍNDICE</b>	V
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b>	VII
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES</b>	VIII
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	IX
<b>LISTA DE ABREVIATURAS</b>	X
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>CAPÍTULO I – Colocação do Problema</b>	3
1. Problema Geral	4
1.1 Sub-problemas	4
<b>CAPÍTULO II – Revisão Bibliográfica</b>	5
2.1 Qualidade	5
2.2 Da Gestão da Qualidade aos Sistemas de Gestão da Qualidade	12
2.2.1 Modelo da Excelência da EFQM (European Foundation Quality Management)	16
2.2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade	17
2.3 International Standardization Organization (ISO)	21
2.4 Instituto Português da Qualidade (IPQ)	24
2.5 Certificação	27
2.6 Gestão de Recursos Humanos	29
2.6.1 Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	37
2.6.2 Norma Portuguesa 4427/2004	40
2.6.2.1 Definição e Interpretação dos Requisitos da NP 4427/2004	43
2.7 Gestão do Desporto e Qualidade	51
2.8 Empresas Municipais	56
2.8.1 Empresas Municipais e Recursos Humanos	57

<b>CAPÍTULO III – Metodologia</b>	63
3.1 Caracterização do Modelo de Análise	64
3.2 Metodologia do Estudo	65
3.3 Campo de Análise	75
3.3.1 Caracterização da Organização	75
<b>CAPÍTULO IV- Apresentação e Discussão dos Resultados</b>	77
4.1 Apresentação e Discussão dos Resultados	78
<b>CAPÍTULO V – Conclusões e Recomendações</b>	100
5.1 Conclusões	101
5.2 Recomendações	105
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	106
<b>ANEXOS</b>	113
Anexo A – Caracterização da Organização em estudo	114
Anexo B - Guião da 1ª Entrevista – Caracterização da Organização	123
Anexo C - Guião da 2ª Entrevista – Levantamento da Conformidade dos Requisitos com a NP 4427	124
Anexo D - Grelha de Tratamento dos Dados Obtidos no Levantamento da Conformidade dos Requisitos com a NP 4427	131

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro n.º 1</b> – Abordagens ao Conceito Qualidade	11
<b>Quadro n.º 2</b> – Contributo no Âmbito da Qualidade	15
<b>Quadro n.º 3</b> – As 5 Eras na Evolução da Qualidade	16
<b>Quadro n.º 4</b> – Benefícios Directos e Indirectos de um S.G.Q.	19
<b>Quadro n.º 5</b> – Objectivos Individuais e Objectivos Organizacionais	29
<b>Quadro n.º 6</b> – Pessoas numa Organização	30
<b>Quadro n.º 7</b> – Áreas e Critérios do MEDE	54
<b>Quadro n.º 8</b> – Grelha de Levantamento dos Requisitos	68
<b>Quadro n.º 9</b> – Porcentagem de Conformidade dos Requisitos do Capítulo 5 da NP 4427	79
<b>Quadro n.º 10</b> – Porcentagem de Conformidade dos Requisitos do Capítulo 6 da NP 4427	83
<b>Quadro n.º 11</b> – Porcentagem de Conformidade dos Requisitos do Capítulo 7 da NP4427	86
<b>Quadro n.º 12</b> – Porcentagem de Conformidade dos Requisitos do Capítulo 8 da NP 4427	91
<b>Quadro n.º 13</b> – Porcentagem da Conformidade dos Requisitos da NP 4427	95
<b>Quadro n.º 14</b> – Acções a tomar no S.G.R.H. para melhoria e cumprimento dos requisitos	97
<b>Quadro n.º 15</b> – Recursos Humanos da GesLoures	116
<b>Quadro n.º 16</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Instalação	117
<b>Quadro n.º 17</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Instalação e Departamento	118
<b>Quadro n.º 18</b> – Caracterização dos Recursos Humanos da GesLoures	119

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> – Modelo de Excelência da EFQM	17
<b>Ilustração 2</b> – Ciclo Motivacional	32
<b>Ilustração 3</b> – Referencial Investors in People	34
<b>Ilustração 4</b> – Processo de G.R.H. definido pelo Referencial Investors in People	34
<b>Ilustração 5</b> – Fluxo de Gestão de Recursos Humanos	41
<b>Ilustração 6</b> – Modelo do Sistema de Gestão de Recursos Humanos	44
<b>Ilustração 7</b> – MEDE: Modelo de Excelência no Desporto	55
<b>Ilustração 8</b> – Esquema Metodológico do Estudo	66
<b>Ilustração 9</b> – Estrutura Organizacional da GesLoures	115

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 5 da NP 4427	80
<b>Gráfico 2</b> – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 6 da NP 4427	84
<b>Gráfico 3</b> – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 7 da NP 4427	87
<b>Gráfico 4</b> – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 8 da NP 4427	92
<b>Gráfico 5</b> – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos da NP 4427	95
<b>Gráfico 6</b> – Conformidade com a NP 4427	96
<b>Gráfico 7</b> – Recursos Humanos por Tipo de Vínculo	116
<b>Gráfico 8</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Instalação	117
<b>Gráfico 9</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Departamento	118
<b>Gráfico 10</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Género	120
<b>Gráfico 11</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Faixa Etária	121
<b>Gráfico 12</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Grau de Formação	121
<b>Gráfico 13</b> – Recursos Humanos da GesLoures por Antiguidade	122

## **Lista de Abreviaturas**

- APQ** – Associação Portuguesa da Qualidade  
**CNQ** – Conselho Nacional da Qualidade  
**EFQM** – European Foundation for Quality Management  
**GQT** – Gestão da Qualidade Total  
**GRH** – Gestão de Recursos Humanos  
**IDP** – Instituto do Desporto de Portugal  
**IPAC** – Instituto Português de Acreditação  
**IPQ** – Instituto Português da Qualidade  
**ISO** – International Standardization Organization  
**ONN** – Organismo Nacional de Normalização  
**SGQ** – Sistemas de Gestão de Qualidade  
**SGRH** – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

## Introdução

Com a oferta de serviços desportivos cada vez mais aliciantes e evoluídos, deparamo-nos todos os dias com um aumento concorrencial entre as organizações desportivas.

Os consumidores não procuram apenas praticar uma actividade física, procuram, cada vez mais, praticar exercício físico com qualidade. Qualidade nas infra-estruturas, qualidade no atendimento, qualidade na monitorização das actividades. Toda esta qualidade está nas mãos das pessoas intervenientes nestes serviços, desde gestores, coordenadores, técnicos, secretários, auxiliares, todos aqueles de alguma forma contribuem para a prestação do serviço.

Cada vez mais o capital humano é uma forte componente no resultado do capital de uma empresa, do seu sucesso empresarial. As pessoas que constituem a empresa são quem irão produzir os seus resultados independentemente das condicionantes a que a empresa está sujeita. São elas que, em equipa, garantem que a empresa atinja os seus objectivos. Antes de satisfazer os seus clientes externos, a empresa deve satisfazer os seus clientes internos, para que estes cumpram a sua missão e obtenham os resultados, satisfazendo então, os clientes externos. Torna-se óbvia a importância da gestão dos recursos humanos na gestão geral da empresa, no seu sucesso empresarial.

O meio envolvente sofre constantes alterações, é necessária uma constante adaptação às necessidades para que se consiga ter sucesso. Cada vez mais a qualidade é uma necessidade, a eficiência e a eficácia da gestão dos recursos humanos traduzir-se-ão em Qualidade.

Contudo, são as pessoas nas organizações, na equipa, que têm a grande responsabilidade na implementação da qualidade numa organização. A gestão da qualidade tornou-se parte integrante da gestão de uma organização, mesmo que para isso sejam necessárias mudanças à medida que se vai evoluindo. Tudo isto se trata de um desafio à procura de melhores respostas às necessidades de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

Este estudo pretende analisar a Gestão dos Recursos Humanos de uma empresa municipal, GesLoures, situada no concelho de Loures. Esta empresa tem como objectivo a

gestão de espaços desportivos, emprega pessoas para diversas funções, desde secretariado, técnicos de actividades desportivas, técnicos de manutenção dos equipamentos, auxiliares de limpeza, etc. Nos últimos seis anos tem vindo a crescer significativamente e muitas têm sido as adaptações ao nível da gestão destes recursos, cada vez mais se torna pertinente um estudo deste caso de forma a contribuir para a melhoria da sua gestão que, por sua vez, se reflectirá na melhoria dos seus resultados.

Pretendemos identificar se existe um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, analisar a gestão actual e identificar as necessárias adaptações para uma possível Certificação de Qualidade na Gestão de Recursos Humanos.

E como para fazer bem é preciso estar bem, o objectivo é ajudar a criar condições que proporcionam bem-estar organizacional aos colaboradores, para que estes dêem o seu melhor e que o seu desempenho de qualidade seja canalizado para a qualidade do serviço prestado pela organização.

**CAPÍTULO I – Colocação do Problema**

## 1. Problema Geral

O problema geral deste estudo é verificar se a GesLoures, empresa municipal, possui um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, segundo a Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos, e identificar quais as necessidades de adaptação da empresa, na sua gestão, para uma possível Certificação da Qualidade de Gestão de Recursos Humanos.

### 1.1 Sub-Problemas

1. Identificar se a empresa possui um Sistema de Gestão de Recursos Humanos e se cumpre os requisitos propostos pelo Capítulo 4 da NP4427;
2. Identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos do Planeamento propostos pelo Capítulo 5 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
3. Identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos do Planeamento propostos pelo Capítulo 6 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
4. Identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos do Planeamento propostos pelo Capítulo 7 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
5. Identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos do Planeamento propostos pelo Capítulo 8 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

**CAPÍTULO II – Revisão Bibliográfica**

## 2.1 Qualidade

O conceito qualidade não teve um aparecimento exacto, é um conceito que tem evoluído consoante as necessidades.

Juran (1993) encontrou, nas suas investigações, referências relativas à qualidade nas primeiras civilizações. O mesmo autor relata que os anciãos chineses tinham no governo central um órgão que estabelecia e padronizava a qualidade e os egípcios tinham inspectores que inspecionavam a construção das pirâmides dos faraós. Pires (2000) defende que o artesão nas suas funções, identificava as necessidades dos seus clientes, idealizava e fabricava o seu produto, vendia e assistia, como que uma empresa moderna controlando a qualidade, detectando e corrigindo os erros de forma a melhorar. Com o aumento da produção, pequenos ateliers tornaram-se oficinas e com o seu crescimento o mestre artesão recorria a ajudantes. Neste contexto, o artesão mestre verificava o trabalho dos seus aprendizes de forma a ser realizado com qualidade.

Com o aumento da produção a todos os níveis, nomeadamente das produções em massa, produções industriais, surgia cada vez mais a necessidade de produzir em quantidade, colocando em causa os próprios produtos. Esta situação verificou-se de forma mais acentuada com a Revolução Industrial (Ganhão, 1991). Nesta fase, surgiu a criação de departamentos especializados sendo a qualidade da responsabilidade da gestão de topo (Juran, 1988).

Durante a I Guerra Mundial, com a produção em massa de equipamentos militares e, posteriormente, as suas falhas constantes, surgiu a necessidade de alguém responsável inspecionar a produção e verificar se estavam de acordo com as exigências de cada produto, dando cada vez mais importância ao conceito Qualidade (Ganhão, 1991). Os produtos passavam a ser inspecionados e separados por produtos conformes e não conformes (Pires, 1993).

Dr. Deming, doutorado em Física pela Universidade de Yale, colaborou no pioneiro estudo do comportamento organizacional, Hawthorne, onde se verificou que empregados motivados conseguiam atingir níveis superiores de produtividade. Deming prestou especial atenção ao facto dessa motivação provir da atenção que lhes era prestada por parte dos seus gestores do que por qualquer outra recompensa que lhes era dada. Este foi o grande impulso

para o estudo destas questões. Mais tarde, com a influência de um estudioso estatístico, Walter Shewhart, definiu a qualidade como sendo o nível de conformidade de determinado produto com as suas próprias especificações técnicas. Walter Shewart introduziu o controlo estatístico da qualidade, ou seja, a aplicação de gráficos de controlo nos Laboratórios Bell Telephone Laboratoires (Ishikawa, 1985).

No período da II Guerra Mundial foi lhe solicitada a sua contribuição no sentido do esforço de guerra, onde o próprio aplicou os princípios do controlo estatístico de qualidade à produção de material de guerra. Durante este período verificou-se que a produção dos produtos era realizada com base no limite dos requisitos da inspecção pois só existia um momento final de avaliação. Este aspecto permitia elevados desvios do padrão de qualidade (Pires, 1993). Segundo Juran (1980) os gestores perceberam que face a esta realidade era necessário planear e analisar todo o processo de produção e não só o produto final.

Com a consciencialização desta realidade muitos foram os estudiosos no âmbito da qualidade nomeadamente, os designados pioneiros da qualidade, William Edwards Deming, Joseph M. Juran e Philip Crosby (Sousa, 2007).

#### Contributo de William Edwards Deming

Deming foi dos primeiros estudiosos da qualidade, foi o criador do conhecido controlo estatístico da qualidade (Ross, 1999). Defende a criação de um sistema organizacional, com intuito de promover a cooperação e aprendizagem, de forma a facilitar a implementação de um processo de gestão, melhorando continuamente os processos e os produtos (Dale et al, 1990, cit. Teixeira, 2003).

Segundo Pires (1993), Deming acreditava que melhorar a qualidade não significava obrigatoriamente aumentar os custos, passava por responder às necessidades e expectativas dos clientes para melhorar continuamente os processos.

Ross (1999) explica a cadeia de reacção de Deming na qual o autor afirma que com o aumento da qualidade, diminuem os custos, aumenta a produtividade, que gera mais emprego, aumenta o valor de mercado que conduz à sobrevivência da organização a longo prazo.

Deming apresenta a qualidade segundo catorze princípios (Saraiva, 2009):

1. Criar constância de propósito;
2. Adoptar a nova filosofia;
3. Eliminar com a dependência em relação à inspecção;
4. Minimizar o custo total;
5. Melhorar o sistema;
6. Instituir a formação;
7. Adoptar e instituir a liderança;
8. Eliminar o medo;
9. Eliminar as barreiras entre os departamentos;
10. Eliminar slogans, e metas numéricas;
11. Eliminar as quotas de trabalho;
12. Promover o orgulho pelo trabalho;
13. Instituir um programa de melhoria;
14. A transformação é da responsabilidade de todos os colaboradores.

No entanto, existem críticas dirigidas a esta teoria. Alguns autores consideram que estes princípios servem apenas como guia para o comportamento da organização face à qualidade, torna-se um conjunto de regras complexas e teóricas (Anderson & Fornell, 1994). Dale, Lascelles & Plunkett (1990) citado por Teixeira (2003) salienta o facto de ser o único autor que ignora por completo os custos da qualidade.

## Contributo de Joseph M. Juran

O autor aborda a qualidade com base no planeamento, organização e controlo, sendo a responsabilidade da gestão de topo. Ross (1999) diferencia Juran de Deming com a responsabilidade centrada na gestão de topo que deve desenvolver metodologias e técnicos para a qualidade enquanto Deming focaliza a qualidade no orgulho e satisfação do trabalhador.

Joseph Juran definiu a qualidade com base no cliente, ou seja, a adequação do produto ao seu real objectivo. Desenvolveu um modelo de custos de qualidade, onde se debatem falhas internas, falhas externas, e consequentes inspecções e prevenções, surgindo, assim, uma ferramenta de gestão que permitia investir de forma objectiva na melhoria da qualidade. Juran definiu três pilares essenciais à qualidade, a triologia de Juran, que assentam no planeamento da qualidade, controlo da qualidade e melhoria (Pires, 1993).

Juran apresenta a gestão da qualidade em dez pressupostos (Sousa 2007):

1. Consciencialização para a necessidade e oportunidade de melhoria;
2. Estabelecimento de metas objectivas para a melhoria contínua;
3. Organização de forma a alcançar os objectivos;
4. Formação dos colaboradores;
5. Implementação de projectos e equipas para eliminar problemas e obstáculos;
6. Acompanhamento da evolução e melhoria da qualidade;
7. Reconhecimento;
8. Comunicação de divulgação dos resultados;
9. Medição de processos e melhorias;
10. Instituir a melhoria contínua e definição de objectivos de qualidade nos sistemas de gestão das empresas.

## Contributo Philip B. Crosby

Para Crosby (1979:6) “*A qualidade é uma entidade alcançável, mensurável e lucrativa que pode ser instalada depois de existir empenhamento, compreensão e preparação para o trabalho difícil*”. O autor criou o conceito zero defeitos (Crosby, 1993), criou também, uma grelha que permite avaliar a integração da gestão da qualidade na gestão da organização, facilitando o levantamento de acções a implementar para corrigir possíveis falhas (Pires, 1993). A grelha apresenta cinco níveis de maturidade: 1-Incerteza; 2-Despertar; 3-Clarificação; 4-Saber; 5-Certeza.

O autor defende os seguintes princípios de melhoria contínua para ir de encontro à qualidade (Godinho & Neto, 2001):

1. Comprometimento da gestão de topo face à qualidade;
2. Cria equipas de melhoria da qualidade;
3. Estabelecimento de métodos de medição da qualidade;
4. Avaliação do custo da qualidade;
5. Consciencialização dos colaboradores da qualidade;
6. Implementação de acções correctivas;
7. Planear um programa “Zero Defeitos”;
8. Formação dos supervisores;
9. Estabelecimento da máxima “Zero Defeitos”;
10. Definir objectivos de melhoria;
11. Eliminar as causas das falhas;
12. Reconhecimento dos colaboradores;
13. Criar Círculos de Qualidade;
14. Recomeçar e repetir todas as etapas descritas para progredir sempre.

Muitas são as abordagens ao conceito qualidade, no Quadro n.º 1 são apresentadas essas abordagens e os objectivos da qualidade.

**Quadro n.º 1 – Abordagens ao Conceito Qualidade**

<b>Conceito Qualidade</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Objectivo</b>
	Produção	Fabricar produtos e/ou serviços isentos de erros
	Uso	Fazer produtos e/ou serviços adequados ao seu propósito
	Produto	Fazer produtos, cujas características mensuráveis correspondam aos requisitos necessários para satisfazer o consumidor
	Valor	A qualidade percebida em função de relação custo/preço

Fonte: Albino & Capricho (2007)

## 2.2 Da Gestão da Qualidade aos Sistemas de Gestão da Qualidade

Pires (2000) diferencia cinco momentos históricos na evolução da qualidade. Em primeiro lugar e como referido anteriormente, com a necessidade de inspeccionar a produção surgiu a *Inspecção da Qualidade*, onde a principal preocupação eram as actividades de medição, comparação e verificação dos produtos finais. Esta preocupação intensificou-se durante a II Guerra Mundial nos Estados Unidos e mais tarde, na Europa e no Japão (Vieira, 2000).

Para garantir o cumprimento de todos os requisitos surgiu o *Controlo da Qualidade* que, segundo Pires (2000), é a segunda fase histórica da qualidade na qual se monitorizam as acções, analisando desvios e repondo os parâmetros dos requisitos definidos. Mais tarde surge a *Garantia da Qualidade*, onde as actividades e acções são planeadas e sistematizadas de forma a garantir a qualidade desejada.

Tornava-se evidente a necessidade de garantir a qualidade dos produtos para satisfazer os clientes, passando este a ser um foco imprescindível na gestão das empresas (Vieira, 2000), gestão pela qualidade, onde predomina um esforço constante de melhoria por parte de todos os membros da organização, compreendendo, respondendo e superando as expectativas dos clientes. A *Gestão da Qualidade* possui actividades semelhantes às da garantia da qualidade com a diferença que essas actividades são integradas na gestão global da empresa (Pires, 2000). Estas fases deram origem ao objectivo final, a *Qualidade Total*, na qual a empresa, com a sua gestão, consegue assegurar a satisfação dos clientes.

Muitos foram os estudiosos que contribuíram para a evolução do conceito qualidade. A Organização Europeia de Controlo da Qualidade (1972), citado por Paladini (2000) define a qualidade como “*a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina*”. Deming (1982), o pioneiro dos Princípios da Qualidade Moderna, aprofunda dizendo que “*é a perseguição às necessidades dos clientes e homogeneidade dos resultados do processo*”. Para Ishikawa (1986) a qualidade passa por uma rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequando ao uso dos produtos de forma a homogeneizar os resultados. Paladini (2000) reforça a qualidade afirmando que esta “*possui uma componente especial, a multiplicidade de itens, e uma componente temporal, as alterações conceptuais ao longo do tempo*” sendo um constante processo evolutivo.

Juran define qualidade na óptica dos resultados e na óptica dos custos. Na óptica dos resultados em que a qualidade está presente nos requisitos do produto que satisfazendo o cliente geram lucro, na óptica dos custos em que a qualidade é a inexistência de defeitos, que por sua vez custam menos à empresa (Juran & Godfrey, 1998).

Em Portugal o conceito Qualidade está definido no Decreto-Lei N.º 140/2004 de 8 de Junho como “*o conjunto de atributos e características de uma entidade ou produto que determinam a sua aptidão para satisfazer as necessidades e expectativas da sociedade*”.

Juran introduziu o conceito Gestão da Qualidade Total (GQT), onde distingue três etapas da qualidade no processo: eliminação das perdas, eliminação das causas de perdas e optimização do processo. Para isto é preciso planear a qualidade, controlar a qualidade e aperfeiçoar a qualidade, conceitos da trilogia de Juran.

Para Feigenbaum (1991) a Gestão da Qualidade Total é um sistema integrado para desenvolver, manter e melhorar a qualidade dentro da organização para se possa produzir e servir o cliente de forma satisfatória e com menos custos.

Wilkinson, Redman & Snape (1998) apresenta os seguintes princípios inerentes à Gestão da Qualidade total:

1. Adequação ao uso, tanto a qualidade do design como a conformidade do design;
2. Redescoberta dos clientes como pessoas pertencentes à organização;
3. A qualidade é construída e não inspeccionada, deve ser uma melhoria contínua da responsabilidade de todos os colaboradores;
4. “Fazer bem à primeira vez” diminui os custos;
5. A qualidade é garantidamente da responsabilidade da gestão, 85% das falhas provêm de gestão inadequada.

Soares, Fernandes & Santos (2007:18) cita Procter & Gamble (2002):

*“A qualidade total é um esforço continuado de melhoria feito por todos os elementos de uma organização, no sentido de compreender, responder e superar as expectativas dos clientes”.*

Segundo Vieira (2000), a Gestão pela Qualidade Total iniciou-se nos anos setenta, onde se assumia pela primeira vez um compromisso total com a satisfação do cliente, promovendo a inovação e melhoria contínua. Ferreira (2001) acrescenta que mais tarde na década de noventa surge uma nova teoria, a integração dos procedimentos da qualidade na política da empresa. A qualidade como uma preocupação durante os processos e não só no produto final.

Os autores Dale et al. (1990), referenciados por Teixeira (2003), consideram que a Gestão pela Qualidade Total é um processo contínuo de melhorias contínuas, teoricamente uma organização não alcança a Gestão da Qualidade Total mas esforça-se e tem como objectivo, através das melhorias contínuas, aproximar-se deste conceito.

Da mesma forma que muitos autores desenvolvem esta ideia, muitos outros criticam. Spencer (1994) critica defendendo que na realidade o principal objectivo é aumentar a produtividade e a eficiência organizacional, no entanto é definido como aumento da qualidade. Outros defendem que é uma estratégia de competitividade, pois a produção contínua a aumentar mas cada vez mais existem reclamações referentes a resultados prometidos que não chegam a existir (Teixeira, 2003).

Soares et al. (2006), num estudo em empresas municipais, com base na afirmação “*não há gestão pela qualidade total sem visão*” de Brilman (2000), considera que as empresas municipais devem definir a visão para poderem integrar na gestão da qualidade total.

De forma resumida, apresentamos o Quadro n.º 2, que aborda a evolução de conceitos no âmbito da qualidade.

**Quadro n.º 2 – Contributos no Âmbito da Qualidade**

<b>Década</b>	<b>Autor</b>	<b>Conceito</b>	<b>Filosofia</b>
30/40	Shewart	Controlo Estatístico da Qualidade	Utilização do método estatístico para avaliar os resultados
40/50	Deming	Modelo PDCA (Plan, Do Check, Act)	Método de abordagem sistemática para a resolução de problemas, adaptado de Shewart
50	Feigenbaum	Controle da Qualidade Total	A qualidade resulta do esforço de todos os intervenientes das organizações
70	Crosby	Zero Defeitos	Conformidade aos requisitos, devem estar de acordo com as necessidades dos clientes  Fazer bem à primeira vez
80	Juran	Gestão da Qualidade Total  Custos da Qualidade  Triologia de Juran	Qualidade na óptica dos resultados, satisfação dos clientes, e na óptica dos custos, menos defeitos menos despesas  Triologia da qualidade: planeamento, melhoria e controlo
80	Ishikawa	Controlo da Qualidade  Diagrama de Causa-Efeito	É preciso explorar as causas das falhas desde a sua raiz e intervir
80	Garvin	Dimensões da Qualidade	Performance, funcionalidades do produto, fiabilidade, conformidade, durabilidade, serviço, aparência e imagem
90	Bank	Níveis de Qualidade Aceitável	Produzir para a perfeição e para fazer bem à primeira
00	Smith; Yanowitz	Desenvolvimento Sustentável e Qualidade	As organizações têm responsabilidade para com o ambiente natural e social

Fonte: Gomes (2004); Albino & Capricho (2007)

De acordo com a revisão realizada podemos considerar cinco fases importantes da evolução da qualidade, o Quadro n.º 3 descreve as 5 Eras da Qualidade.

**Quadro n.º 3 - As 5 Eras na Evolução da Qualidade**

Décadas	Era	Conceitos/Objectivos
< 30	Inspeção	Inspeção do Produto Final
30-50	Controlo	Controlo Estatístico da Qualidade
50-80	Garantia	Controlo Total
80-00	Gestão	Gestão da Qualidade Total
> 00	Sustentabilidade	Excelência e Desenvolvimento

Fonte: Pires (2000); Albino & Capricho (2007)

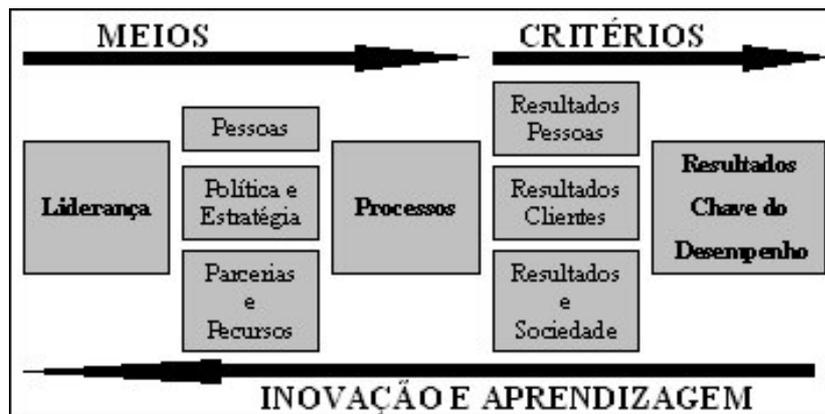
### 2.2.1 Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management)

A EFQM é uma organização sem fins lucrativos, com sede em Bruxelas. Esta organização tem como principal objectivo a busca da excelência. Criou um Modelo de Excelência com uma estrutura acessível a todo o tipo de organizações, que facilita a partilha de informação, independentemente dos factores sectoriais, culturais, etc. (Euporean Foudation Quality Management [EFQM], 2011).

É uma ferramenta de auto-avaliação, não prescritiva, baseada em nove critérios, dos quais cinco são *Meios* e quatro são *Resultados*. Os critérios *Meios* significam aquilo que a organização faz enquanto os critérios *Resultados* significam aquilo que a organização consegue atingir. Trata-se de um ciclo em que os *Resultados* advêm dos *Meios* e os *Meios* são melhorados com base nos feed-backs dos *Resultados*.

Este modelo baseia-se no seguinte princípio:

*“Resultados excelentes no que se refere ao desempenho, clientes, pessoas e sociedade são alcançados através da liderança na condução da política e estratégia, a qual é transferida através das pessoas, das parcerias e recursos, e dos processos”*. (Associação Portuguesa para a Qualidade, 2004).



**Ilustração 1 - Modelo de Excelência EFQM (Adaptado de EFQM, 2011)**

### 2.2.2 Sistemas de Gestão da Qualidade

Para Deming (1982) um sistema *“é uma série de funções ou actividades em um organismo, que trabalham em conjunto em prol do objectivo do organismo”*. Frosini & Carvalho (1995) defendem que um sistema de gestão é todo o conjunto de pessoal, recursos e procedimentos, independentemente da complexidade, que interagem de forma organizada na realização de determinada tarefa para atingirem um resultado. Chiavenato (2000) define sistema como *“um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam se operassem de maneira isolada”*.

A gestão de uma empresa deve assegurar uma política de qualidade apropriada ao propósito da organização, incluindo um comprometimento de cumprimento dos requisitos, melhorando continuamente a eficácia dos Sistemas de Gestão de Qualidade.

Campos (1994) citado por Schmidt (2000) defende que a resolução dos problemas de uma empresa e conseqüentemente a melhoria dos seus resultados deve realizar-se de forma metódica com a participação de todos, pois todos têm a responsabilidade, o dever e o direito de se envolverem na resolução e solução dos problemas da empresa. Para que isto possa acontecer é preciso definir e estruturar o processo de gestão da qualidade, para que se possa conhecer e compreender a política da empresa em relação à qualidade. Esta política exige decisões ao nível do funcionamento da empresa, bem como alterações de estratégias, normas, métodos e procedimentos, que têm que ser introduzidos e interiorizados por todos os elementos da empresa (Paladini, 2000).

Para Pires (1993) um sistema de gestão de qualidade é um conjunto de procedimentos que ajudam a organização a confiar na implementação da qualidade com custos mínimos. Os sistemas de qualidade são definidos em bases normativas que por sua vez se baseiam em procedimentos e documentação onde é definido detalhadamente aquilo que deve ser feito para cada uma da actividade empresarial. Para o sistema de qualidade ser desenvolvido de forma vantajosa ao nível competitivo na área a que se destina, este deve adaptar-se à realidade e objectivos da mesma. Estes sistemas são definidos em normativas, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade.

CERCO WGQ (2000) explica um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) como um sistema complexo em que todas as partes da organização têm a responsabilidade da qualidade dos processos e produtos, como que uma estrutura de gestão, de responsabilidades, de processos para implementar linhas orientadoras necessárias para a organização alcançar os seus objectivos de qualidade. Não existe uma definição específica em si, não tem a ver com um acto isolado mas como parte integrante da gestão e produção da organização. A implementação de um SGQ não garante mais rentabilidade ou eficiência mas oferece à organização a capacidade de fazer melhor desde a produção às vendas.

Este grupo defende que os objectivos do SGQ são a focalização no cliente, a melhoria contínua e a redução do desperdício. E as componentes principais destes sistemas são:

- O compromisso activo e positivo da gestão de topo;
- Boa comunicação na organização que incentive uma cultura de iniciativa e melhoria;

- Criação de sistemas monitorizados eficientes que permitam, a todos os níveis de gestão, identificar as falhas;
- Desenvolvimento dos colaboradores para elevar a competência de cada um.

CERCO WGO (2000) refere a sua publicação “Good reasons for implementing a QMS” (CERCO SWGA, 1999) enumera os seguintes benefícios directos e indirectos de um SGQ.

**Quadro n.º 4 – Benefícios directos e indirectos de um SGQ (CERCO SWGA, 1999)**

<b>Benefícios Directos</b>	<b>Benefícios Indirectos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfação do cliente;</li> <li>▪ Melhoria da qualidade de produtos e serviços;</li> <li>▪ Satisfação dos trabalhadores e eficácia da organização;</li> <li>▪ Melhor relação com fornecedores;</li> <li>▪ Melhor promoção da imagem da organização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rever os objectivos de negócio e avaliar se estão de acordo com a realidade da organização;</li> <li>▪ Identificar os processos desnecessários para os eliminar ou melhorar;</li> <li>▪ Rever a estrutura organizacional;</li> <li>▪ Melhorar a comunicação interna;</li> <li>▪ Melhorar o envolvimento dos colaboradores, salientando a importância da sua produção para a organização, envolvendo-os na avaliação e melhoria das suas funções.</li> </ul>

Os mesmos autores salientam os riscos inerentes à implementação de um SGQ, são estes:

- A curto prazo, durante a implementação e treino do sistema, identifica-se um aumento nos custos de produção;
- Insatisfação dos colaboradores devido à nova metodologia;
- Uma série de regras e papéis que podem não ter resultados reais.

Os riscos na implementação e manutenção de um SQG são já conhecidos, embora não possam ser eliminados podem ser geridos de forma a reduzir o seu impacto.

## 2.3 International Organization for Standardization (ISO)

Grande tem sido a evolução da qualidade, quer ao nível do seu entendimento, como da sua aplicação a partir de sistemas, programas, normas, etc. A necessidade de estandardizar estas questões levou à criação de uma organização não-governamental, International Organisation for Standardization, fundada em 1947 na Suíça (Schmidt, 2000). Esta organização tem como missão a promoção do desenvolvimento da normalização e actividades relacionadas a nível mundial, tratando-se de um elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, segundo os princípios da Organização Mundial do Comércio (International Standard Organization [ISO], 2011)

A ISO criou o Sistema de Gestão de Qualidade que são definidos em bases normativas que por sua vez se baseiam em procedimentos e documentação onde é definido detalhadamente aquilo que deve ser feito para cada uma da actividade empresarial. Para o sistema de qualidade ser desenvolvido de forma vantajosa ao nível competitivo na área a que se destina, este deve adaptar-se à realidade e objectivos da mesma e devem ser revistos regularmente (ISO, 2011).

A série ISO 9000 corresponde a referenciais para implementação de Sistemas de Gestão de Qualidade, tem como objectivo estandardizar termos, sistemas e padrões de qualidade do comércio global, especifica os requisitos para gerir a qualidade, reúne procedimentos e documentação que definem detalhadamente os requisitos para cada sector empresarial, controlando e melhorando continuamente os processos da organização (Whiters & Ebrahimpour, 2000).

Bradley (1994) citado por Costa, Rambo, Medeiros, Corso & Regauer, (2006) afirma que a série ISO 9000 surge com a necessidade de definição da política da qualidade da empresa e que cada funcionário deve conhecer e entender essa mesma política para que possa contribuir para o alcance da qualidade.

Para a prática da boa gestão podemos seguir um conjunto de referenciais desta série, estes são:

- ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e vocabulário – descreve os fundamentos do sistema de gestão da qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável;
- ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos – Especifica os requisitos de um sistema de gestão da qualidade;
- ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão de Qualidade – Linhas de orientação para auditorias a SGQ e/ou gestão ambiental – Fornece linhas de orientação que consideram tanto a eficácia como a eficiência de um sistema de gestão de qualidade. Tem como objectivo a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas.

O ISO/TC 176, em 1998, definiu oito princípios de Gestão da Qualidade com o objectivo de estabelecer uma sólida base para os novos referenciais normativos, facilitando, assim, a definição de objectivos de qualidade. Estes princípios encontram-se descritos na ISO 9000:2000 e são aplicados nas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000, estes são:

1. Focalização no cliente;
2. Liderança;
3. Envolvimento das pessoas;
4. Abordagem por processos;
5. Abordagem da gestão como um sistema;
6. Melhoria contínua;
7. Abordagem à tomada de decisões baseada em factos;
8. Relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Esta norma defende que as organizações devem identificar os processos necessários para o Sistema de Gestão de Qualidade. Deve determinar os recursos, a informação, os critérios e os métodos necessários na sua gestão, segundo o modelo PDCA (Plan; Do; Check; Act). Este modelo Plan-Do-Check-Act (Planear-Fazer-Verificar-Agir) permite estabelecer os objectivos e processos (Plan), implementar os processos (Do), monitorizar e medir os processos e produtos (Check) e estabelecer acções correctivas caso necessário (Act).

Cargill (2001) afirma “*A certificação ISO na melhor das hipóteses pode ser considerada como um processo cheio de armadilhas ou na pior um pesadelo de burocracias*”.

Enquanto Pires (1993) minimiza a importância da burocracia nestes sistemas, Dale & Cooper (1992) criticam os sistemas por essa mesma questão, a certificação torna-se um processo burocrático. Teixeira (2003) refere Chase (1993) que considera que a certificação não se traduz obrigatoriamente em qualidade, pois a certificação é atribuída aos processos do sistema de gestão da organização no entanto, o sistema pode não estar de acordo com os requisitos dos clientes. A mesma autora salienta o facto da série ISO 9000 se centrar nos procedimentos, a produção em si, e não no produto final, desta forma não avaliam a qualidade do produto final mas asseguram que os procedimentos sejam realizados dentro dos standards de qualidade.

## 2.4 Instituto Português da Qualidade (IPQ)

O Instituto Português da Qualidade é um organismo nacional que tem a sua lei orgânica aprovada pelo Decreto-Lei n.º 142/2007, de 27 de Abril, e os seus estatutos pela Portaria 888/2010, de 13 de Setembro. A sua missão é gerir, coordenar e desenvolver o Sistema Português de Qualidade e outros sistemas de qualificação regulamentar, promover e coordenar as actividades que cultivam a credibilidade de acção de agentes económicos, e o desenvolver actividades relacionadas com o laboratório nacional de metrologia.

Com o objectivo de aumentar a qualidade de vida da sociedade, o Instituto Português da Qualidade defende os seguintes princípios:

- Credibilidade e transparência;
- Horizontalidade;
- Universalidade;
- Coexistência;
- Descentralização;
- Adesão livre e voluntária.

Como organismo nacional coordenador do Sistema Português de Qualidade, em Portugal a normalização é da responsabilidade do Instituto Português da Qualidade [IPQ], ao abrigo do Decreto-Lei N.º 142/2007 27 de Abril, no qual o IPQ como Organismo Nacional de Normalização [ONN] coordena a actividade normativa nacional, cabe-lhe promover e elaborar normas regulamentares, ajustando as mesmas com a legislação nacional e com as normas da União Europeia.

Ao nível internacional o IPQ representa Portugal nas seguintes estruturas:

- European Committee for Standardization (CEN);
- European Committee for Electrotechnical Standardization (CENELEC);

- International Electrotechnical Commission (IEC);
- Conference General des Poids et Mesures (CGPM);
- International Organization for Legal Metrology (OIML);
- International Organization for Standardization (ISO).

O IPQ é um organismo nacional que gere e desenvolve o Sistema Português da Qualidade (SPQ). O SPQ possui a responsabilidade da acreditação de entidades, da normalização nacional, do Laboratório Central de Metrologia e do Conselho Nacional da Qualidade (CNQ), tem como objectivo dinamizar a qualidade, está dividido em três subsistemas: normalização, qualificação e metrologia.

O subsistema de normalização é coordenado pelo IPQ, como foi referido anteriormente, o Organismo Nacional de Normalização (ONN) define “*Regras e Procedimentos para a Normalização Portuguesa*” por sua vez aprovadas pelo Despacho IPQ nº 26/2010 de 28 de Setembro. A normalização tem como objectivo estabelecer soluções para situações de carácter repetitivo, funciona como uma ferramenta de autodisciplina, abrangendo todos os interessados, no intuito de promover a qualidade. As normas apresentam-se como referenciais positivos para o mercado a que se destina, permitindo desta forma legislar, certificar, acreditar, etc.

Uma Norma é um documento realizado e aprovado por um organismo reconhecido que define regras e linhas directivas para as actividades. No geral as Normas Portuguesas são elaboradas por Comissões Técnica de Normalização e, excepto aquelas que legalmente são de cumprimento obrigatório, são normas voluntárias. O IPQ como Organismo Nacional de Normalização apresenta uma “*Lista Mensal de Documentos Normativos*” das normas portuguesas que entram em vigor. São tidas como normas portuguesas os documentos que contenham as siglas NP, NP EN, NP EN ISO, NP ISO, NP HD, NP IEC, NP ISO/IEC e NP ENV. As normas internacionais adoptadas pelo IPQ são as EN, EN ISO, EN ISO/IEC e ETS.

O Sistema Português da Qualidade do IPQ realiza uma distinção anual com o objectivo de reconhecer publicamente as organizações que se distinguem com resultados provenientes da Gestão pela Qualidade Total na Excelência Organizacional, esta distinção

denomina-se Prémio de Excelência e é atribuído a grandes empresas, pequenas e médias empresas, sector público, cooperativas, associações e outras entidades sem fins lucrativos.

O IPQ juntamente com a Associação Portuguesa da Qualidade (APQ) promovem um programa nacional para distinguir o processo das organizações no caminho da Excelência, tem como objectivo elevar o número de organizações a adoptar o Modelo de Excelência EFQM e a utilizar Sistemas de Gestão, levando à Promoção da Excelência das Organizações.

No subsistema da qualificação existe o Instituto Português de Acreditação (IPAC) que nos termos do Decreto-Lei N.º 125/2004 de 31 de Maio possui a responsabilidade e competência de acreditar organizações. O IPAC é o organismo nacional de acreditação. A acreditação das organizações consiste “*na avaliação e reconhecimento de competência técnica de entidades para efectuar actividades específicas de avaliação de conformidade*” (IPAC, 2011).

Neste ponto torna-se importante distinguir acreditação de certificação. Enquanto a certificação é a avaliação da conformidade, a acreditação é o reconhecimento da competência técnica para exercer as actividades de avaliação da conformidade. Possuem metodologias e critérios diferentes. A acreditação é realizada por uma única entidade, a IPAC, que regulamenta os vários organismos de certificação.

## 2.5 Certificação

A crescente competição empresarial, quer ao nível da produção quer ao nível da qualidade dos produtos, aumenta a necessidade de cumprir os requisitos definidos como parâmetros de qualidade e de seguir os padrões normativos. Para garantir este cumprimento, as empresas são submetidas a auditorias que quando positivas traduzem-se num processo de certificação da empresa. Desta forma, segundo Schmidt (2000) “*compreendemos que um regime de verdade vai sendo construído ao longo da implementação, normalização e padronização*”.

Para alcançar a certificação segundo as normas ISO é necessário estabelecer planos de auditorias. Mills (1994) define auditoria como um exame sistemático e independente, que permite verificar se as actividades da qualidade e os seus consequentes resultados se encontram de acordo com o planeado, de forma eficaz e adequadas aos objectivos. O mesmo autor defende que as auditorias evitam problemas na organização, pois permitem identificar actividades problemáticas que podem ser evitadas no futuro.

No entanto, existem controvérsias em relação à certificação da qualidade. Ravix & Ramani (1996) citado por Ribeiro (2007), afirmam que uma empresa pode obter certificação da qualidade não significando que produza bens e serviços que cumpram os requisitos, pois a certificação da qualidade apenas garante que a empresa cumpre as regras e as exigências da gestão da qualidade. O mesmo autor cita também Grenard (1996) que reforça esta ideia afirmando que a certificação ISO 9000 apenas certifica o que a produção da empresa e não o produto final da mesma.

Por outro lado, Withers, Ebrahimpour & Hikmet (1997) defendem que a certificação aplicada à produção influencia a qualidade final dos bens e serviços da empresa, promovendo a melhoria contínua da qualidade dos produtos.

Ribeiro (2007) refere que no estudo de Oliver & Qu (1999) concluiu-se que a maioria das empresas que obtiveram a certificação da qualidade verificaram uma redução das reclamações relativamente a falhas na qualidade dos seus produtos.

A acreditação de entidades a nível nacional está inserida na área da qualificação do SPQ, gerida pelo IPQ, que tem como objectivo demonstrar a conformidade de produtos, de serviços e de sistemas de qualidade. A certificação de sistemas da qualidade é atribuída pelo Organismo de Certificação Acreditados (OCA), a partir de auditorias de qualidade realizadas por auditores qualificados que dependendo dos resultados poderão emitir ou não um certificado de conformidades.

## 2.6 Gestão dos Recursos Humanos

A Gestão de Pessoas tem em conta as organizações e as pessoas que dela fazem parte. As pessoas precisam das organizações, pois a maior parte da vida é passada a trabalhar, por outro lado as organizações precisam das pessoas para alcançar os seus objectivos. Com objectivos diferentes mas interdependentes no alcance dos mesmos. Segundo Chiavenato os objectivos organizacionais e os objectivos individuais são os seguintes:

**Quadro n.º 5 – Objectivos Individuais e Objectivos Organizacionais (Adaptado de Chiavenato, 1997)**

<b>Objectivos Organizacionais</b>	<b>Objectivos Individuais</b>
▪ <b>Sobrevivência</b>	▪ Melhores benefícios
▪ <b>Crescimento sustentado</b>	▪ Estabilidade no emprego
▪ <b>Lucratividade</b>	▪ Segurança no trabalho
▪ <b>Produtividade</b>	▪ Qualidade de vida no trabalho
▪ <b>Qualidade nos produtos/serviços</b>	▪ Satisfação no trabalho
▪ <b>Redução de custos</b>	▪ Consideração e respeito
▪ <b>Novos mercados</b>	▪ Oportunidades de crescimento
▪ <b>Novos clientes</b>	▪ Liberdade para trabalhar
▪ <b>Competitividade</b>	▪ Liderança Liberal
▪ <b>Imagem no mercado</b>	▪ Orgulho da organização
▪ <b>Melhores salários</b>	

A organização deve escolher se prefere, com a sua gestão, tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. As pessoas são parte integrante do capital intelectual, devem ser tratadas como parceiros de negócio e fornecedores de competências e não como básicos empregados contratados. A moderna gestão de pessoas baseia-se em três princípios importantes:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas como activistas inteligentes de recursos organizacionais;
3. As pessoas como parceiros da organização.

As principais diferenças entre as pessoas serem tratadas apenas como recursos da organização ou como parceiros financeiros estão descritas, de acordo com Chiavenato (2004) no quadro seguinte:

**Quadro n.º 6 – Pessoas numa Organização (Chiavenato, 2004)**

<b>Pessoas como Recursos</b>	<b>Pessoas como parceiros</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empregados isolados nos cargos</li> <li>▪ Horário rigidamente definido</li> <li>▪ Preocupação com normas e regras</li> <li>▪ Subordinação ao chefe</li> <li>▪ Fidelidade à organização</li> <li>▪ Dependência da chefia</li> <li>▪ Alienação à organização</li> <li>▪ Ênfase na especialização</li> <li>▪ Executoras de tarefas</li> <li>▪ Ênfase nas destrezas manuais</li> <li>▪ Mão-de-obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboradores agrupados em equipas</li> <li>▪ Metas negociadas e compartilhadas</li> <li>▪ Preocupação com resultados</li> <li>▪ Atendimento e satisfação do cliente</li> <li>▪ Vinculo à missão e à visão</li> <li>▪ Interdependência com colegas e equipas</li> <li>▪ Participação e comprometimento</li> <li>▪ Ênfase na ética e na responsabilidade</li> <li>▪ Fornecedores de actividade</li> <li>▪ Ênfase no conhecimento, inteligência e talento</li> </ul>

Para uma colaboração eficaz das pessoas pertencentes a uma organização é preciso gerir essas pessoas. Segundo Chiavenato (2004) Administração de Recursos Humanos (ARH) é a forma mais comum de conceituar esta gestão de pessoas que leva à contínua eficácia das organizações tendo em conta as seguintes ideias:

- Ajudar a organização a alcançar seus objectivos e realizar a sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas treinadas e motivadas;
- Aumentar a auto-actualização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Para o mesmo autor a Gestão de Pessoas possui seis processos básicos, os quais:

1. Agregar pessoas;
2. Aplicar pessoas;
3. Recompensar pessoas;
4. Desenvolver pessoas;
5. Manter pessoas;
6. Monitorar pessoas.

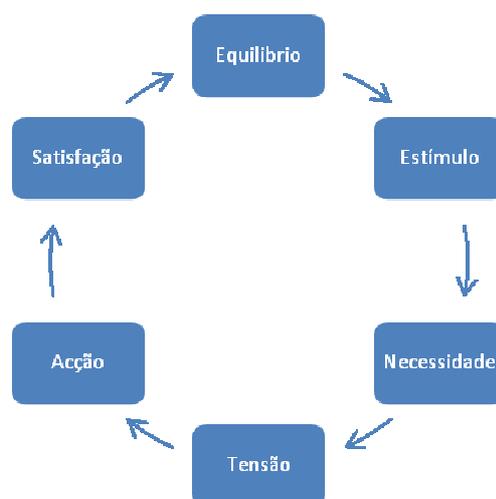
Para compreender a motivação humana é importante compreender as necessidades humanas básicas que passam por necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto-realização.

Chiavenato (1998) aborda a Teoria do Campo de Lewin para explicar a motivação do comportamento:

- “O Comportamento humano é derivado da totalidade de factos coexistentes ao seu redor;
- *Esses factos coexistentes têm o carácter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais partes.*”

Com isto o autor transmite que o comportamento humano depende do meio actual e presente em que este se encontra. Considera também que os objectos, pessoas ou situações estão mediante um campo dinâmico de forças psicológicas. Quando são envolvidos positivamente, no caso de satisfação de necessidades presentes, reflectem um sentimento de atracção, quando são envolvidas negativamente, no caso de ameaça ou prejuízo presente, reflectem um sentimento de repulsa. A atracção e a repulsa são forças traduzidas em vectores, os vectores tendem a deslocar-se num determinado sentido, de aproximação (atracção) ou afastamento (repulsa) dependendo do tipo de força psicológica presente no indivíduo.

De acordo com Chiavenato (1998) todo o comportamento é motivado. A motivação revela-se como uma tensão persistente que leva o indivíduo à acção com o objectivo de satisfazer as suas necessidades. Se estas necessidades são satisfeitas o indivíduo volta ao seu estado de equilíbrio inicial até que surja outro estímulo. Desta forma o autor definiu o ciclo motivacional.



**Ilustração 2 - Ciclo Motivacional, adaptado de Chiavenato (1998)**

*“O moral elevado desenvolve a colaboração porquanto ele se apoia em uma base psicológica na qual predomina o desejo de pertencer e a satisfação de trabalhar em grupo”*  
(Chiavenato, 1998).

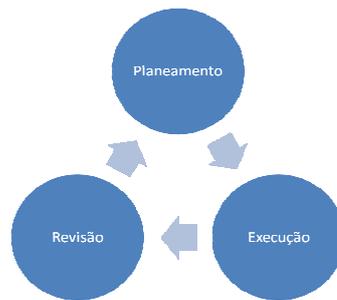
Cada vez mais a eficácia e a eficiência da Gestão dos Recursos Humanos se traduzem na eficácia e eficiência da organização. Para avaliar esta eficiência e eficácia foram criados Sistemas de Informação. Consideramos que a eficácia e eficiência da Gestão de Recursos Humanos de uma organização está inteiramente dependente das características e desempenhos dos empregados, das características da própria organização, das usas políticas e práticas de gestão e das características internas e externas envolventes. A boa gestão de todas estas componentes relacionadas com os recursos humanos potencia o desempenho da organização.

Para perceber qual o ponto de partida para a melhoria da qualidade é preciso definir objectivos. Toda a equipa deve intervir sendo responsável pela evolução da organização. Para isto devem sentir e ter noção do quanto são importantes na empresa e quão importante é a sua contribuição. Devem estar a par da situação da empresa, devem segui-la como parte integrante que fazem dela.

Assim sendo, tornou-se cada vez mais pertinente a definição objectiva de uma metodologia que pudesse ser aplicada na gestão dos recursos humanos, no sentido de se estabelecer requisitos de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, abrangendo todos os patamares hierárquicos e as diversas áreas de actividade da empresa, com o objectivo de melhorar continuamente aumentando a eficácia e eficiência destes recursos.

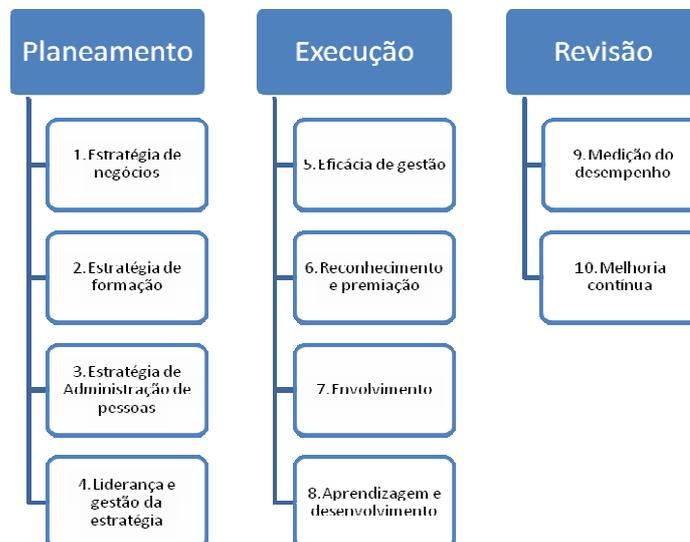
Esta crescente necessidade denotou-se pela primeira vez em Inglaterra, com o objectivo de melhor gerir os recursos humanos, foram definidos os princípios base para uma eficaz gestão de recursos humanos que resultaram no referencial *“Investors in People”*. Criado em 1991, com uma estrutura voluntária de um conjunto de empresas melhor sucedidas em Inglaterra, a Investors in People é uma ferramenta de negócio, especializada em gestão de pessoas, projectada com o objectivo de auxiliar todo o tipo de organizações a melhorar o seu desempenho através dos seus recursos humanos (Investors in People, 2011).

Trata-se de uma referencial não sujeito a certificação, no entanto, apresenta-se como um importante instrumento de base à gestão de recursos humanos, estabelecendo um estilo comportamental e de gestão que produz como resultado uma voluntária participação e responsabilidade por parte dos recursos humanos na gestão da organização, traduzindo-se, desta forma, numa maior satisfação interna, produtividade e desempenho, levando ao conseqüente desenvolvimento e evolução da organização (Carneiro, 2008).



**Ilustração 3 - Referencial Investors in People (Investor in People, 2011)**

A Investor in People apresenta o seguinte Processo de Gestão de Recursos Humanos definido pelo Referencial:



**Ilustração 4 – Processo de Gestão de Recursos Humanos definido pelo Referencial Investors in People (Investor in People, 2011)**

Soares et al. (2007) cita um dos oito conceitos fundamentais de Excelência da EFQM (EFQM 2000:6) o qual “*Numa organização, todo o potencial das pessoas que a integram manifesta-se quando se partilham valores e existe uma cultura de confiança, delegação e assumpção de responsabilidades que fomentam o envolvimento de todos*”.

Cockerell (2009) Ex-Vice Presidente de Operações do Walt Disney World Resort explica a razão da importância da inclusão das pessoas na organização da seguinte forma: “*Quando todas as pessoas são importantes e todas elas sabem que o são, os funcionários vão felizes para o trabalho e estão disposto a dar a sua energia, criatividade e lealdade*” como resultado a organização tem mais produtividade e satisfação e menos absentismo e rotatividade. Este gestor implementou no Walt Disney World as “*Melhores Estratégias de Liderança*” as quais definidas pelo próprio:

1. Lembre-se: todos as pessoas são importantes;
2. Quebre os padrões;
3. Transforme as pessoas na sua marca;
4. Crie magia através da formação;
5. Elimine os contratempos;
6. Aprenda a verdade;
7. Queime o combustível gratuito;
8. Mantenha-se na vanguarda;
9. Seja cauteloso com o que diz e faz;
10. Desenvolva o carácter.

Esta necessidade de melhoria da gestão de recursos humanos verificou-se pela primeira vez em Portugal em 2001. A empresa Gestão Total possuía um normativo interno de gestão de recursos humanos e propôs ao Instituto Português da Qualidade (IPQ), a criação de uma norma para a certificação de qualidade na gestão de recursos humanos. Foi criada uma

Comissão Técnica (CT152) pelo IPQ com o objectivo de desenvolver uma norma que respondesse às necessidades de gestão de recursos humanos (Carneiro, 2008).

Foi criada, assim, a Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, de forma a ser compatível com os normativos já existentes, ISO9001, ISO14001 e OSHAS18001 (Fernandes, 2006).

A empresa Gestão Total tem como missão “*Contribuir para o crescimento, desenvolvimento e aumento da competitividade das empresas, através de serviços de consultadoria, formação e gestão*” (Gestão Total, 2011), criou um projecto piloto de implementação da Norma NP4427, o projecto Valor-In, o qual foi aplicado a seis empresas nacionais. Este projecto tem como principal objectivo

*“difundir e consolidar métodos e técnicas de gestão profissionais e de desenvolvimento estratégico que tomem a pessoa como uma unidade integrada de sentimentos, emoções, valores e raciocínios, sendo-lhes reconhecida a capacidade de acrescentar valor ao negócio das empresas”* (Gestão Total, 2011).

### 2.6.1 Sistemas de Gestão de Recursos Humanos

Schuler, Dolan & Jackson (2001) citado por Boateng (2007), descreve a evolução dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) em duas fases, numa primeira fase a evolução Gestão de Pessoas para a Gestão de Recursos Humanos Tradicional, numa segunda fase a evolução da Gestão de Recursos Humanos Tradicional para o Sistema de Gestão de Recursos Humanos. A necessidade de melhorar o desempenho das organizações e aumentar as vantagens competitivas levaram a gestão de recursos humanos a caminhar para novas prioridades. Desta forma, as prioridades passaram a ser a aposta em equipas de trabalho, melhoria de práticas de qualidade, remuneração dos colaboradores e incentivos.

São várias as abordagens ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH), alguns autores descrevem-no como um resultado, outros como um processo e, ainda, outros como um processo e um resultado. Wright & MacMahan (1992) consideram o SGRH um conjunto de actividades planeadas e implementadas nos recursos humanos para que a organização possa atingir os seus resultados. Boateng (2007) cita Ulrich & Lake (1991) que aborda o SGRH como um processo onde se associam práticas de gestão de recursos humanos à estratégia da empresa. O mesmo autor citou Truss & Gratton (1994) que consideram o SGRH como a união entre as funções dos recursos humanos com os objectivos estratégicos da organização.

Com o desenvolvimento deste sistema surgiram vários estudos neste âmbito. Huselid, Jackson & Schuler (1997) defende que o SRGH foi projectado para diagnosticar necessidades estratégicas e planear o desenvolvimento de talentos, questões necessárias para se poder implementar uma estratégia competitiva e atingir os objectivos propostos. Mais recentemente, Torrington, Hall & Taylor (2005) citado por Boateng (2007) diz que o SGRH alia as funções de recursos humanos como um parceiro estratégico na formulação e implementação de estratégias da empresa.

Segundo a Management Sciences for Health [MSH] (2005), os benefícios de implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos são:

- Incentiva o planeamento sistemático para apoiar a missão da organização;
- Aumenta a capacidade da organização para atingir os seus resultados;

- Define claramente as responsabilidades dos colaboradores e orienta-as para a missão da organização;
- Incentiva o ajustamento entre a remuneração e o nível de responsabilidade;
- Define níveis de supervisão e responsabilidade de gestão;
- Aumenta os níveis de performance e utiliza eficientemente os conhecimentos e competências dos colaboradores;
- Resultados com menos custos devido à eficiência e produtividade;
- Aumento da capacidade da organização para se adaptar às mudanças.

Pires (2002) considera que, de acordo com Pires & Sarmiento (1999), *“o processo de planeamento e gestão de uma piscina deveria ter como denominador comum uma política efectiva de qualidade, orientada para a rentabilização social e económica e satisfação dos clientes, liderada por gestores desportivos com formação profissional e académica adequada”*.

De acordo com Lima (2006), quanto mais o número de níveis hierárquicos maior o distanciamento entre os colaboradores e a gestão de topo, o que por sua vez origina divergências nos objectivos das duas partes. Reforça esta ideia afirmando que *“a descentralização de responsabilidades e de funções dentro de uma organização promove decisões rápidas e resoluções de problemas imediatas”*.

Pires & Lopes (2001) valorizam a necessidade de realizar um levantamento dos problemas inerentes à gestão do desporto. Muitas organizações continuam fechadas em si mesmas, podendo levar à sua própria destruição. Alguns dirigentes desportivos asseguram cargos de presidência demasiados anos consecutivos, tornando-se a acção ineficaz, estagnando o próprio sistema e organização, tanto pela falta de novos recursos humanos como, também, pela própria evolução do conhecimento que não é acompanhada e actualizada.

Este autor cita Neves (2002) que afirma que *“uma organização desportiva só funciona eficazmente se as pessoas comunicarem e interagirem entre si”*.

Pires (1992) salienta um estudo realizado por Jamteison (1987) no qual foram definidas as competências do gestor desportivo nas seguintes áreas:

- Procedimentos comerciais;

- Comunicação;
- Manutenção de instalações;
- Administração;
- Legislação;
- Técnicas de gestão;
- Técnicas de protocolo;
- Filosofia;
- Técnicas de programação;
- Pesquisa;
- Segurança e prevenção;
- Ciência.

A certificação dos recursos humanos do desporto é da responsabilidade do Instituto de Desporto de Portugal (IDP), o Decreto-Lei n.º 271/2009, de 1 de Outubro, estabelece um quadro regulamentador das qualificações necessárias para o exercício quer de direcção técnica desportiva quer de técnico desportivo. Desta forma surgiram Cédulas Profissionais, que acreditam os profissionais da área a exercer as suas funções. Na GesLoures, ao nível do departamento técnico são exigidas as seguintes Cédulas aos técnicos:

- Certificado de Director Técnico;
- Cédula dos Profissionais Responsáveis pela Orientação e Condução das Actividades Físicas e Desportivas (PROCAFD);
- Cédula de Treinador de Desporto.

## 2.6.2 Norma Portuguesa 4427/2004

A Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos publicada pelo Instituto Português de Qualidade não se trata de um estilo de gestão, mas sim de um conjunto de requisitos que apoiam as empresas na gestão dos seus recursos humanos de forma a atrair, desenvolver e manter os seus profissionais, tornando-se desta forma mais competitiva (Fernandes, 2006; Carneiro, 2008). Tem como referência as normas NP EN ISO 9000:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário e NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos (Norma Portuguesa 4427, 2004).

A Norma é definida quanto aos seus objectivos e campo de aplicação da seguinte forma:

*“Especifica os requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de actividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua, ao serviço da eficácia e da eficiência desta.*

*Os requisitos desta norma são aplicáveis a organizações que pretendam:*

- a) estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização;*
- b) implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um sistema de gestão de recursos humanos;*
- c) assegurar-se de que a política de recursos humanos estabelecida é seguida;*
- d) demonstrar essa conformidade;*
- e) obter a certificação ou o reconhecimento do seu sistema de gestão de recursos humanos por uma organização externa, ou:*
- f) fazer uma auto-avaliação e declaração de cumprimento desta Norma Portuguesa” (NP4427).*

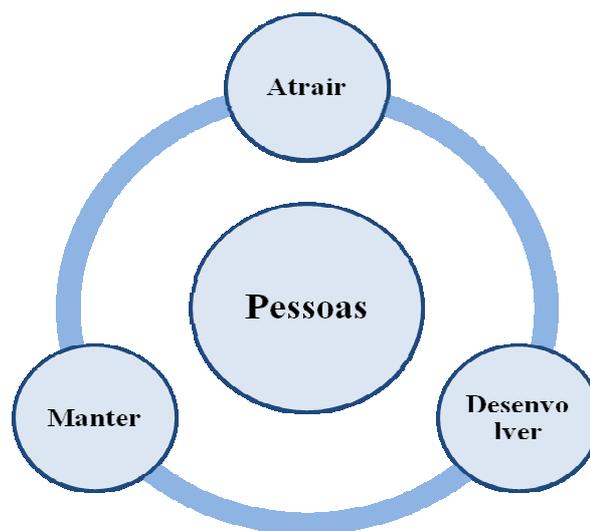
A NP 4427 compatibiliza-se com normativos já existentes ao nível dos sistemas de gestão, eles são:

NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão de Qualidade;

NP EN ISO 14001:1999 – Sistemas de Gestão do Ambiente;

OHSAS 18001/NP 4397 – Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho.

Tem como objectivo responder às necessidades da normalização do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, de forma a serem estabelecidos e analisados requisitos que abrangem todos os níveis hierárquicos e áreas de uma determinada organização, com o objectivo de melhorar a eficácia e eficiência da mesma. Esta norma permite à organização obter a certificação, por uma entidade externa, da eficácia na gestão dos seus recursos humanos. Segundo esta, a gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos deve “atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro da organização” (NP4427).



**Ilustração 5 - Fluxo da Gestão de Recursos Humanos, adaptado da NP 4427 (2004)**

Neste contexto, as organizações devem manter os colaboradores necessários para que possa atingir a sua estratégia o objectivos e desta forma fixá-los. Deve criar condições para desenvolver os seus recursos humanos, tirando partido das potencialidades individuais dos seus colaboradores, cultivando um crescimento conjunto, o crescimento individual e o crescimento organizacional. Por último, deve atrair os melhores profissionais, aqueles que

apresentam as competências adequadas às necessidades da organização. Estes três conceitos devem funcionar como um ciclo dentro da gestão de recursos humanos para poder retirar o melhor dos colaboradores.

Esta norma apresenta diversos benefícios nomeadamente a maior valorização do cliente interno, melhoria na comunicação dentro da organização, maior fidelização do pessoal, maior estímulo da criatividade, inovação e espírito de equipa, maximização das capacidades individuais e colectivas, levando ao cumprimento da legislação aplicável à área do capital humano da empresa (Fernandes, 2006).

A Norma defende que é imprescindível criar e manter um ambiente interno na organização que conduza ao envolvimento e desenvolvimento de todos os seus recursos humanos de forma a atingir os objectivos da organização. Para isto é indispensável o cultivar da comunicação, da consciencialização, da motivação e da formação. É importante responder a um conjunto de metodologias de gestão de recursos humanos para conciliar de forma eficaz os objectivos e expectativas dos recursos humanos com os objectivos da organização. Deve, assim, ser criado nas organizações um Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) de acordo com a sua missão, visão, valores e princípios estratégicos assegurados pela gestão de topo da organização (Carneiro, 2008; NP 4427).

A Norma refere que a organização não tem que obrigatoriamente possuir os documentos definidos nos requisitos, tem é que garantir que estão implementadas as metodologias que respondam ao doze requisitos e que estas estejam documentadas (NP4427).

A estrutura da Norma está dividida em oito capítulos, sendo que os requisitos apresentam-se nos quatro últimos capítulos (do 5 ao 8):

1. Objectivos e campo de aplicação;
2. Referências normativas;
3. Termos e definições;
4. Sistemas de gestão de recursos humanos;
5. Responsabilidade da gestão;
6. Planeamento;

7. Gestão de recursos humanos;
8. Medição, análise e melhoria.

### **2.6.2.1 Definição e Interpretação dos Requisitos da NP 4427**

Neste contexto vão ser analisados os capítulos 4, 5, 6, 7 e 8 da norma que dizem respeito aos referidos requisitos, sendo que o capítulo 4 define o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

#### Capítulo 4 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

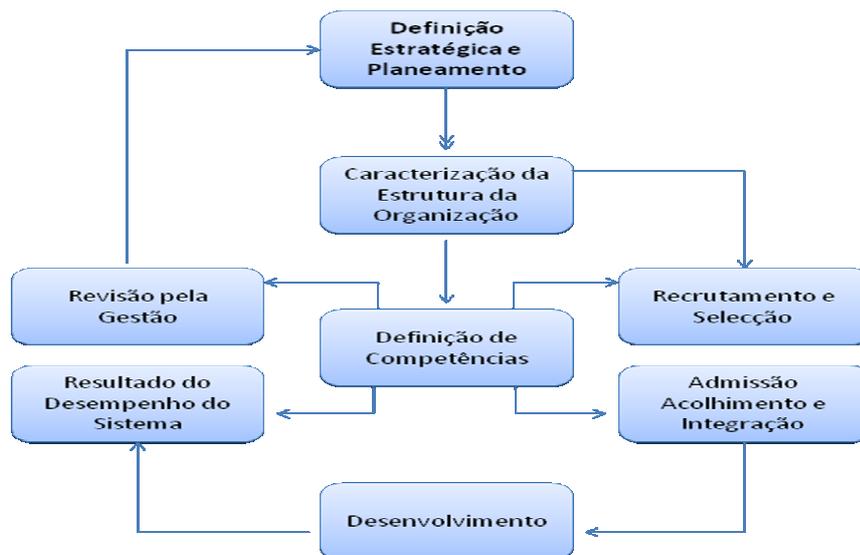
O Sistema de Gestão de Recursos Humanos certifica-se que as pessoas estão no centro do funcionamento da organização independentemente da sua dimensão ou actividade (Carneiro, 2008).

A Norma divide dois tipos de requisitos de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, os requisitos gerais e os requisitos de documentação. Nos requisitos gerais é definido que *“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 sobre a gestão de recursos humanos”* (NP4427).

Nos requisitos da documentação prevê-se:

- a) *Manual de recursos humanos*
- b) *Controlo dos documentos e dados*
- c) *Controlo dos registos*” (NP4427)



**Ilustração 6 – Modelo do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (NP 4427, 2004)**

É proposto pela Norma a definição de uma estrutura documental que permita assegurar a implementação, avaliação e melhoria contínua do Sistema de Gestão de Recursos Humanos. Esta estrutura documental é definida pela própria organização dependendo da sua dimensão, actividade, tecnologia e nível de competência dos recursos humanos da mesma (Carneiro, 2008).

## Capítulo 5 – Responsabilidade da Gestão

Requisito 5.1 – Comprometimento da Gestão – A gestão de topo tem a responsabilidade e o comprometimento de assegurar as condições necessárias para a implementação, manutenção e melhoria do SGRH da organização.

Requisito 5.2 – Política de Recursos Humanos – A gestão de topo deve definir e documentar as linhas orientadoras da gestão de recursos humanos. Estas linhas orientadoras devem ser revistas e actualizadas, quando por questões internas ou externas à organização, existe a necessidade de adequar a política à realidade actual da empresa. A política deve transmitir a filosofia e orientações de forma clara e concisa, para que todos os colaboradores a todos os níveis a compreendam facilmente e deve, acima de tudo, ser apropriada à natureza da organização.

Requisito 5.3 – Responsabilidade, Autoridade e Comunicação – A organização deve disponibilizar os todos os meios necessários (humanos, financeiros, tecnológicos, etc.) para que o SGRH seja implementado eficazmente. Estes meios devem ser planeados permitindo definir o sistema, comunicá-lo e divulgá-lo a todos os colaboradores dentro da organização.

Requisito 5.3.1 – Responsabilidade e Autoridade – As funções dos colaboradores que estão directamente ligados à implementação, medição e monitorização do SGRH devem estar claramente definidas para que não existam dúvidas no compromisso do seu cumprimento.

Requisito 5.3.2 – Representante da Gestão – O representante da gestão é um elemento importante que funciona como ponte entre a gestão de topo e os restantes colaboradores. Deve assegurar a divulgação das práticas e procedimentos do sistema de forma contínua e sistemática a todos os colaboradores .

Requisito 5.3.3 – Comunicação Interna – A organização deve criar meios de comunicação que permitam e facilitem a troca de informação entre todos os colaboradores, de forma a assegurar a implementação e manutenção do SGRH de forma adequada e eficaz.

Requisito 5.4 – Revisão pela Gestão – É importante avaliar, por parte da gestão de topo, se o SGRH está adequado à política e objectivos da organização, identificar possíveis necessidades de adaptação para aumentar a sua eficácia. Pode ser realizado semestralmente ou anualmente,

de forma documentada com análise de registo, conseqüentemente planejar as alterações e suas aplicações.

## Capítulo 6 – Planeamento

Requisito 6.1 – Planeamento dos Recursos Humanos – Os recursos humanos devem ser planeados e geridos de forma integrada e orientada para a estratégia da empresa. As decisões de recursos humanos devem estar de acordo com as necessidades estratégicas da organização a fim de serem atingidos os seus objectivos.

Requisito 6.2 – Caracterização da Estrutura Organizacional – É importante que esteja definido, dentro da organização, a forma como a sua estrutura está organizada. Graficamente (ex. organigrama) devem estar apresentadas as relações hierárquicas e de subordinação entre colaboradores, bem como a descrição e análise das funções, responsabilidades e actividades, de cada um.

Requisito 6.3 – Objectivos – A gestão de topo deve formalizar e documentar os seus objectivos. Entende-se por objectivos os resultados que a organização pretende conquistar num determinado período de tempo. Os objectivos devem ser definidos, comunicados e acompanhados, no final, avaliados.

Requisito 6.4 – Requisitos Legais e Outros – A organização tem a responsabilidade de ter conhecimento e cumprir os requisitos legais, de legislação geral e regulamentação existente. Os requisitos legais devem ser identificados e actualizados, analisados, implementados e divulgados.

Requisito 6.5 – Compensações – É importante definir a política de compensações existente e adoptada aos colaboradores, de forma clara para todos. Esta política deve estar documentada salientando o tipo de compensações a atribuir, critérios, atribuição e divulgação das mesmas.

Requisito 6.6 – Sanções – As atitudes e comportamentos não conformes e indesejados pela organização devem estar claramente definidos e dados a conhecer a todos os colaboradores, bem como as sanções por eles atribuídas, para que possam cultivar um padrão positivo de comportamento e conduta. A Norma define comportamentos indesejáveis possíveis comportamentos futuros que são determinados antecipadamente e por isso considerados indesejáveis, os comportamentos não conformes são os que acontecem efectivamente contra a conduta da organização.

## Capítulo 7 – Gestão de Recursos Humanos

Requisito 7.1 – Gestão Administrativa – A gestão administrativa deve manter a informação dos seus colaboradores actualizada e preservar o arquivo da mesma e assegurar que a sua utilização é feita correctamente.

Requisito 7.2 – Recrutamento e Selecção – O processo de recrutamento e selecção dos recursos humanos deve estar devidamente documentado, os procedimentos definidos, tipo e fontes de recrutamento (interno, externo, misto), de acordo com a função a que se destina. Quanto à selecção é importante definir as fases do processo, as técnicas e os instrumentos utilizados para o efeito.

Requisito 7.3 – Admissão – O processo de admissão de novos colaboradores deve estar devidamente sistematizado e documentado, contribuindo para a uniformização do cumprimento da legislação aplicável.

Requisito 7.4 – Acolhimento e Integração – O acolhimento diz respeito ao primeiro contacto do colaborador com a organização. A integração corresponde ao período de adaptação do colaborador à organização e função que vai ocupar. O objectivo é ser dado a conhecer ao colaborador o adequado funcionamento da organização e as regras a cumprir.

Requisito 7.5 – Comportamentos – A organização é responsável pela promoção e cultivo de comportamentos e atitudes a ser seguidos por todos os colaboradores, em qualquer função ou posição hierárquica. Devem ser definidos códigos de comportamentos relativamente a igualdade de oportunidades, assédio sexual, coacção física, psicológica e moral, ética profissional e representação da organização. Todos estes comportamentos devem ser transmitidos e comunicados durante o processo de acolhimento e integração.

Requisito 7.6 – Desenvolvimento – A organização deve permitir, através de um conjunto de metodologias (práticas de aprendizagem e desenvolvimento), cultivar e usufruir das potencialidades individuais dos seus colaboradores, de forma a proporcionar um crescimento mútuo, pois o crescimento do colaborador proporcionará em consequência o crescimento da organização.

Requisito 7.6.1 – Formação – Os colaboradores devem ter a possibilidade de desenvolver as competências necessárias para a melhoria do seu desempenho nas suas funções. Este desenvolvimento é assegurado pela organização de forma planeada consoante as necessidades identificadas.

Requisito 7.6.2 – Reconhecimento de Competências – A organização deve identificar quais as funções dentro da organização que exigem colaboradores com competências reconhecidas legalmente.

Requisito 7.6.3 – Carreiras – Este requisito apenas se aplica a organizações que apresentam a gestão de carreiras na sua política de gestão. É o único requisito normativo que pode ser

excluído do SGRH. No caso das organizações com planos de carreiras, devem garantir a igualdade de oportunidades, incentivando o desenvolvimento individual, salientando as competências e experiência dos colaboradores.

Requisito 7.7 – Aquisição de Bens e Serviços – A aquisição de bens e serviços deve ser devidamente controlada de forma a garantir o bom desempenho e o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis.

## Capítulo 8 – Medição, Análise e Melhoria

Requisito 8.1 – Medição – O SGRH deve ser acompanhado regularmente a fim de verificar se a sua implementação está a ser eficaz, se os resultados obtidos vão de encontro com a política e estratégia da empresa.

Requisito 8.1.1 – Avaliação do Desempenho – A organização deve definir uma metodologia de avaliação do desempenho dos colaboradores com critérios e medidas predefinidas e documentadas.

Requisito 8.1.2 – Satisfação Interna – De forma contínua e sistemática a organização deve verificar o grau de satisfação dos seus colaboradores. Os itens de avaliação da satisfação interna devem ser definidos, monitorizados e explicados aos colaboradores.

Requisito 8.1.3 – Auditorias Internas – As auditorias internas são da responsabilidade da organização que voluntariamente deve executá-las por pessoas externas ou internas à organização que possuam habilitação para tal e sejam independentes à actividade. Todo o processo deve estar documentado: metodologia, responsabilidades e documentação necessária à auditoria.

Requisito 8.2 – Controlo de Práticas Não Conformes – As práticas não conformes são aquelas que não se enquadram nos regulamentos, procedimentos ou normas da organização. Para controlar este tipo de práticas é necessário definir uma metodologia que permita detectar essas práticas, analisar e investigar as suas causas e implementar as acções a tomar perante a situação.

Requisito 8.3 – Análise de Dados – A organização deve implementar um meio de recolha, análise e tratamento de dados pertinentes à avaliação do SGRH. Estes dados traduzem-se em informação importante na tomada de decisão e na identificação de tendências e oportunidades da realidade actual.

Requisito 8.4.1 – Melhoria Contínua – A organização deve cultivar a melhoria contínua que segundo a NP EN ISO 9000:2005 é uma “actividade recorrente com vista a incrementar a capacidade para satisfazer requisitos”. Devem ser implementadas acções com o objectivo de melhorar o SGRH, para isso, devem ser criadas condições para que todos os colaboradores possam contribuir para esta melhoria.

Requisito 8.4.2 . Acções Correctivas – A organização deve implementar acções correctivas que permitam a melhoria do SGRH. A NP EN ISO 9000:2005 define acção correctiva como “uma acção para eliminar a causa de uma não conformidade detectada ou de outra situação indesejável”, pretende-se não só eliminar a não conformidade como também a sua causa.

Requisito 8.4.3 – Acções Preventivas – Na possibilidade de se antecipar não conformidades, a gestão de topo deve assegurar recursos para implementar acções preventivas. Uma acção preventiva é uma “acção para eliminar a causa de uma potencial não conformidade ou de outra potencial situação não desejável” NP EN ISO 9000:2005.

## 2.7 Gestão do Desporto e Qualidade

A indústria do desporto e lazer tem crescido significativamente. Os investimentos e consequente expansão na área da saúde e fitness como actividade desportiva têm levado ao crescimento de organizações públicas e privadas, com o objectivo de desenvolver estas actividades, aumentando, desta forma, o número de oportunidades de emprego nesta área.

De acordo com The Higher Education Academy, vários institutos, Institute of Sport and Leisure Management (s.d.), The Institute of Sport Recreation Management, The Fitness Industry Association and Sport England, trabalham em conjunto para elevar as expectativas relativamente ao nível de qualificação e formação dos trabalhadores destas áreas. Rapidamente se percebeu que a área do desporto e lazer é uma área «divertida» para trabalhar, o número de estudantes nas áreas de desporto e gestão do desporto aumentou significativamente.

Os gestores do desporto devem apresentar capacidades na área de gestão, do design de serviços, de gestão das expectativas dos clientes e comunicação com as partes interessadas. A necessidade de aplicação de competências na gestão do desporto tem conduzido à necessidade de formar recursos que tenham capacidade de utilizar estas competências de forma eficiente e eficaz, permitindo o desenvolvimento das organizações desportivas.

Esta necessidade de gestão do desporto deve-se principalmente aos seguintes factores (The Higher Education Academy):

- A indústria do desporto torna-se cada vez mais competitiva, tanto ao nível do número de organizações desportivas como das oportunidades oferecidas pelas mesmas;
- Os gestores das organizações desportivas são constantemente confrontados com as expectativas crescentes dos seus clientes;
- A complexidade das modalidades de financiamento de muitos desportos e serviços tem aumentado;
- A evolução das tendências sociais exige uma gestão mais eficaz e eficiente.

Para Constantino (1999) a gestão do desporto é um conjunto de procedimentos que têm como objectivo otimizar os equipamentos públicos, associativos e privados.

Pires (2002) cita a European Association for Sport Management que define os seguintes objectivos da gestão do desporto:

- Proporcionar boas condições para os utentes dos serviços desportivos;
- Possibilitar uma boa e efectiva cooperação entre as unidades voluntárias e profissionais;
- Permitir uma amortização substancial dos investimentos e custos.

Pires (2002) refere Mullin (citado por Parks Zanger, 1992) que difere a gestão do desporto de outros tipos de gestão baseado em três aspectos fundamentais: o marketing desportivo, o financiamento das estruturas das organizações desportiva e a formação de profissionais.

Este autor refere que Soucie & Doherty (1996) realizaram uma análise exaustiva de teses de doutoramento realizadas na área do desporto e educação física no período de 1949 a 1993. Analisaram 582 dissertações das quais 29% estudaram os comportamentos organizacionais. Este estudo revelou que destes 29%, 14% corresponde a qualificação e competências do administrador e à descrição das funções administrativas, 13% aos traços de liderança, comportamentos e poder do administrador e apenas 2% a questões de gestão de recursos humanos tais como o recrutamento e selecção, atribuição de funções, desenvolvimento de competências e avaliação do desempenho.

O autor concluiu que nos estudos realizados na gestão do desporto a atenção dirige-se maioritariamente para o comportamento do líder das organizações desportivas e menos nos resultados efectivos e comportamentais no ambiente de trabalho das organizações.

As primeiras críticas relativas aos estudos pioneiros na gestão do desporto referenciavam estudos demasiado teóricos e descritivos e com pouco rigor metodológico no desenvolvimento científico nesta área. O mesmo autor refere Paton (1987) que defendeu que a pesquisa descritiva é importante para aprofundar o conhecimento da gestão do desporto no entanto, limita o avanço do próprio conhecimento.

Cada vez mais as organizações desportivas mostram preocupação em gerir pessoas e grupos para a eficácia organizacional, percebendo e prevendo as suas atitudes e comportamentos.

Para Constantino (1994) os factores inerentes à qualidade de um equipamento desportivo são o pessoal, a construção de equipamentos e a manutenção e conservação dos equipamentos.

Segundo Lima (2006) a gestão do desporto tem como objectivo a organização e rentabilização dos equipamentos desportivos, das actividades ou eventos desportivos, permitindo a todos os participantes desenvolver as práticas desportivas nas condições adequadas.

Para Sarmento & Almeida (1999) as organizações na actualidade são geridas numa perspectiva financeira, é importante definir e implementar um método de planeamento e avaliação, que permita verificar a viabilidade e sobrevivência da própria organização.

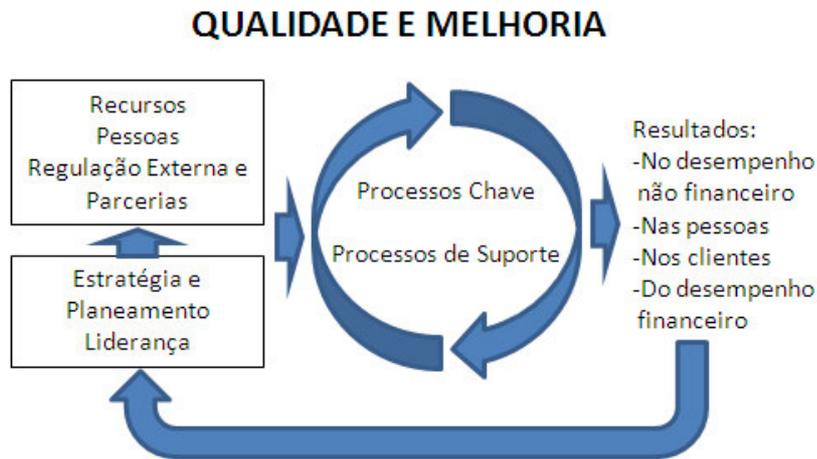
Pires (2002) refere que, baseado em Watt (1998), cada vez mais o serviço público está sujeito à implementação da qualidade e o mesmo se aplica à gestão do desporto.

No desporto, Soares et al. (2007) apresentam o MEDE: Modelo da Excelência do Desporto para a gestão da qualidade e da excelência na gestão do Desporto, é um modelo de auto-avaliação da gestão das organizações desportivas.

**Quadro n.º 7 - Áreas e Critérios do MEDE (adaptado de Soares et al., 2007)**

<b>Áreas</b>	<b>Critérios</b>
<b>Meios</b>	Liderança Estratégia e Planeamento Regulação Externa e Parcerias Pessoas Recursos
<b>Processos</b>	Processos Chave e Processos de Suporte
<b>Resultados</b>	Resultados do Desempenho Não Financeiro Resultados nas Pessoas Resultados nos Clientes Resultados na Sociedade Resultados do Desempenho Financeiro
<b>Melhoria</b>	Melhoria Contínua e Aprendizagem Qualidade, Inovação e Gestão da Mudança

Este Modelo assenta a avaliação em áreas e critérios da gestão das organizações, como estão representadas na ilustração 2, para a qualidade e melhoria da gestão da organização:



**Ilustração 7 – MEDE: Modelo de Excelência no Desporto (Soares et al., 2007)**

Neste modelo, o critério Pessoas é definido “*como a organização desportiva gere e desenvolve o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, tanto a nível individual, como da equipa e da organização desportiva no seu conjunto*” (Soares et al., 2007).

## 2.8 Empresas Municipais

As Empresas Municipais regulam-se pelo disposto no Decreto-Lei n.º 58/98 de 18 de Agosto. Estas empresas possuem personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Este decreto distingue as seguintes empresas públicas:

- Empresas Públicas – quando o município, associações de municípios ou regiões administrativas possuem o capital total;
- Empresas de Capitais Públicos – quando o município, associações de municípios ou regiões administrativas possuem o capital conjuntamente com outras entidades públicas;
- Empresas de Capitais Maioritariamente Públicos – quando em associação com outras entidades públicas, o município, associações de municípios ou regiões administrativas possuem a maioria do capital.

Rodrigues (2005) refere autores como Amorim (2000) e Alves (2002) que consideram que a criação de empresas municipais permitem usufruir de um direito privado, principalmente no campo laboral e contratação de serviços.

No Decreto-Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto, estão descritos nos artigo 16º os poderes de superintendência que as autarquias possuem perante as empresas municipais, nomeadamente: emissão de orientações estratégicas sobre os objectivos a atingir; autorização de alteração dos estatutos; aprovação dos documentos de prestação de contas; aprovação de instrumentos de gestão previsional; aprovação de preços e tarifas; celebração de empréstimos de curto e longo prazo; realização de auditorias; definição do estatuto remuneratório dos membros do conselho de administração; outros assuntos de interesse da empresa.

O mesmo autor referencia Baptista (s.d) que considera que as empresas municipais gerem instalações desportivas associando características de gestão empresarial ao funcionamento das instalações sob o domínio público.

### 2.8.1 Empresas Municipais e Recursos Humanos

Num estudo realizado por Rodrigues (2005) relativamente à formação dos gestores das empresas municipais o autor verificou quem a formação académica e a experiência profissional dos administradores das empresas municipais não estavam de acordo com as necessidades, muitos destes lugares foram ocupados a partir de cargos públicos/políticos anteriores e a formação académica dos mesmos é bastante diversificada. Apenas 14,29% dos presidentes do conselho de administração tinham formação em gestão e apenas 25% tinham experiência nessa área.

Lima (2006) refere Sarmiento (s.d.) que considera que as autarquias encontraram nas empresas municipais uma forma de terminar com o excesso de burocracia, com as complexas relações pessoais e o número exagerado de programas e projectos para realizar. Estas empresas possuem responsabilidade na gestão de recursos humanos, na gestão de instalações e equipamentos desportivos, na organização de actividades desportivas, na gestão de projectos desportivos e na gestão de custos e lucros.

Soares et al. (2007) a partir de um estudo que realizaram ao nível das empresas municipais a nível nacional, identificaram dados interessantes que se enquadram na problemática da gestão de recursos humanos nas empresas municipais. Verificaram que 90% das empresas municipais identificam as competências necessárias nos colaboradores tendo em conta as necessidades da organização. Apenas 45% destas empresas apresentam planos de carreiras definidos na gestão dos recursos humanos. No âmbito da comunicação, 95% recolhem o feedback dos colaboradores seja por reuniões, contactos individuais ou documentos escrito no entanto, apenas 50% dão oportunidades aos colaboradores para participarem em actividades de melhoria. Quanto à avaliação do desempenho dos seus colaboradores, os autores afirmam que apenas 30% das empresas o realizam e, nessas, a avaliação do desempenho não tem significado real pois, não têm quaisquer consequências nos colaboradores. Na questão da formação, Soares et al. (2007) verificaram que 50% das empresas municipais possuem plano de formação dos colaboradores, dos quais 40% possuem plano de formação para todas as funções e 10% só para algumas funções.

Numa pesquisa realizada por Mira (2010), foram analisadas as formas de recrutamento e selecção utilizadas na gestão de recursos humanos, do departamento técnico, da empresa GesLoures. A amostra é constituída por 64 professores em prestação de serviço (contrato de

avença) e 25 professores contratados (do Quadro da empresa). Dos 64 técnicos em regime de prestação de serviços, verificou-se que 81%, foram recrutados externamente. Dos quais 46% entregaram o currículo candidatando-se espontaneamente, 12% entregaram currículo através de um familiar funcionário da empresa e 42% entregaram currículo através de alguém conhecido funcionário da empresa.

No mesmo regime mas por recrutamento interno encontram-se os restantes 19%, dos quais 91,7% foram currículos entregues por atletas que se formaram e já pertenciam ao clube, e 8,3% foram currículos entregues por funcionários com a função de nadador-salvador na empresa.

Os contratados do Quadro da GesLoures são um total de 25 técnicos, todos foram recrutados internamente, eram antigos prestadores de serviço que foram entrando nas vagas do Quadro.

Verificou-se que, enquanto na selecção de pessoas para prestação de serviços predomina o recrutamento externo (78%), para a entrada no Quadro o recrutamento é exclusivamente interno (100%).

Segundo Chiavenato (1999), o recrutamento interno tem como vantagens ser um processo mais económico para a empresa, mais rápido e mais seguro. O que é bastante importante, tendo em conta que são técnicos que preenchem o quadro da empresa. O autor refere, também, que é uma fonte poderosa de motivação para os empregados, podendo a empresa investir na formação e contribuir para a evolução dos técnicos que melhor conhecem a empresa, pois já são empregados nas mesmas funções embora em contratações diferentes. Chiavenato (1999) alerta para o conflito de interesses que este tipo de recrutamento pode gerar.

Relativamente ao recrutamento externo, Chiavenato (1999) considera que este tipo de recrutamento traz novas ideias e experiências para a empresa. Renova e enriquece o grupo de trabalho. Contudo, o mesmo autor refere que é um processo mais demorado e dispendioso, além de ser menos seguro. No estudo, este tipo de recrutamento acontece apenas na contratação de prestadores de serviço, que pela especificidade do contrato, são funcionários externos que prestam serviço, neste caso monitorizam actividades desportivas, na empresa.

Mira (2010) refere que analisando do ponto de vista da empresa, estes processos de recrutamento e selecção podem ser positivos. Numa primeira fase estamos perante um recrutamento externo, o que permite à empresa obter, como já foi referido, novos talentos, não

sendo um compromisso definitivo. Numa segunda fase, com a abertura de vagas no Quadro com o crescimento da empresa, os candidatos são recrutados internamente. Além de ser mais rápido e económico, a empresa já conhece o técnico e este é seleccionado entre os melhores, o que permite criar uma boa equipa no Quadro.

O estudo revelou, em suma, que ao nível da contratação de prestadores de serviço, predomina o recrutamento externo, enquanto na contratação de técnicos para o quadro da empresa é, até à altura, exclusivamente interno. Pode trazer vantagens à empresa no sentido em que os técnicos vinculados à empresa acabam por passar por dois tipos de selecção, uma selecção mais alargada que permite a entrada de pessoas novas e formadas, e uma selecção interna, que permite o vínculo e a evolução na carreira dos técnicos que mais satisfazem as necessidades da empresa.

Nas empresas municipais o estatuto dos funcionários baseia-se no regime de contrato individual e a contratação colectiva é regulada pela lei geral. Muitas empresas adoptaram o Acordo da Empresa, um documento que resulta de um acordo resultado de negociações das empresas com os sindicatos que por sua vez, transmitem a “voz” dos trabalhadores. Esta negociação só é possível quando existem, na empresa, trabalhadores sindicalizados no entanto, todos os trabalhadores, sindicalizados e não sindicalizados, são geridos pelo disposto no Acordo da Empresa.

O Acordo da Empresa entre a GesLoures – Gestão de Equipamentos Sociais, E. M. e as associações sindicais outorgantes e os trabalhadores ao seu serviço, é composto por 10 capítulos com um total de 68 cláusulas. Apresentamos os capítulos presentes neste Acordo da Empresa:

Capítulo I – Âmbito e vigência

Capítulo II – Relações entre a empresa e as associações sindicais

Capítulo III – Admissão, carreira e mobilidade profissional

Capítulo IV – Direitos e deveres das partes

Capítulo V – Duração e organização do tempo de trabalho

Capítulo VI – Lugar da prestação de trabalho

Capítulo VII – Retribuição do trabalho

Capítulo VIII – Suspensão da prestação de trabalho

Capítulo IX – Condições particulares de trabalho

Capítulo X – Saúde, prevenção, higiene e segurança no trabalho.

O Acordo da Empresa define, no Anexo I, as categorias dos trabalhadores, dos vários departamentos da empresa.

A empresa admite as categorias de, pela ordem da descrição no acordo da Empresa, assistente administrativo, chefe de departamento, chefe de serviços, coordenador técnico desportivo, director de departamento, encarregado, motorista, nadador-salvador, técnico administrativo, técnico de informática, secretário da administração, técnico desportivo, técnico de marketing, trabalhador de apoio e trabalhador de limpeza.

Constatámos que, afecto ao departamento técnico, a categoria de Coordenador Técnico Desportivo está definida como

*“O trabalhador que coordena, organiza, selecciona, avalia e garante a aplicação da metodologia e das normas pedagógicas inerentes ao processo de ensino/aprendizagem e aperfeiçoamento das actividades desportivas; zela pelo cumprimento dos programas definidos para os níveis de ensino; analisa e reformula a composição das aulas; define os horários dos níveis e correcta gestão dos espaços; propõe a aquisição de material pedagógico considerado fundamental no suporte à realização das aulas propondo igualmente as reformulações consideradas importantes para melhorar a gestão das actividades; participa na avaliação do desempenho dos técnicos e na dinamização das iniciativas julgadas convenientes e oportunas para a divulgação das actividades desenvolvidas na GesLoures”.*

Quanto ao Técnico Desportivo o Acordo da Empresa define esta categoria como

*“o trabalhador que planeia, organiza, executa e avalia o processo de ensino/aprendizagem segundo normas metodológicas, éticas e deontológicas que regem a função docente na empresa”.*

**CAPÍTULO III – Metodologia**

### 3.1 Caracterização do Modelo de Análise

Quivy e Campenhoudt (2008) citando Gaston Bachelard afirmam que o facto científico é conquistado sobre os preconceitos, construído pela razão e verificado nos factos. A investigação em ciências sociais pode ser considerada como a compreensão de significados de um acontecimento ou perceber de forma perspicaz as lógicas de funcionamento de uma organização.

Este trabalho tem como método o estudo de caso.

*“é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão de um certo fenómeno de interesse”.* Ponte (2006)

Para Triviños (1987) o estudo de caso é uma pesquisa na qual o objecto de estudo é analisado aprofundadamente. Yin (1994) reforça a definição de estudo de caso assenta nas características do fenómeno em estudo e no conjunto de características inerentes à recolha de dados e análise dos mesmos. O mesmo autor salienta a importância de triangulação como uma necessidade ética de validar os processos. A triangulação consiste no processo de recolha e organização sistemática dos dados que vão sendo fornecidos ao longo da investigação.

Gunther (2006) cita Mayring (2002) e Flick et al. (2000) afirmando que o estudo de caso é o ponto de partida de uma pesquisa qualitativa. O mesmo autor, refere que enquanto a pesquisa qualitativa num estudo de caso depende de uma argumentação específica que induz à generalização para essa situação específica, a pesquisa quantitativa depende do estudo de uma amostra significativa que remete para a generalização de resultados de uma dada população.

O autor salienta a quantificação como uma função importante existente na pesquisa qualitativa, que permite chegar a conclusões conjugadas. Num estudo de caso podem ser utilizados procedimentos qualitativos e quantitativos. Esta associação de procedimentos permite uma pesquisa qualitativa a partir da recolha de dados quantitativos que depois de analisados se traduzem em respostas qualitativas.

### **3.2 Metodologia do Estudo**

Para a pesquisa, foi analisada a forma de Gestão de Recursos Humanos da empresa GesLoures. O principal objectivo deste trabalho é, a partir de um levantamento de informação relativa à Gestão dos Recursos Humanos, de acordo com os requisitos da Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos, descrever os processos e verificar se estão em conformidade com a Norma.

A recolha dos dados realizou-se a partir de duas entrevistas.

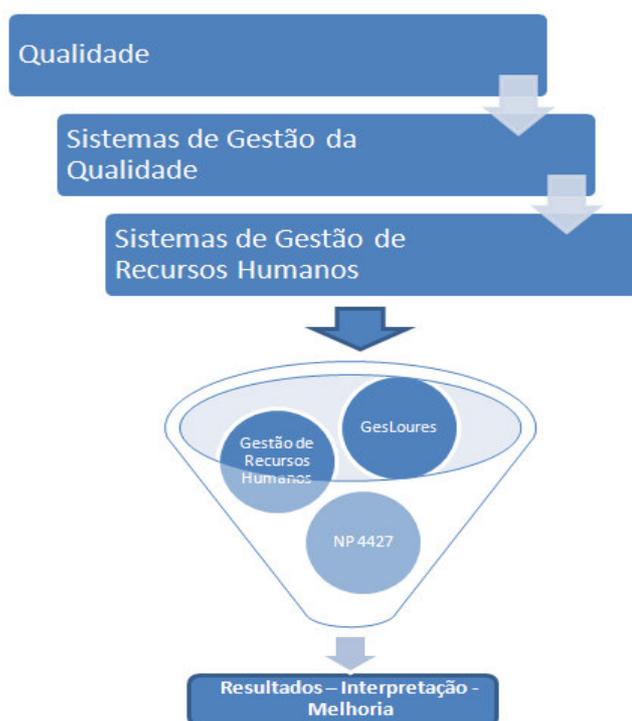
*“Processo de interacção social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objectivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (Haguete, 1997:86, citado por Boni & Quaresma, 2005).*

As entrevistas realizadas caracterizam-se por uma entrevista semi-estruturada, conjuga questões abertas e questões fechadas, é previamente preparada existindo um guião que orienta o desenrolar da mesma. Não exige uma ordem específica das questões pois, o desenrolar da entrevista adapta-se à interacção do entrevistado (Boni & Quaresma, 2005). As entrevistas foram realizadas à Secretária do Presidente do Conselho de Administração, responsável pelo Departamento Administrativo e Financeiro onde se insere a Gestão dos Recursos Humanos da empresa.

A caracterização dos recursos humanos da empresa foi realizada com base nos dados fornecidos pelo Departamento de Administração. Os dados relativos aos funcionários do quadro foram fornecidos pelo programa *Primavera Business Software Solutions*, versão 7.5 Professional, com a licença de GesLoures, E. M.. A partir da *Estatística de Funcionários* consultámos o *Centro de Custo*, a *Situação na Profissão* e a *Categoria Profissional*. Os dados relativos aos prestadores de serviços foram fornecidos pela *Lista de Prestação de Serviço*.

Para a caracterização dos funcionários do quadro foi, ainda, consultado o Relatório Único do Balanço Social de 2010, por aplicação fornecida pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e ao Ministério da Saúde.

Na ilustração 8 esquematizamos o estudo realizado:



**Ilustração 8 – Esquema Metodológico do Estudo**

Foi criada uma ferramenta para o levantamento da informação, a partir do Programa da Microsoft Excel foi criada uma grelha com a descrição de todos os requisitos da NP 4427, os quais foram questionados individualmente na entrevista realizada.

Com base no resultado dessa entrevista, a qual identifica se os requisitos são ou não cumpridos conforme a Norma propõe, o que permite apenas duas respostas possíveis, cumpre

ou não cumpre, identificou-se, a partir da folha de Excel criada, a percentagem dos requisitos em conformidade e a percentagem dos requisitos em não conformidade do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da GesLoures com a Norma Portuguesa 4427.

Os requisitos que apresentam alíneas foram analisados de forma a individualizar as mesmas, correspondendo a percentagem total de cumprimento ou não do requisito ao total das alíneas cumpridas ou não cumpridas. A grelha apresenta, em cada requisito, um espaço para observações que o entrevistado considere pertinente para melhor entender o sistema.

A partir dos dados recolhidos serão analisados, a partir de percentagens, a conformidade e não conformidade (cumprimento e não cumprimento) de:

- Cada capítulo da NP 4427;
- Cada requisito de cada capítulo da NP 4427;
- Da NP 4427.

O quadro n.º 8 apresenta a grelha utilizada no estudo.

Quadro n.º 8 - Grelha de Levantamento dos Requisitos da NP 4427

N.º Req.	Designação do Requisito	Interpretação	Cumpre	Não Cumpre	Observações
5	<b>Responsabilidade da Gestão</b>				
5.1	Comprometimento da Gestão	<i>"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"</i> (NP4427)			
a)	Estabelece e divulga necessidades e expectativas da organização para com os RH	Cabe à gestão de topo assegurar a implementação, manutenção e melhoria do seu sistema de gestão de recursos humanos.			
b)	Estabelece a política de RH	A gestão de topo assume este compromisso através de uma participação activa nas constantes necessidades e expectativas face aos seus recursos humanos.			
c)	Estabelece objectivos para a GRH				
d)	Estrutura e motiva a organização para a implementação e cumprimento do SGRH				
e)	Implementa e mantém registos de todos os requisitos legais aplicáveis à GRH, assegurando a sua revisão periódica e o cumprimento do SGRH				
f)	Conduz as revisões do SGRH				
5.2	Política de Recursos Humanos		<i>"A gestão de topo deve estabelecer a sua política de recursos humanos"</i> (NP4427)		
a)	É apropriada ao propósito da organização	Cada organização deve estabelecer a sua política de recursos humanos, com base nos princípios e valores da estratégia da gestão de recursos humanos. Este documento deve possuir as ideias chave claras e concisas para que sejam entendidas por todos os colaboradores.			
b)	Inclui um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar, continuamente, a eficácia do SGRH				
c)	Proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objectivos para a GRH				

d)	É divulgada e compreendida a todos os níveis da organização			
e)	É revista regularmente, de acordo com as alterações internas e externas, para se manter actualizada			
5.3	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	<i>"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" (NP4427)</i>		
5.3.1	Responsabilidade e Autoridade	As responsabilidades e autoridades do sistema devem estar formalmente definidas e documentadas.		
5.3.2	Representante da Gestão	O representante da gestão é um elemento importante que funciona como ponte entre a gestão de topo e os restantes colaboradores. Deve assegurar a divulgação das práticas e procedimentos do sistema de forma contínua e sistemática a todos os colaboradores .		
a)	Assegura que os processos necessários ao SGRH são estabelecidos, implementados e mantidos			
b)	Informa a gestão de topo sobre o desempenho do SGRH e qualquer necessidade de revisão e melhoria			
5.3.3	Comunicação Interna	Com um sistema de comunicação definido a organização consegue assegurar de forma adequada e eficaz a implementação e manutenção do sistema de gestão de recursos humanos.		
5.4	Revisão pela Gestão	<i>"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" (NP4427)</i>		
a)	Resultados de auditorias	A revisão pela gestão tem como objectivo avaliar se o SGRH da organização se		
b)	Resultados do tratamento de reclamações de clientes	adequa à sua estratégia e se cumpre os objectivos definidos		

c)	Resultados da avaliação do desempenho das pessoas	e/ou se existe necessidade de alguma alteração. Estas revisões devem estar documentadas para que seja possível identificar as causas do insucesso e consequente definição e implementação de acções que corrijam a situação.			
d)	Resultados da avaliação da satisfação interna				
e)	Estado das acções correctivas e preventivas				
f)	Seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão				
g)	Alterações internas ou externas que possam afectar o SGRH				
h)	Recomendações para melhoria				
<b>6.</b>	<b>Planeamento</b>				
6.1	Planeamento dos Recursos Humanos	<i>"Como parte integrante do planeamento estratégico da organização, esta deve calcular e planear os recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades dos seus planos e actividades".(NP4427)</i>			
6.2	Caracterização da Estrutura Organizacional	Cada organização deve definir a forma como está organizada funcionalmente.			
a)	Estabelece a sua estrutura de forma a satisfazer as necessidades impostas pela sua actividade e pelo meio envolvente	A estrutura organizacional pode ser representada graficamente através de um organigrama. Deve identificar-se as actividades referentes a cada função, o seu conteúdo e posição hierárquica.			
b)	Estabelece metodologia a utilizar na descrição e análise de funções				
c)	Estabelece descrições e análises de funções de acordo com a estrutura da organização e abrangendo todos os cargos funcionais da mesma				

6.3	Objectivos	"A organização deve, sempre que possível, identificar e qualificar as expectativas e/ou objectivos dos contributos globais ou parcelares das diferentes entidades que compõem a estrutura da organização, em função dos planos de actividades" NP(4427)			
6.4	Requisitos Legais e Outros	"A organização deve identificar todos os requisitos legais e outros, aplicáveis à gestão de recursos humanos, bem como assegurar o seu cumprimento integral." (NP4427)			
6.5	Compensações	"A organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adoptar procedimento documentado" (NP4427) relativo ao tipo de compensações, critérios, meios e periodicidade de compensações a atribuir aos seus recursos humanos.			
6.6	Sanções	"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". (NP4427)			
<b>7.</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>				
7.1	Gestão Administrativa	A organização deve possuir um arquivo com os dados de todos os colaboradores			
a)	Mantém actualizados os registos dos dados pessoais dos RH ao serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre protecção de dados pessoais	Deve existir um método que permita à organização manter os registos dos seus colaboradores actualizados, assegurando a sua conservação e o seu fácil acesso. Cada colaborador deve ter uma ficha pessoal.			
b)	Mantém organizados e actualizados registos de todas as actividades inerentes às funções do SGRH e respectivos procedimentos				
7.2	Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos	A organização deve definir a prática de recrutamento e selecção de recursos humanos utilizada pela empresa.			
a)	Define os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e selecção dos RH	É importante definir as fontes utilizadas neste processo, tendo em conta o tipo e complexidade da função proposta.			

b)	Garante a igualdade de oportunidades e tratamento a todos os candidatos			
c)	Define, de forma objectiva, a actuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal			
7.3	Admissão	"A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que regulamente a admissão de recursos humanos" (NP4427)		
7.4	Acolhimento e Integração	"A organização deve assegurar o acolhimento e a integração dos recursos humanos". (NP4427)		
7.5	Comportamentos	"A organização deve, dentro dos limites legais em vigor, estabelecer e manter procedimento documentado que defina padrões e código de conduta". (NP4427)		
a)	Igualdade de oportunidades	Desta forma responsabiliza-se a organização na promoção e cultivo de atitudes e comportamentos a seguir.		
b)	Assédio sexual			
c)	Coacção física, psicológica e moral			
d)	Ética profissional			
e)	Representação da organização			
7.6	Desenvolvimento	"A organização deve definir procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus recursos humanos". (NP4427)		
7.6.1	Formação	A organização deve criar um conjunto de metodologias que permita reconhecer e aproveitar as potencialidades individuais, cultivando o crescimento individual como que o crescimento organizacional.		
a)	Forma como se identificam as necessidades de formação dos RH			
b)	Mecanismos de controlo e avaliação da eficácia e impacto da formação			
7.6.2	Reconhecimento de competências			
7.6.3	Carreiras			

7.7	Aquisição de Bens e Serviços	"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" (NP447)			
<b>8</b>	<b>Medição, Análise e Melhoria</b>				
8.1	Medição	"A organização deve planear e implementar processos de acompanhamento, medição, análise e melhoria do sistema de gestão de recursos humanos". (NP4427)			
8.1.1	Avaliação do desempenho	Devem ser criadas metodologias que permitam acompanhar e medir o desempenho do SGRH. Deve avaliar-se o desempenho dos colaboradores e a satisfação interna dos mesmos e realizar-se auditorias internas para analisar o desempenho e eficácia do SGRH.			
8.1.2	Satisfação Interna				
8.1.3	Auditorias Internas				
a)	Determina se o SGRH está em conformidade				
b)	Procede à revisão dos resultados de auditorias internas anteriores				
c)	Fornecer, à gestão de topo, informações sobre os resultados das auditorias internas				
8.2	Controlo de Práticas não Conformes	Práticas não conformes são consideradas as práticas adoptadas por um ou mais colaboradores da organização que não se enquadram nos regulamentos, procedimentos ou normas instituídas.			
a)	Analisa e investiga práticas não conformes	A intervenção neste processo passa pelas fases de detecção, análise e investigação e implementação das acções.			
b)	Executa as acções necessárias para corrigir as práticas não conformes				
8.3	Análise de Dados	"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 da melhoria contínua do mesmo". (NP4427)			

8.4	Melhorias	<i>"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 de dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão".(NP4427)</i>			
8.4.1	Melhoria Contínua	A melhoria contínua do SGRH deve ser uma constante preocupação da organização.			
8.4.2	Acções Correctivas	Devem ser implementadas acções que visem aperfeiçoar o SRGH, para melhor responder às necessidades e estratégias da organização face aos seus recursos humanos.			
a)	Revisão das não conformidades, incluindo as reclamações dos clientes				
b)	Determinação das causas das não conformidades e o seu registo				
c)	Avaliação da necessidade de acções que assegurem a não repetição das acções empreendidas				
d)	Determinação e implementação das acções necessárias				
e)	Aplicação de meios de controlo, visando assegurar a eficácia das acções empreendidas				
f)	Registo do resultado das acções empreendidas				
8.4.3	Acções Preventivas				
a)	Determina potenciais não conformidades, as suas causas e procede ao seu registo				
b)	Avalia a necessidade de acções visando prevenir a ocorrência de não conformidades, determina e implementa as acções necessárias e aplica os meios de controlo para assegurar a sua eficácia				
c)	Regista o resultado das acções preventivas				

### **3.3 Campo de Análise**

#### **3.3.1 Caracterização da Organização**

A caracterização da organização estudada teve como base a entrevista realizada com a responsável da área de recursos humanos e com a autorização ao acesso de dados e documentos deste departamento.

##### **GesLoures, Empresa Municipal.**

O Município de Loures tomou a opção de criar uma empresa municipal, um conceito inexistente à época, tendo criado a primeira empresa municipal do País – a GesLoures.

A GesLoures (Empresa Pública) foi criada em 1992, pela Câmara Municipal de Loures, ainda ao abrigo da norma que regulava as empresas públicas, que até então existiam apenas no Estado Central. Em 1998, foi aprovada a Lei nº 58/98, de 18 de Agosto, que veio regular definitivamente o sector empresarial local, tendo a GesLoures a forma jurídica de Empresa Municipal.

Em 2006 foi publicada a Lei nº 53-F/2006, de 29 de Dezembro, que estabelece o regime jurídico do sector empresarial local, tendo a GesLoures adoptado a sua forma para Sociedade por Quotas, com um único sócio, detendo o Município de Loures a totalidade do Capital Social da empresa.

A GesLoures, E.M. começou por gerir as Piscinas Municipais de Loures, Odivelas e S. João da Talha, às quais se juntaram posteriormente o Parque Desportivo de Camarate e de Sacavém, o Complexo de Piscinas Municipais de Santo António dos Cavaleiros, as Piscinas Municipais de Santa Iria de Azóia, e mais recentemente as Piscinas Municipais da Portela.

Para além dos equipamentos desportivos, o Município tem vindo a colocar sob a gestão da GesLoures um conjunto de outros equipamentos sociais, nomeadamente equipamentos de Restauração e Bebidas, cabendo à GesLoures a decisão sobre a forma de gestão dos espaços, seja por gestão directa, ou concessionando os mesmos a terceiros.

Actualmente, a GesLoures gere apenas as quatro piscinas municipais do concelho. Possui quatro complexos em quatro das dezoito freguesias do concelho de Loures:

- Piscina Municipal de Loures;
- Piscina Municipal de Santo António dos Cavaleiros;
- Piscina Municipal de Santa Iria da Azóia;
- Piscina Municipal da Portela.

Tem estatutos próprios regidos pelas leis aplicadas às empresas públicas com personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira.

**CAPÍTULO IV– Apresentação e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo, depois da apresentação da metodologia aplicada e da caracterização da organização em estudo no capítulo anterior, apresentamos e discutimos os resultados da investigação. Tendo em conta a revisão bibliográfica e os dados recolhidos na entrevista realizada, procurou-se analisar, discutir e reflectir sobre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da organização, relativamente ao cumprimento ou não dos requisitos da Norma Portuguesa 4427.

## **4.1 Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **6. Identificar se a empresa possui um Sistema de Gestão de Recursos Humanos e se cumpre os requisitos propostos pelo Capítulo 4 da NP4427**

O cumprimento de todos os capítulos da Norma só é possível se este capítulo for cumprido na realidade. Verificámos que a empresa definiu um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, integrado no processo de reestruturação da macro-estrutura da empresa previsto pela administração no entanto, sendo uma empresa municipal sujeito à autorização por parte da autarquia para a alteração de estatutos, este processo ainda não foi implementado.

Toda a documentação elaborada pela responsável dos recursos humanos, como o Manual de Recursos Humanos, que até então não existia, não pode ser implementado pois, foi elaborado para responder a uma reestruturação da organização que ainda não se verificou e, por isso, não responde à estrutura que ainda é a realidade da organização.

Desta forma, podemos prever que os restantes capítulos não estarão de acordo com a Norma uma vez que o SGRH não está implementado. Os requisitos serão analisados de forma a conhecer os pontos que terão que ser revistos, alterados e melhorados, permitindo assim uma eficaz implementação do sistema quando todas as condições necessárias estiverem reunidas.

A implementação destes sistemas é bastante importante para a evolução da organização, é uma ferramenta de gestão importante que desafia e cultiva as organizações a darem o melhor dos seus colaboradores.

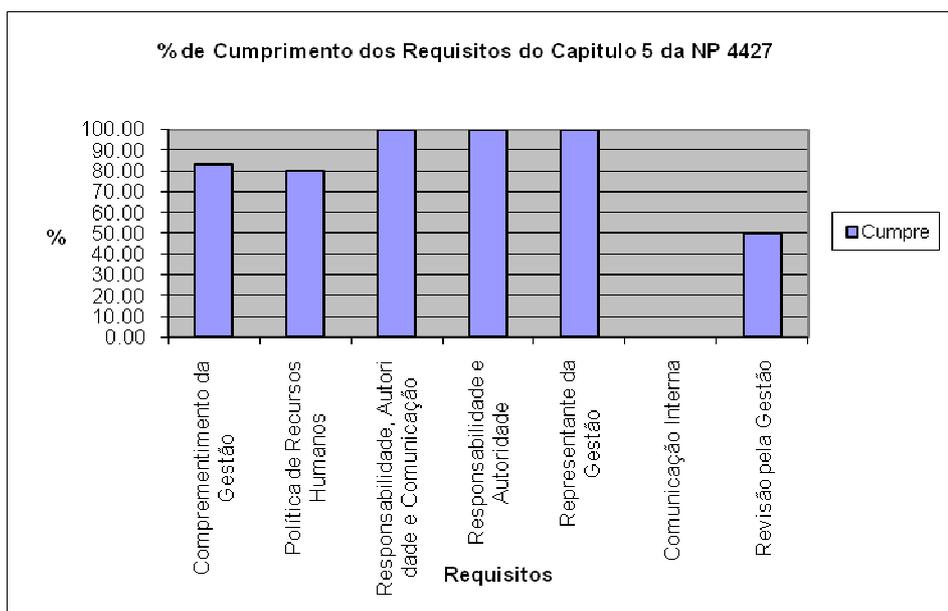
**7. Identificar se o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos da Responsabilidade da Gestão propostos pelo Capítulo 5 da NP4427**

Como podemos analisar no quadro n.º 9 – Requisitos do Capítulo 5 da NP 4427, 83,33% dos requisitos deste capítulo são cumpridos.

Para melhor compreender os resultados faremos uma análise individual a cada requisito.

**Quadro n.º 9 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 5 da NP 4427**

<b>N.º Req.</b>	<b>Designação do Requisito</b>	<b>Cumpre</b>	<b>Não Cumpre</b>
<b>5</b>	<b>Responsabilidade da Gestão</b>		
5.1	Comprometimento da Gestão	83,33	16,67
5.2	Política de Recursos Humanos	80,00	20,00
5.3	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	100,00	0,00
5.3.1	Responsabilidade e Autoridade	100,00	0,00
5.3.2	Representante da Gestão	100,00	0,00
5.3.3	Comunicação Interna	0,00	100,00
5.4	Revisão pela Gestão	50,00	50,00
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 5 (%)</b>		<b>73,33</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 5 (%)</b>			<b>26,67</b>



**Gráfico 1 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 5 da NP4427**

#### Requisito 5.1 – Comprometimento da Gestão

Neste requisito verificámos que a organização estabelece e divulga necessidades e expectativas para com os R.H., estabelece a política de R. H., estabelece os objectivos para a G.R.H., implementa e mantém os registos de todos os requisitos legais aplicáveis à G.R.H. e conduz as revisões do mesmo do sistema, que corresponde ao cumprimento de 83,33% do requisito. A lacuna de 16,67% corresponde ao facto da gestão de topo não estruturar e motivar a própria organização para a implementação e cumprimento do S.G.R.H. Como foi referido na análise do capítulo anterior, a gestão de topo tenciona assegurar as condições necessárias para a implementação do S.R.G.H. já elaborado contudo, não tem autonomia para exercer, actualmente, esse compromisso.

#### Requisito 5.2 – Política de Recursos Humanos

A organização possui uma política de R.H. apropriada ao propósito da organização, estabelece e revê os objectivos de G.R.H. Divulga a política de R.H. a todos os níveis da organização e, por sua vez, é compreendida e é revista regularmente para se manter

atualizada. No entanto, a política de R.H. não inclui o comprometimento de cumprimento dos requisitos S.G.R.H. uma vez que este não está implementado na realidade.

A organização possui a política de recursos humanos documentada de forma clara e concisa para que possa ser compreendida por todos os colaboradores.

### Requisito 5.3 – Responsabilidade, autoridade e comunicação

Este requisito é cumprido na medida em que a gestão de topo pretende assegurar os meios para estabelecer, documentar, implementar e manter o S:G.R.H. Disponibiliza os meios necessários como os recursos humanos, financeiros, tecnologia, etc.

#### Requisito 5.3.1 – Responsabilidade e autoridade

Verificámos que a gestão de topo define, documenta e pretende comunicar, aquando da implementação do S.G.R.H., as responsabilidades, autoridades e interações das várias partes envolvidas no sistema. Desta forma, a gestão de topo descreve, atendendo a cada departamento,, o que cada um tem que decidir e ainda a ligação das actividades entre si.

#### Requisito 5.3.2 – Representante de gestão

Este requisito é cumprido. Existe um membro da gestão, nomeado pela gestão de topo, que tem a responsabilidade de assegurar o estabelecimento, implementação e manutenção dos processos necessários ao S.G.R.H. e, por seguinte, informar a gestão de topo sobre o desempenho do sistema.

Este membro funciona como o elo de ligação entre a gestão de topo e os colaboradores.

### Requisito 5.3.3 – Comunicação interna

A gestão de topo admite não cumprir este requisito. Admite que os mecanismos criados não permitem uma efectiva comunicação com todos os colaboradores. Alguma informação não é actualizada em tempo útil, não circula de forma eficaz.

Não estão assegurados os meios necessários que permitam um processo de comunicação interna eficaz.

### Requisito 5.4 – Revisão pela gestão

Dentro deste capítulo este é o requisito que apresenta mais lacunas. A gestão de topo não revê o S.G.R.H. para assegurar se este está apropriado ao propósito da organização. Estas lacunas são de prever pois se o objectivo da revisão pela gestão é avaliar se o S.G.R.H. é adequado e eficaz, uma vez que ainda não está implementado não pode ainda ser avaliado.

Dos elementos de avaliação necessários ao cumprimento deste requisito verificámos que não são realizadas auditorias, avaliações do desempenho dos colaboradores, nem da satisfação interna.

Uma vez que não são realizadas revisões também não são implementadas acções resultantes dessas revisões.

Por outro lado, são avaliados os resultados do tratamento de resultados de reclamações de clientes, as alterações internas ou externas que possam afectar o S.G.R.H. e as recomendações para melhoria.

A revisão da gestão tem como objectivo constatar os resultados das avaliações, é importante avaliar para que se possa identificar possíveis causas de insucesso, depois de identificadas é possível implementar acções de melhoria.

A análise deste capítulo mostra exactamente o que a organização pretende fazer e o que é feito na realidade.

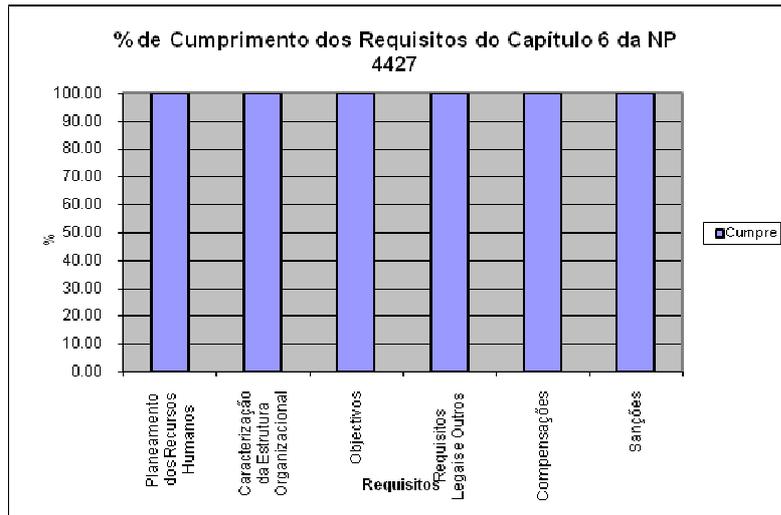
A gestão de topo compromete-se a implementar um S.G.R.H. no entanto, não estrutura nem motiva a organização para a implementação e cumprimento do mesmo. O Sistema teórico está descrito e documentado na política de recursos humanos, com responsabilidade, autoridade e comunicação definida contudo, na prática não está implementado, não podendo, por isso, existir uma revisão pela gestão, pois não é avaliado aquilo que não está implementado.

**8. Identificar se o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos do Planeamento propostos pelo Capítulo 6 da NP4427**

Este capítulo é cumprido na totalidade. Verificamos as conformidades no Quadro n.º 10 – Requisitos do Capítulo 6 da NP 4427.

**Quadro n.º 10 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 6 da NP 4427**

<b>N.º Req.</b>	<b>Designação do Requisito</b>	<b>Cumpre</b>	<b>Não Cumpre</b>
<b>6.</b>	<b>Planeamento</b>		
6.1	Planeamento dos Recursos Humanos	100,00	0,00
6.2	Caracterização da Estrutura Organizacional	100,00	0,00
6.3	Objectivos	100,00	0,00
6.4	Requisitos Legais e Outros	100,00	0,00
6.5	Compensações	100,00	0,00
6.6	Sanções	100,00	0,00
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 6 (%)</b>		<b>100,00</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 6 (%)</b>			<b>0,00</b>



**Gráfico 2 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 6 da NP4427**

#### Requisito 6.1 – Planeamento dos recursos humanos

A organização planeia os recursos humanos de acordo com as necessidades conhecidas.

É realizada uma avaliação da situação actual dos recursos humanos e uma avaliação de necessidades futuras.

#### Requisito 6.2 – Características da estrutura organizacional

Este requisito é cumprido na medida em que a organização estabelece a sua estrutura tendo em conta as necessidades, de actividade e do meio envolvente, estabelece a metodologia a utilizar na descrição e análise de funções dos vários cargos presentes no acordo da Empresa.

Apresenta um organigrama com a sua estrutura organizacional e descreve as funções que compõe cada cargo, tendo em conta a posição hierárquica. Dada a situação já conhecida, existe uma estrutura organizacional real e existe uma estrutura organizacional ideal proposta na nova reestruturação da macro-estrutura da empresa.

Actualmente, os colaboradores apenas conhecem as relações hierárquicas bem como as responsabilidades e autoridades atribuídas à estrutura real. Quando se realizar essa

reestruturação prevista é importante garantir que essa mesma reestruturação seja do conhecimento de todos os colaboradores.

#### Requisito 6.3 – Objectivos

A organização cumpre este requisito na medida em que identifica e quantifica os objectivos. Com base nos planos de actividades e objectivos delineados a organização define, comunica e acompanha o processo.

#### Requisito 6.4 Requisitos legais e outros

A gestão da organização cumpre este requisito. A organização identifica todos os requisitos legais e outros, assegurando o seu cumprimento. A legislação laboral geral está acessível a todos os colaboradores bem como o Acordo da Empresa que regulamenta a actividade dos colaboradores.

#### Requisito 6.5 – Compensações

Este requisito é cumprido, não no âmbito da atribuição de compensações mas sim no âmbito em que não está, por opção, definida uma política de compensações, apenas é cumprido o que está definido na legislação laboral geral e contratação colectiva. Este facto está salvaguardado no Manual de Recursos Humanos.

#### Requisito 6.6 – Sanções

Este requisito é cumprido. No Acordo da Empresa estão definidos os comportamentos passíveis de sanção, na Clausula 22<sup>a</sup> que diz respeito ao Sancionamento Disciplinar.

Neste capítulo podemos verificar que, embora o S.G.R.H. não esteja ainda implementado, o planeamento do S.G.R.H. é realizado de forma eficaz. Os requisitos são

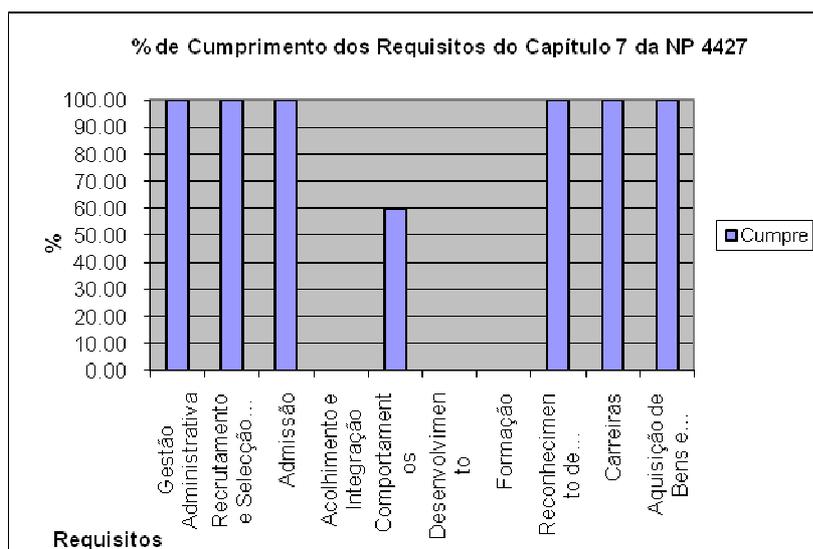
cumpridos, é importante manter e actualizar as necessidades para que continuem de acordo com os objectivos de organização.

**9. Identificar se o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos da Gestão dos Recursos Humanos propostos pelo Capítulo 7 da NP4427**

O capítulo da gestão de recursos humanos apresenta apenas 66% dos requisitos em conformidade. O Quadro n.º 15 – Requisitos do Capítulo 7 da NP 4427 permita avaliar todos os requisitos.

**Quadro n.º 11 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 7 da NP 4427**

N.º Req.	Designação do Requisito	Cumpre	Não Cumpre
<b>7.</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>		
7.1	Gestão Administrativa	100,00	0,00
7.2	Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos	100,00	0,00
7.3	Admissão	100,00	0,00
7.4	Acolhimento e Integração	0,00	100,00
7.5	Comportamentos	60,00	40,00
7.6	Desenvolvimento	0,00	100,00
7.6.1	Formação	0,00	100,00
7.6.2	Reconhecimento de competências	100,00	0,00
7.6.3	Carreiras	100,00	0,00
7.7	Aquisição de Bens e Serviços	100,00	0,00
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 7 (%)</b>		<b>66,00</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 7 (%)</b>			<b>34,00</b>



**Gráfico 3 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 7 da NP4427**

#### Requisito 7.1 – Gestão administrativa

Na análise deste requisito verificámos que no âmbito da gestão administrativa, a organização mantém os registos dos dados dos recursos humanos actualizados, de acordo com a legislação em vigor, arquivando toda a informação. Está definido um método de organização e actualização de dados e actividades inerentes aos colaboradores.

No departamento administrativo, na área de recursos humanos existe um “dossier” para cada colaborador que contém toda a informação actualizada. Na alínea l) da cláusula 21ª, do Acordo da Empresa, está escrito que é dever do trabalhador “*comunicar à empresa, em tempo útil, todas as alterações que se verificarem no seu estado civil, agregado familiar, mudança de residência e currículo escolar ou académico*”, desta forma a empresa assegura que todas as informações relativas aos colaboradores se mantenham actualizadas.

#### Requisito 7.2 – Recrutamento e selecção dos R.H.

Este requisito é cumprido na sua totalidade. A organização define os métodos e técnicas de recrutamento e selecção. Garante a igualdade de oportunidades a todos os candidatos e define a não recorrência a fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal.

O recrutamento e selecção é determinado consoante a actividade necessária.

#### Requisito 7.3 – Admissão

O processo de admissão está devidamente documentado pela organização. Na cláusula 12ª do Acordo da Empresa está escrito que “*só podem ser admitidos ao serviço da empresa os trabalhadores que satisfaçam as condições específicas indicadas neste Acordo da Empresa*” e cada função está definida.

#### Requisito 7.4 – Acolhimento e integração

A organização não possui o processo de acolhimento e integração devidamente documentado e organizado. Não existe uma linha orientadora para esta questão, o que faz com que cada responsável de cada departamento “faça à sua maneira” sendo diferente em cada um deles.

A responsável admite a falha e afirma que está a ser criado um Manual de Acolhimento da Empresa, inserido no processo de reestruturação da macro-estrutura.

O processo de acolhimento não está devidamente definido. É realizada a apresentação da organização, da chefia directa, a visita às instalações, o enquadramento na função, etc. no entanto, não existe um conjunto de metodologias a seguir.

#### Requisito 7.5 – Comportamentos

Apenas 60% deste requisito está em conformidade. São definidos padrões códigos de conduta relativos à igualdade de oportunidades, na cláusula 20ª do Acordo da Empresa – Princípio da não discriminação, à ética profissional n, na cláusula 21ª – Deveres dos trabalhadores, e à representação da organização na mesma cláusula.

Não estão especificamente documentados os comportamentos relativos a coacção física, psicológica e moral e assédio sexual.

## Requisito 7.6 – Desenvolvimento

A organização não define os procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos colaboradores. Não existe uma metodologia que avalie as competências dos colaboradores de forma a tirar partido dessas potencialidades, de desenvolvê-las e criar um crescimento individual do colaborador que leve ao crescimento da organização.

### Requisito 7.6.1 – Formação

Este requisito também não é cumprido. A organização não identifica as necessidades de formação dos recursos humanos e, por consequência, não possui mecanismos de controlo e avaliação de eficácia e impacte da formação. Desta forma a organização não consegue assegurar que os seus colaboradores possuam as competências adequadas à sua função.

Verificámos que a organização participa na formação dos seus colaboradores mas que a formação surge como iniciativa e proposta do próprio colaborador. Contudo, não é igual em todos os departamentos. Os colaboradores podem participar nas formações fornecidas pela autarquia que se torna limitada tendo em conta a especificidade da actividade desenvolvida.

No caso dos técnicos desportivos do quadro, a organização compromete-se a assegurar a formação exigida pelo Decreto-Lei n.º 248-A/2008 de 31 de Dezembro, para a renovação da cédula profissional.

Embora não exista uma metodologia implementada, verificámos que no Acordo da Empresa, na clausula 17ª – Formação profissional, está definido que “é dever da empresa providenciar o aperfeiçoamento profissional dos trabalhadores, designadamente fomentando a frequência de cursos oficiais, de treino e aperfeiçoamento profissional”.

### Requisito 7.6.2 – Reconhecimento de competências

Verificámos que a organização assegura o reconhecimento de competências nas funções que exijam essas competências legalmente reconhecidas por entidades específicas, comprovadas por certificados que fazem parte da ficha do colaborador.

### Requisito 7.6.3 – Carreiras

Este requisito é cumprido. Na cláusula 16ª – Definição de promoções. A organização prevê mas não possui nenhuma metodologia definida para o desenvolvimento de carreiras. No Anexo III do Acordo da Empresa estão descritas as carreiras gerais dos trabalhadores.

### Requisito 7.7 – Aquisição de bens e serviços

A organização assegura que todas as aquisições, quer de bens quer de serviços, estão de acordo com a legislação em vigor. Estes processos estão enquadrados com a legislação aplicada ao serviço.

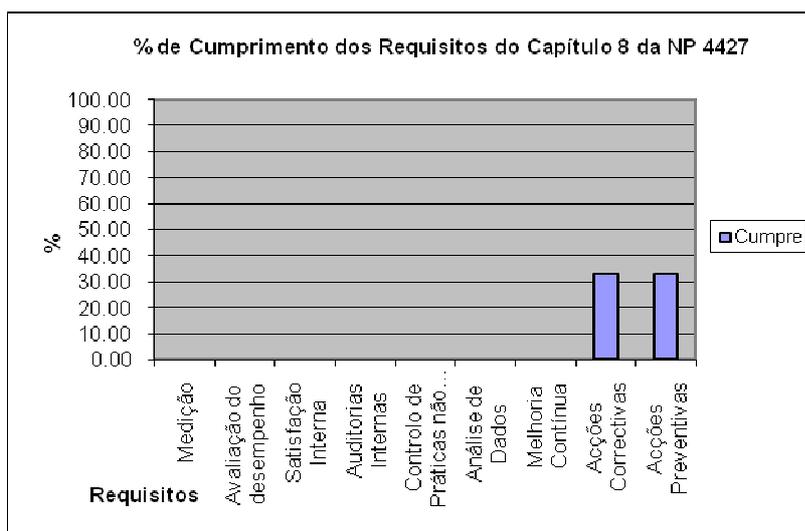
Na análise deste capítulo verificámos que as lacunas assentam sobre alguns pontos que são facilmente resolvidos. A gestão da organização tem que se debruçar sobre o processo de acolhimento e integração, reforçar a documentação relativa aos comportamentos. Deve apostar no desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, pois são uma mais-valia para a empresa e, também, na formação dos seus colaboradores. São dois pontos fundamentais para que a organização possa atingir e evoluir nos seus objectivos através dos seus colaboradores, são parte integrante e muito importante na implementação do S.G.R.H.

## **10. Identificar se o Sistema de Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos da Medição, Análise e Melhoria propostos pelo Capítulo 8 da NP4427.**

Este capítulo é, como seria de esperar, o que apresenta menos requisitos cumpridos, apenas 7,41%, pois como fomos verificando não existe uma efectiva implementação de S.G.R.H., nem um responsável pelo mesmo logo a sua medição, análise e melhoria medíocre. O quadro n.º 12 apresenta os requisitos do capítulo 8 da NP 4427.

Quadro n.º 12 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 8 da NP 4427

<b>N.º Req.</b>	<b>Designação do Requisito</b>	<b>Cumpre</b>	<b>Não Cumpre</b>
<b>8</b>	<b>Medição, Análise e Melhoria</b>		
8.1	Medição	0,00	100,00
8.1.1	Avaliação do desempenho	0,00	100,00
8.1.2	Satisfação Interna	0,00	100,00
8.1.3	Auditorias Internas	0,00	100,00
8.2	Controlo de Práticas não Conformes	0,00	100,00
8.3	Análise de Dados	0,00	100,00
8.4	Melhorias	0,00	100,00
8.4.1	Melhoria Contínua	0,00	100,00
8.4.2	Acções Correctivas	33,33	66,67
8.4.3	Acções Preventivas	33,33	66,67
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 8 (%)</b>		<b>7,41</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 8 (%)</b>			<b>92,59</b>



**Gráfico 4 – Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 8 da NP4427**

#### Requisito 8.1 – Medição

Não pode existir medição, análise e melhoria de um S.G.R.H. que ainda não está implementado efectivamente. No entanto, pode, ser definidas as metodologias que irão utilizar periodicamente e sistematicamente, aquando da implementação do sistema, que permita medir o desempenho do mesmo.

#### Requisição 8.1.1 – Avaliação do desempenho

Verificámos que a organização não realiza a avaliação do desempenho dos seus colaboradores. Não existe uma metodologia que permita realizar essa avaliação.

Tendo em conta a descrição do cargo de coordenador técnico podemos considerar alguma incongruência pois uma das funções desse cargo é “(...) participa na avaliação do desempenho dos técnicos (...)”. Podemos concluir que a avaliação do desempenho apenas está prevista para os cargos de técnicos desportivos contudo, não é aplicada.

Seria positivo, nesta fase de desenvolvimento dos S.G.R.H., definir e implementar uma metodologia de avaliação de desempenho diferenciado para cada cargo existente na empresa, para que todos os colaboradores sejam avaliados e o gestor conhecimento de

atitudes e/ou decisões a tomar com o objectivo de melhorar o desempenho dos colaboradores que se reflectirá na melhoria do desempenho da organização.

#### Requisito 8.1.2 – Satisfação interna

Este requisito não é cumprido. A organização não mede o nível de satisfação dos seus colaboradores. Tal como no requisito anterior, é importante que a gestão estabeleça uma metodologia que permita medir este parâmetro, trata-se de um importante indicador que fornece informação pertinente sobre acções a tomar, tendo em conta o feedback dos colaboradores.

A organização deve ter informação sobre o nível de satisfação pois este traduz-se em nível de motivação e, por sua vez, produtividade. É do interesse da organização evoluir neste sentido.

#### Requisito 8.1.3 – Auditorias internas

Este requisito não é cumprido. Tendo em conta que estas auditorias são da responsabilidade da gestão da organização, é importante que a gestão defina uma metodologia que permita a análise de desempenho e eficácia do S.G.R.H.

#### Requisito 8.2 – Controlo de práticas não conformes

Verificámos que são analisados nem corrigidas as práticas não conformes e, por consequência, não são executadas acções para corrigir estas práticas. A organização deve criar um mecanismo que permita actuar sempre que se detecte uma prática não conforme.

#### Requisito 8.3 – Análise de dados

Não está estabelecido um sistema de recolha, análise e tratamento dos dados com o objectivo de verificar a eficácia do S.G.R.H., se o sistema está adequado aos objectivos ou se é necessário providenciar alguns ajustamentos. É importante identificar as fontes de informação e definir a forma de tratamento e análise dos mesmos.

#### Requisito 8.4.1 – Melhoria contínua

Este requisito não é cumprido. Não podem ser implementadas melhorias no S.G.R.H. antes de este ser implementado, avaliado e medido.

#### Requisito 8.4.2 – Acções correctivas

Neste requisito verificámos que é realizada uma revisão às não conformidades relativas às reclamações dos clientes e neste âmbito são aplicados meios de controlo, que asseguram a eficácia das acções tomadas. No entanto, não são determinadas as causas das não conformidades, nem são determinadas as acções necessárias. Também não é registado o resultado das acções empreendidas.

A análise deste requisito não é clara, por um lado não são registadas nem determinadas as causas das não conformidades, apenas é dada importância às reclamações dos clientes, por outro apenas são empreendidas acções correctivas que respondem a essas reclamações mas não são registadas nem avaliadas.

#### Requisito 8.4.3 – Acções preventivas

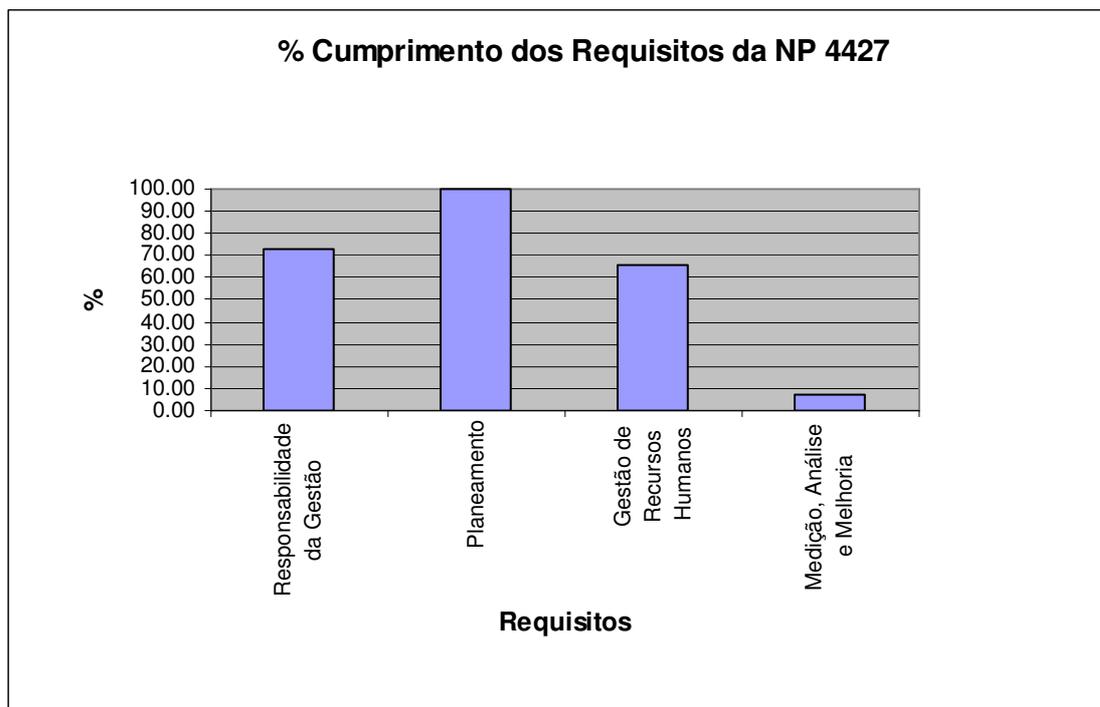
Neste requisito podemos verificar que a organização não determina potenciais não conformidades, nem as suas causas. Contudo, avalia a necessidade de acções com o objectivo de prevenir a ocorrência de não conformidades, determinando e implementando as acções necessárias e controlando as mesmas. Mais uma vez, falha no registo de resultados das mesmas, uma vez que são avaliadas as necessidades de acções para prevenir as não conformidades, é importante que a gestão estabeleça um processo que determine as causas das mesmas para que esta avaliação tenha significado real e seja eficaz. O seu registo também deve ser efectuado para que no momento de avaliação se tenha inteira percepção das acções que estão a ser avaliadas.

Este capítulo é de todos aqueles que apresenta mais lacunas. Alguns requisitos só podem ser cumpridos quando se verificar a real implementação do S.G.R.H. Contudo, a

satisfação interna e a avaliação do desempenho são processos que devem ser desenvolvidos brevemente para que a organização possa compreender os seus colaboradores.

**Quadro n.º 13 – Porcentagem da Conformidade dos Requisitos da NP 4427**

N.º Req.	Designação do Requisito	% Cumprimento	% Não Cumprimento
5	Responsabilidade da Gestão	73,33	26,67
6.	Planeamento	100,00	0,00
7.	Gestão de Recursos Humanos	66,00	34,00
8	Medição, Análise e Melhoria	7,41	92,59
<b>Total</b>		<b>61,69</b>	<b>38,31</b>

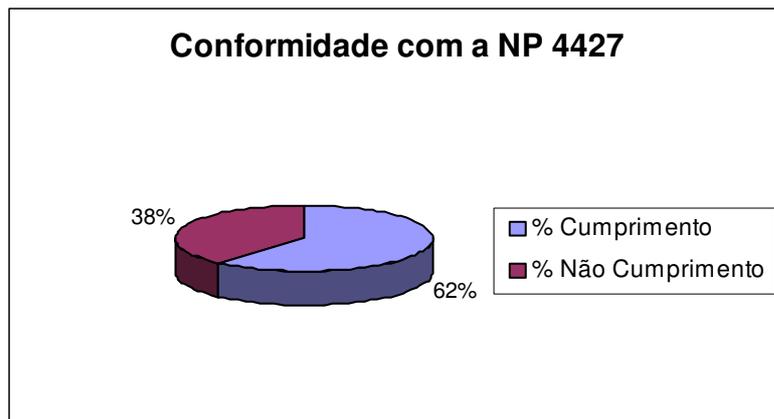


**Gráfico 5 – Porcentagem de Conformidade dos Requisitos da NP4427**

Podemos, com a análise de todos os requisitos, verificar que a organização apresenta uma política de G.R.H. no entanto, não existe um Sistema de G.R.H. implementado. Não existe um gestor responsável apenas com esse departamento. O departamento é da responsabilidade do chefe de Departamento de Administração, por sua vez o Chefe do Departamento Técnico e o Chefe do Departamento Operacional de Manutenção e Conservação dos Equipamentos também gerem os seus recursos, o departamento de Recursos Humanos não está estruturado de forma a cumprir todas as actividades inerentes à existência de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

De facto, os R.H. são planeados mas não há uma gestão personalizada, não há um gestor de R.H. e muitas das actividades não foram ainda desenvolvidas como a avaliação do desempenho, a avaliação da satisfação interna ou a realização de auditorias internas.

Com isto, verifica-se que a organização planeia os R.H., esclarece no Acordo da Empresa todos os direitos e deveres dos colaboradores e da empresa contudo, não realiza uma avaliação individual aos colaboradores. Não acompanha a evolução, o desempenho, a satisfação dos seus colaboradores, desta forma, torna-se difícil para a organização permitir a evolução dos mesmos.



**Gráfico 6 – Conformidade com a NP4427**

Numa análise geral a Gestão de Recursos Humanos da organização apresenta 62% dos requisitos da Norma Portuguesa 4427 em conformidade.

No quadro n.º14 apresentamos as acções específicas a tomar para melhorar os requisitos que correspondem aos 38% de não conformidade com a NP 4427.

**Quadro n.º 14 - Acções a tomar no S.G.R.H. para melhoria e cumprimento dos requisitos**

N.º	Acções a tomar para melhoria e cumprimento dos requisitos da NP 4427
5	Responsabilidade da Gestão
5.1	Comprometimento da Gestão
	Estruturar e motivar a organização para a implementação e cumprimento do SGRH
5.2	Política de Recursos Humanos
	Divulgar e garantir que é compreendida a todos os níveis da organização
5.3.3	Criar mecanismos de comunicação interna eficaz
5.4	Revisão pela Gestão
	Registrar resultados de auditorias
	Registrar resultados da avaliação do desempenho das pessoas
	Registrar da avaliação da satisfação interna
	Registrar e assegurar o seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão
7.	Gestão de Recursos Humanos
7.4	Definir procedimentos de acolhimento e Integração
7.5	Definir os comportamentos
	Assédio sexual
	Coacção física, psicológica e moral
7.6	Providenciar o desenvolvimento de competências

7.6.1	Formação
	Identificar as necessidades de formação dos RH
	Criar mecanismos de controlo e avaliação da eficácia e impacte da formação
8	Medição, Análise e Melhoria
8.1	Medição
8.1.1	Criar metodologias para a avaliação do desempenho
8.1.2	Criar metodologias para a avaliação da satisfação interna
8.1.3	Realizar auditorias internas
	Determinar se o SGRH está em conformidade
	Proceder à revisão dos resultados de auditorias internas anteriores
	Fornecer, à gestão de topo, informações sobre os resultados das auditorias internas
8.2	Controlar as práticas não conformes
	Analisar e investigar práticas não conformes
	Executar as acções necessárias para corrigir as práticas não conformes
8.3	Analisar os dados provenientes das avaliações
8.4.1	Providenciar a melhoria contínua
8.4.2	Assegurar acções correctivas
	Determinar as causas das não conformidades e o seu registo
	Avaliar a necessidade de acções que assegurem a não repetição das acções empreendidas
	Determinar e implementar as acções necessárias
	Registar o resultado das acções empreendidas
8.4.3	Assegurar acções preventivas

Determinar potenciais não conformidades, as suas causas e proceder ao seu registo
Registar o resultado das acções preventivas

As acções a tomar por parte da gestão para melhoria e cumprimento dos requisitos da NP 4427 são, como é evidente, importantes para o sucesso da organização.

Na responsabilidade da gestão é preciso focar no comprometimento, no sentido de estruturar e motivar a organização a implementar e cumprir um S.G.R.H., e definir de forma clara e objectiva a política de recursos humanos. Deve ser criado um mecanismo eficaz que permita a comunicação interna na organização e, é de elevada importância, a realização de revisões por parte da gestão, sejam auditorias, avaliação do desempenho dos colaboradores, satisfação interna, é importante que a gestão tenha noção e consciência do que se passa na gestão dos seus recursos e para isso tem que rever e avaliar.

Na G.R.H. verificámos que é importante definir uma metodologia de acolhimento e integração dos recursos, bem como melhorar a definição dos comportamentos. É importante apostar no desenvolvimento das competências dos colaboradores bem como na sua formação profissional, os frutos serão tanto dos colaboradores como da própria organização.

Por último, a gestão deve providenciar metodologias de medição, análise e melhoria do sistema.

**CAPÍTULO V – Conclusões e Recomendações**

## 5.1 Conclusões

A qualidade é tida como conceito chave na distinção de produtos/serviços. Perante a oferta actual de serviços desportivos, os gestores das organizações desportivas tomam cada vez mais consciência da importância da excelência nos seus serviços, seja a excelência do serviço final, seja a excelência da gestão que produz o serviço. Como forma de responder a esta excelência e exigência crescente da qualidade, foram criados Sistemas de Gestão de Qualidade.

Os Sistemas de Gestão de Qualidade disponibilizam um conjunto de procedimentos que ajudam a organização a confiar na implementação da qualidade com custos mínimos. São definidos por bases normativas, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade.

A gestão de uma empresa deve assegurar uma política de qualidade apropriada ao propósito da organização, incluindo um comprometimento de cumprimento dos requisitos, melhorando continuamente a eficácia dos Sistemas de Gestão de Qualidade.

Tendo em conta que o produto final depende inteiramente daqueles que o produzem, tornou-se evidente a mais-valia da aplicação destes sistemas de gestão de recursos humanos nas organizações. Concretamente a criação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos com o objectivo de garantir e comprovar a qualidade da gestão desses recursos, aumentando o nível competitivo face à concorrência. São criados normativos que exigem, às organizações que pretendem elevar o seu nível de qualidade, o cumprimento de uma série de requisitos que respondem às necessidades dos clientes, quer estes sejam externos ou internos às organizações.

Este estudo teve como objectivo verificar se a GesLoures, empresa municipal, possui um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, segundo a Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos, e identificar quais as necessidades de adaptação da empresa, na sua gestão, para uma possível Certificação da Qualidade de Gestão de Recursos Humanos.

Para uma melhor análise deste problema foram colocados cinco sub-problemas.

O **primeiro sub-problema** consistia em identificar se a empresa possui um Sistema de Gestão de Recursos Humanos e se cumpre os requisitos propostos pelo Capítulo 4 da NP4427.

Verificámos que a organização não possui um S.G.R.H. implementado. Existe um trabalho efectuado neste âmbito com o objectivo de evoluir na G.R.H. da própria empresa que implica, para melhor se adequar ao propósito e realidade da mesma, uma reestruturação da macro-estrutura.

O S.G.R.H. foi planeado tendo em conta essa reestruturação, o mesmo só poderá ser implementado quando se verificar essa mesma reestruturação. Caso não se verifique essa reestruturação a curto prazo, seria benéfico reestruturar o S.G.R.H. com a realidade efectiva da organização para que possa ser implementado.

O **segundo sub-problema** tinha como objectivo identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos da Responsabilidade da Gestão propostos pelo Capítulo 5 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Neste capítulo, excepto o requisito da comunicação interna, os requisitos não cumpridos são justificáveis. Dependem da implementação do Sistema para que possam ser cumpridos, trata-se de questões directamente ligadas ao exercício do S.G.R.H.

A comunicação interna é, de facto, uma falha presente na gestão da organização. Mesmo que não seja implementado o S.G.R.H. brevemente, é importante que a organização tenha o seu processo de comunicação interna bem definido.

O **terceiro sub-problema** tinha como objectivo identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos do Planeamento propostos pelo Capítulo 6 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Este capítulo preenche todos os requisitos da NP 4427. A organização realiza um planeamento dos recursos humanos, define a sua estrutura organizacional, os seus objectivos e cumpre as questões legais aplicáveis.

Verificámos que a organização não defende uma política de compensações, não são atribuídas quaisquer tipos de compensações aos colaboradores.

Se o S.G.R.H for implementado, e tal como se verificou estar planeado de acordo com os requisitos, podemos concluir que será realizado de forma eficaz. Aquando da sua implementação, a gestão deve avaliar e actualizar as necessidades de ajustamento do sistema à realidade da organização que pode sofrer alterações.

O **quarto sub-problema** tinha como objectivo identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos da Gestão dos Recursos Humanos propostos pelo Capítulo 7 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Este sub-problema revelou requisitos que devem ser rapidamente melhorados, quer seja ou não implementado o S.G.R.H.

Embora os requisitos do planeamento de G.R.H. tenham sido cumpridos, os requisitos da G.R.H. em si apresentam não conformidades.

A organização não tem definido o processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores. Tendo em conta que o primeiro contacto das relações humanas são extremamente decisivos na formulação da opinião, é importante que a gestão se debruce neste tema e estabeleça uma metodologia. Os colaboradores são os clientes internos da empresa e portanto o primeiro contacto deve ser orientado, explícito, agradável, deve criar no colaborador sensações que o façam sentir parte dela.

O colaborador ao ser admitido e integrar na equipa precisa de acreditar e identificar-se com a mesma para que possa dar o melhor de si.

O desenvolvimento de competências e a formação dos recursos humanos representam dois pontos fortes a ser desenvolvidos e melhorados. Se o objectivo do S.G.R.H. é evoluir pela excelência e qualidade dos recursos humanos, temos que permitir e criar condições para que estes evoluam.

É bastante pertinente a definição do desenvolvimento de competências dos colaboradores para que a organização possa usufruir das suas potencialidades. Tal como o planeamento da formação profissional a todos os níveis da organização, seja do departamento técnico, do departamento operacional de manutenção e conservação de equipamentos ou do departamento de administração. Todos têm mais a aprender, mais a desenvolver a favor do desenvolvimento da organização.

O último e **quinto sub-problema** tinha como objectivo identificar se a Gestão de Recursos Humanos da empresa cumpre os requisitos da Medição, Análise e Melhoria propostos pelo Capítulo 8 da NP4427 para implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Este sub-problema está inteiramente ligado com o primeiro sub-problema. Se o S.G.R.H. não está implementado, não pode ser medido, analisado e melhorado.

Contudo, como nos capítulos anteriores, alguns requisitos não dependem necessariamente da implementação do sistema para poderem ser aplicados na G.R.H., trata-se de elementos indispensáveis que deveriam estar definidos.

A gestão não realiza a avaliação ao desempenho e nível de satisfação dos seus colaboradores. São dois parâmetros de avaliação que fornecem informação que permite perceber se estamos perante funcionários motivados, contentes, confiantes, empenhados, se acreditam na gestão, se conhecem exactamente a filosofia da organização e se “vivem” de acordo com a mesma.

Verificámos que não é realizado um efectivo controlo das práticas não conformes. Se o objectivo é a qualidade, a evidência da importância do cumprimento deste requisito é garantida. A qualidade prima pela excelência portanto, o controlo dessas práticas tem que ser eficaz para que se possa agir de forma preventiva.

Os requisitos associados ao processo de melhoria, acções correctivas e acções preventivas apresentaram inexistência de metodologia, é importante que estejam definidos e documentados esses procedimentos para que possam ser aplicados quando se verificar a implementação do sistema.

Como **conclusão geral** verificamos que existe o interesse e um trabalho, por parte da gestão da organização, para a implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos no entanto, a situação ainda não se verificou. Avaliada a situação da Gestão de Recursos Humanos actual e uma vez levantadas as não conformidades com a Norma portuguesa 4427 que requisita a eficácia e eficiência da implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, a gestão da organização possui os conteúdos exactos que necessita de desenvolver e melhorar para essa implementação. Se actuar e trabalhar para que todos os requisitos estejam em conformidade, a gestão da organização depois de implementar o S.G.R.H. pode, de forma segura e confiante, propor-se à Certificação de Qualidade na Gestão dos seus Recursos Humanos.

## 5.2 Recomendações

Durante a realização deste estudo deparámo-nos com situações pertinentes de salientar:

- É preciso compreender os Sistemas de Gestão da qualidade no seu todo para melhor compreender o Sistema de Gestão de Qualidade de recursos Humanos;
- É importante a informação recolhida provenha da gestão de topo, pois trata-se de questões muito específicas da Gestão dos Recursos Humanos e é preciso saber o que é não cumprido;
- A gestão de topo deve ter definido de forma objectiva o propósito da empresa para que, a partir daí, se possa criar o S.G.R.H.;
- Caso não sejam alterados os estatutos a curto prazo, seria importante adaptar o S.G.R.H. já elaborado de forma a poder ser implementado;
- É importante não esquecer que os Recursos Humanos são a mais-valia para o sucesso da organização.

Esta experiência leva-nos a sugerir uma investigação futura, dadas as conclusões a que chegámos e que foram transmitidas à gestão da organização em estudo, realizar um estudo idêntico, aguardando o espaço temporal necessário para o procedimento das alterações e melhorias que foram propostas, e verificar em que sentido a gestão da organização evoluiu, se se verificou ou não a implementação do sistema, em que condições e qual o ponto da situação para a possível certificação.

Seria interessante, num estudo deste género, a comparação do resultado da conformidade com a NP 4427 da G.R.H. da organização com o estudo da percepção dos colaboradores relativamente aos requisitos. Tendo em conta que o estudo foi realizado com base nos argumentos da gestão de topo em relação à G.R.H., seria pertinente perceber qual a noção dos R.H. sobre a conformidade do sistema que lhes é aplicado.

Sugerimos ainda a aplicação deste estudo a organizações desportivas do sector privado, que exibem um carácter mais especializado e a sua estrutura é definida de forma independente.

**BIBLIOGRAFIA**

- 
- APCER (2003). *Guia Interpretativo ISO 9001:2000*. Associação Portuguesa de Certificação. Leça da Palmeira.
- Associação Portuguesa para a Qualidade. (2004). *Níveis de Excelência da EFQM*. Committed to Excellence. Brochura Informativa. Consultado a 28 de Julho, 2011, de <http://www.dge.ubi.pt/gqualidade/efqm/nivel-excel.pdf>
- Boateng, A. (2007). *The Role of Human Resource Information Systems (HRIS) in Strategic Human Resource Management (SHRM)*. Master of Science Thesis in Accounting. Swedish School of economics and Business Administration. Swedish. Consultado a 7 de Agosto, 2011, de <http://www.pafis.shh.fi/graduates/agyasa05.pdf>
- Boni, V. & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. [versão electrónica] *Revista Electrónica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC*. 2, 1(3), 68-80. Consultado a 19 de Setembro, 2011, de [http://www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf)
- Brilman, J. (2000). *As melhores práticas de gestão no centro do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo
- Carneiro, J. (2008). *Dar Mais Valor às Pessoas, Gestão de Recursos Humanos segundo a Norma 4427*. Lisboa: Projecto Valor-In/Equal
- Cerco WGQ (2000). *Handbook for implementing a quality management system in a national mapping agency*. Cerco Working Group on Quality. Consultado a 31 de Agosto, 2011, de [http://www.eurogeographics.org/sites/default/files/handbook\\_V1.pdf](http://www.eurogeographics.org/sites/default/files/handbook_V1.pdf)
- Chiavenato, I. (1997). *Teoria Geral da Administração*. Vol. 1, 5ª ed. São Paulo: Makron Books
- Chiavenatto, I. (2000). *Introdução á Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis*. EUA: Cambridge.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier
- Constantino, J. (1994). *Desporto e municípios*. Lisboa: Livros Horizonte
- Constantino, J. (1999). *Desporto, política e autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte
- Costa, C.; Rambo, D.; Medeiros, I.; Corso, K. & Regauer, T. (2006). *Auditoria interna das normas da qualidade para obtenção da ISO: um estudo de caso na indústria têxtil Dudalina S/A*. III SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Consultado a 12 de Setembro, 2011, de
-

---

[http://www.aedb.br/seget/artigos06/715\\_Artigo%20Auditoria%20interna%20Dudalina%20S.A.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/715_Artigo%20Auditoria%20interna%20Dudalina%20S.A.pdf).

Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGrawHill

Curz, N. (2008). *Viabilidade das empresas municipais na prestação de serviços de infra-estruturas urbanas*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil. Instituto Superior Técnico. Universidade Técnica de Lisboa. Consultado a 2 de Outubro, 2011, de <https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/233804/1/dissertacao.pdf>

Dale, B. & Cooper, C. (1992). *Qualidade total e recursos humanos*. Lisboa: Editorial Presença  
Decreto-Lei N.º 58/1998 de 18 de Agosto. Consultado a 2 de Outubro, 2011, [http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd\\_igf/bd\\_legis\\_geral/Leg\\_geral\\_docs/LEI\\_058\\_98.htm](http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/bd_igf/bd_legis_geral/Leg_geral_docs/LEI_058_98.htm)

Decreto-Lei N.º 140/2004 de 8 de Junho. Consultado a 2 de Junho, 2011, de <http://www.ipq.pt/backhtmlfiles/dl140.htm>

Decreto-Lei N.º 125/2004 de 31 de Maio. Consultado a 2 de Junho, 2011, de <http://www.iapmei.pt/iapmei-leg-03.php?lei=2930>

Decreto-Lei n.º 271/2009 de 1 de Outubro. Consultado a 20 de Outubro, 2011, de <http://intranet.uminho.pt/Arquivo/Legislacao/AccaoSocial/DL271-2009.pdf>

Deming, E. (1982). *Quality, productivity and competitive position*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, center for Advanced Engineering Study (cit. Gomes, 2004)

Deming, W. E. (1990). *Qualidade: A Revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva.

Doherty, A. (1998). Managing our human resources : A review of organizational behaviour in sport. [versãoelectrónica] *Sport Management Review*. 1, 1-24. Consultado a 14 de Setembro, 2011, de <http://www.unm.edu/~dscott/managingHRinsport.pdf>

European Foundation for Quality Management, (2011). *About EFQM*. Consultado a 14 de Setembro, 2011, de <http://www.efqm.org/en/tabid/108/default.aspx>

European Foundation for Quality Management (2011). *The EFQM Excellence Model*. Consultado a 14 de Setembro, 2011, de <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>

European Organization for Quality Management, (2011). *About EOQ*. Consultado a 14 de Setembro, 2011, de <http://www.eoq.org/index.php?id=427>

Feigenbaum, A. (1991). *Total quality control*. New York: McGrawHill

- Fernandes, T. (2006). *NORMA NP 4427 – SGR*. Consultoria, Formação e Gestão – Gestão Total. Consultado a 22 de Abril, 2011, de [http://www.gestaototal.com/competencias/artigos/norma\\_np4427.htm](http://www.gestaototal.com/competencias/artigos/norma_np4427.htm)
- Frosini, L. & Carvalho, A. (1995). Segurança e Saúde na Qualidade e no Meio Ambiente. *CQ Qualidade*, 38, 40-45
- Ganhão, F. (1991). *A Qualidade Total*. Lisboa: Cedintec.
- GesLoures, Gestão de Equipamentos Sociais, E. M. Consultado a 12 de Setembro, 2011, de <http://www.gesloures.pt/>
- Gestão Total. (2011). *Missão e Valores*. Consultado a 26 de Julho, 2011, de <http://www.gestaototal.com/index.php?cat=equipa-missaovalores>
- Godinho, M. & Neto, S. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa
- Gomes, P. (2004). *A evolução do conceito qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação* [versão electrónica]. *CadernosBAD 2*. Consultado a 2 de Junho, 2011, de <http://eprints.rclis.org/bitstream/10760/10401/1/GomesBAD204.pdf>
- Gunther, H. (2006). Pesquisa qualitativa vs pesquisa quantitativa: esta é a questão?. [versão electrónica] *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 22 (2), 201-210. Consultado a 19 de Setembro, 2011, de <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>
- Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188
- International Standardization Organization. *About ISO, Introduction*. Consultado a 14 de Junho, 2011, de <http://www.iso.org/iso/about.htm>
- Instituto Português da Qualidade (2011). Normalização. Consultado a 2 de Junho, 2011, de <http://www.ipq.pt/custompage.aspx?modid=15>
- Instituto Português de Acreditação. (2011). *Apresentação*. Consultado a 20 de Agosto, 2011, de <http://www.ipac.pt/ipac/contactos.asp#Apresentação>
- Investors in People (2011). *Background*. Consultado a 22 de Maio, 2011, de <http://www.investorsinpeople.co.uk/About/Pages/default.aspx>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control?* England Cliffs: Prentice-Hall
- Ishikawa, K. (1986). *Controle da Qualidade Total à Maneira Japonesa*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Juran, J. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGrawHill
- Juran, J. M.; Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook*. Nova Iorque: MacGraw-Hill.

- Juran, J. & Gryna, F. (1988). *Juran's quality control handbook*. New York: MacGrawHill
- Lima, M. (2006). *A gestão de piscinas, contextos e diferenças entre a gestão de piscinas públicas e privadas*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto, publicada. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto. Consultado a 15 de Setembro, 2011, de <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14246/2/5003.pdf>
- Management Sciences for Health (2005). *Human resource management rapid assessment tool for public and private sector health organization*. A guide for strengthening HRH systems. Cambridge. Consultado a 31 de Agosto, 2011 de <http://erc.msh.org/newpages/english/toolkit/hrd.pdf>
- Mills, C. (1994). *A auditoria da qualidade: uma ferramenta para a avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade*. São Paulo: Makron Brooks.
- Mira, T. (2010). Recrutamento e Selecção: Estudo de caso de uma empresa municipal.(não publicado) Faculdade de Motricidade Humana/Instituto Superior de Economia e Gestão
- Norma Portuguesa EN ISO 9000:2000. Sistemas de Gestão de qualidade – Fundamentos e Vocabulário. Instituto Português da Qualidade
- Norma Portuguesa EN ISO 9001:2000. Sistemas de Gestão de qualidade – Requisitos. Instituto Português da Qualidade
- Norma Portuguesa EN ISO 9004:2000. Sistemas de Gestão de qualidade – Linhas de Orientação para a Melhoria do Desempenho. Instituto Português da Qualidade
- Norma Portuguesa 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos. Instituto Português da Qualidade
- Oliver, J. & Qu, W. (1999) Cost of quality reporting: Some Australian evidence. *International Journal of Applied Quality Management*, 2 (2), 233-250 (cit. Ribeiro, 2007)
- Paladini, E. P. (2000). *Gestão da Qualidade – Teoria e Prática*. São Paulo: Editora Atlas.
- Pires, A (1993). *Qualidade*. Lisboa: Sílabo Edições
- Pires, A. R. (2000). *Qualidade. Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, P. (2002). *Gestão da qualidade em piscinas públicas*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto. Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física, Universidade do Porto. Consultado a 15 de Setembro, 2011, de [http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/9616/.../4928\\_TM\\_01\\_C.pdf](http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/9616/.../4928_TM_01_C.pdf)
- Ponte, J. (2006). Estudos de Caso em Educação Matemática. *Bolema*, 25, 105-132. Consultado a 4 de Junho, 2011, de <http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>

- Ribeiro, A. (2007). Certificação da qualidade e desempenho empresarial: Uma análise por quantis [versão electrónica]. *Revista de Estudos Politécnicos*, V (8), 201-214. Consultado a 15 de Agosto, 2011, de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n8/v5n8a10.pdf>
- Saraiva, M. (2009). Implementação dos princípios de Deming no ensino superior português [versão electrónica]. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*. 1 (2). 84-109. Consultado a 14 de Setembro, 2011, de <http://www.facec.edu.br/seer/index.php/docenciaepesquisaemadministracao/article/viewFile/58/97>
- Sarmiento, J. & Almeida, R. (1999). A determinação do custo do factor social na gestão de piscinas municipais. In Actas do Congresso Técnico-Científico da Associação Portuguesa de Técnicos de Natação. Almada
- Schmidt, M. (2000). Qualidade Total e Certificação ISO 9000: História, Imagem e Poder [versão electrónica]. *Psicologia Ciência e Profissão*, 20 (3), 16-23. Consultado a 12 de Setembro, 2011, de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pcp/v20n3/v20n3a04.pdf>
- Soares, P., Fernandes, A. & Santos, C. (2007). *MEDE: Modelo de excelência no desporto, Gestão da qualidade e excelência na gestão do desporto*. Vila Nova de Gaia: APOGESD
- Sousa, R. (2007). *Qualidade na administração pública. O impacto da satisfação dos municípios*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública. Universidade do Minho, Braga. Consultado a 23 de Agosto, 2011, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/7020/1/Tese.pdf>
- Spencer, B. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *The Academy of Management Review*, 19 (3), 446.
- Teixeira, A. (2003). *A evolução da G.R.H. e a implementação de sistemas de gestão pela qualidade*. Dissertação de Mestrado em G.R.H., Universidade do Minho, Braga. Consultado a 23 de Agosto, 2011, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/201/2/Disserta%c3%a7%c3%a3o.pdf>
- Tiniños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais – A pesquisa qualitativa em educação*. S. Paulo: Atlas Editora
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. 6ª Ed., Harlow England: Financial times Prentice Hall
- Vieira, J. (2000). *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa: Editorial Verbo

- Wilkinson, A, Redman, T. & Snape, R. (1998). *Managing with total quality management theory and practice*. London: Macmillan Business
- Withers, B. & Ebrahimpour, M. (2000). Does ISO 9000 certification affect the dimensions of quality used for competitive advantage? *European Management Journal*, 18 (4)0. 431-43.
- Withers, B.; Ebrahimpour, M. & Hikmet, N. (1997). An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies. *International Journal of Production Economics*, 53 (2), 209-216
- Yin, R. (1994). *Case study research: desing and methods*. 2ª Ed. Thousand Oaks: Sage Publication

**Documentos da Organização:**

Primavera Business Software Solutions, versão 7.5 Profissional, com a licença de GesLoures, E. M.. Estatística de Funcionários: Centro de Custo; a Situação na Profissão; Categoria Profissional.

Lista de Prestação de Serviço.

Relatório Único do Balanço Social de 2010

**ANEXOS**

## Anexo A – Caracterização da Organização em Estudo

### **Missão**

A GesLoures - Gestão de Equipamentos Sociais, E.M., tem como missão proporcionar a utilização das instalações e a prática desportiva ao maior número de munícipes, nas melhores condições físicas e humanas, pelo menor custo possível, garantindo a prestação de um serviço de qualidade

### **Visão**

A GesLoures tem como visão a excelência na gestão dos equipamentos desportivos ao serviço de todos os utentes.

### **Política de Qualidade**

Os grandes desígnios que conduziram à decisão de criação da GesLoures, e que se consubstanciam na definição de objectivos estratégicos genéricos, foram:

- Proximidade entre decisor e executor e entre decisor e munícipe, em busca de uma descentralização da gestão;
- A gestão especializada, em virtude da especificidade e complexidade dos equipamentos a administrar;
- A criação de centros de resultados, dados os elevados custos de exploração dos equipamentos;
- A responsabilização dos decisores, no contexto de autonomização da gestão de uma empresa municipal;
- A adopção de regimes de administração simplificados, flexibilizando a aquisição de bens e serviços e a contratação de Recursos Humanos

## Estrutura Organizacional

A sua estrutura organizacional é constituída pelo Conselho de Administração, pelo Gabinete de Apoio à Administração, pelo Departamento Técnico, pelo Departamento Operacional, Manutenção e Conservação de Equipamentos, pelo Departamento Administrativo e Financeiro, pelo Gabinete de Informática e pelo Gabinete de Marketing, como indica a ilustração 8, o próprio organograma da empresa:

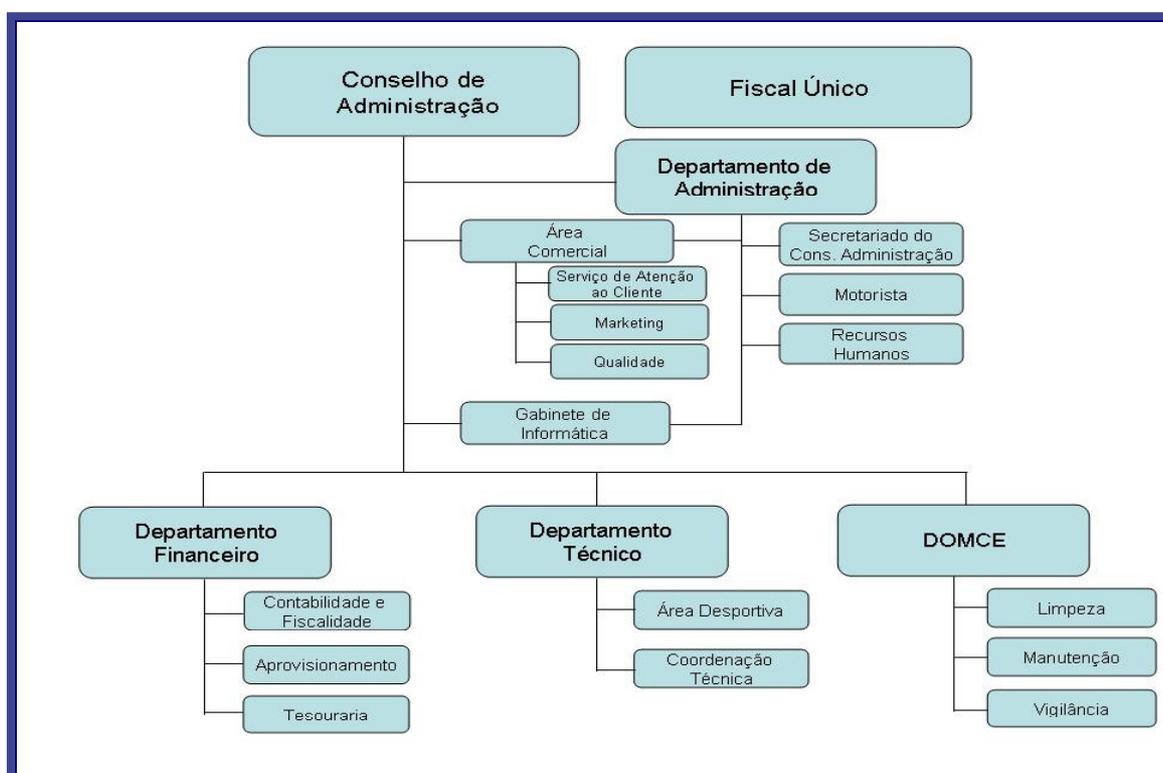


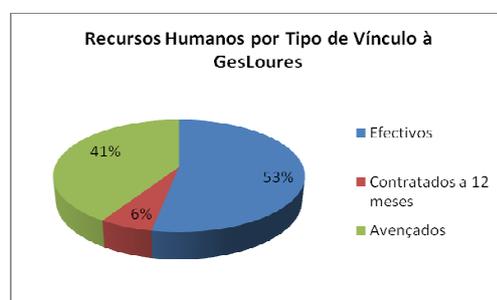
Ilustração 9 – Estrutura Organizacional da GesLoures

## Recursos Humanos

A GesLoures apresenta recursos humanos com três tipos de vínculos, os contratados efectivos, os contratados a doze meses e os prestadores de serviço em regime de contrato de avença. De acordo com os processamentos da empresa referentes ao mês de Julho do ano de 2011 verificámos os seguintes recursos humanos na empresa:

Quadro n.º 15 – Recursos Humanos da GesLoures (GesLoures, 2011)

GesLoures	Recursos Humanos	%
Efectivos	80	52,98
Contratados a 12 meses	9	5,96
Avençados	62	41,06
Total	<b>151</b>	100



**Gráfico 7 – Recursos Humanos da GesLoures por Tipo de Vínculo**

Verifica-se que a empresa é constituída na sua maioria por contratados efectivos que representam 53% dos recursos humanos.

Como foi referido anteriormente, os recursos humanos da GesLoures estão divididos pelas suas quatro instalações, com os dados referentes a Julho de 2011 constatámos a seguinte distribuição dos recursos:

**Quadro n.º 16 – Recursos Humanos da GesLoures por Instalação (GesLoures, 2011)**

GesLoures	Efectivos	Contratados a 12 meses	Avençados	Total	Total %
Loures	21	4	7	32	21,19
St. António dos Cavaleiros	34	1	28	63	41,72
St. Iria da Azóia	10	1	13	24	15,89
Portela	15	3	14	32	21,19
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>9</b>	<b>62</b>	<b>151</b>	<b>100,00</b>
<b>Total %</b>	<b>52,98</b>	<b>5,96</b>	<b>41,06</b>	<b>100,00</b>	

**Gráfico 8 – Recursos Humanos da GesLoures por Instalação**

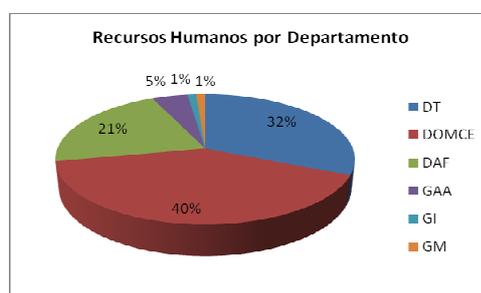
O número significativo de recursos humanos na Piscina Municipal de Santo António dos Cavaleiros deve-se, além de ser a instalação de maiores dimensões tanto a nível físico como a nível de actividades, ao facto de ser a instalação que acolhe o centro dos diferentes departamentos.

Tendo em conta que os prestadores de serviço são recursos humanos externos à empresa, a restante caracterização assenta nos contratados efectivos e nos contratados a doze

meses, considerando estes os reais recursos humanos da empresa. No quadro seguinte podemos verificar o número de funcionários da empresa por instalação e por departamento.

**Quadro n.º 17 – Recursos Humanos da GesLoures por Instalação de Departamento  
(GesLoures, 2011)**

GesLoures	DT	DOMCE	DAF	GAA	GI	GM	Total	Total %
Loures	9	9	4	0	0	0	22	24,72
St. Ant. Cavaleiros	9	14	9	4	1	1	38	42,70
St. Iria da Azóia	4	5	2	0	0	0	11	12,36
Portela	6	8	4	0	0	0	18	20,22
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>89</b>	<b>100</b>
<b>Total %</b>	<b>31,46</b>	<b>40,45</b>	<b>21,35</b>	<b>4,49</b>	<b>1,12</b>	<b>1,12</b>	<b>100,00</b>	



**Gráfico 9 – Recursos Humanos da GesLoures por Departamento**

O Departamento Operacional de Manutenção e Conservação dos Equipamentos apresenta 40% dos recursos totais da GesLoures, seguido do Departamento Técnico com 32% dos recursos e do Departamento Administrativo e Financeiro com 21%. Estes são os departamentos com mais funcionários na empresa em todas as instalações.

De acordo com os dados do Balanço Social referente a 2010, apresentado ao Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade social, os recursos humanos da GesLoures apresentam-se no quadro seguinte:

**Quadro n.º 18 – Caracterização dos Recursos Humanos da GesLoures (GesLoures, 2011)**

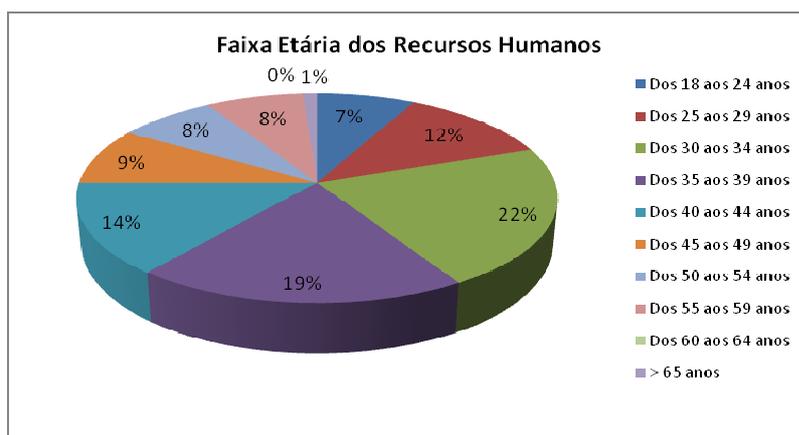
		Masculino	Feminino	Total	Total %
Tipo de Contrato	Contrato sem termo	33	48	<b>81</b>	<b>88,04</b>
	Contrato com termo	5	6	<b>11</b>	<b>11,96</b>
	Total	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>100,00</b>
Faixa Etária	Dos 18 aos 24 anos	5	2	<b>7</b>	<b>7,61</b>
	Dos 25 aos 29 anos	4	7	<b>11</b>	<b>11,96</b>
	Dos 30 aos 34 anos	13	7	<b>20</b>	<b>21,74</b>
	Dos 35 aos 39 anos	6	12	<b>18</b>	<b>19,57</b>
	Dos 40 aos 44 anos	5	8	<b>13</b>	<b>14,13</b>
	Dos 45 aos 49 anos	3	5	<b>8</b>	<b>8,70</b>
	Dos 50 aos 54 anos	2	5	<b>7</b>	<b>7,61</b>
	Dos 55 aos 59 anos	0	7	<b>7</b>	<b>7,61</b>
	Dos 60 aos 64 anos	0	0	<b>0</b>	<b>0,00</b>
	> 65 anos	0	1	<b>1</b>	<b>1,09</b>
	Total	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>100</b>
Formação	< 3º Ciclo do Ensino Básico	4	14	<b>18</b>	<b>19,57</b>
	3º Ciclo do Ensino Básico	14	13	<b>27</b>	<b>29,35</b>
	Ensino Secundário	11	19	<b>30</b>	<b>32,61</b>
	Ensino Superior	9	8	<b>17</b>	<b>18,48</b>
	Total	<b>38</b>	<b>54</b>	<b>92</b>	<b>100</b>

Antiguidade na empresa	Até 1 ano	6	2	8	8,70
	De 1 a 2 anos	4	11	15	16,30
	De 2 a 5 anos	11	17	28	30,43
	De 6 a 10 anos	8	17	25	27,17
	> 15 anos	9	7	16	17,39
	Total	38	54	92	100



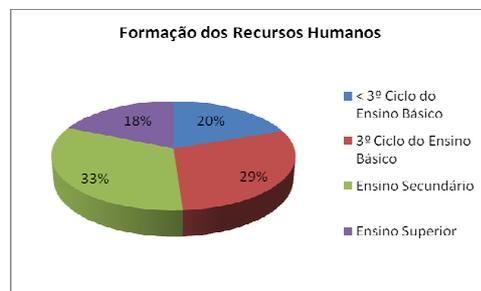
**Gráfico 10 – Recursos Humanos da GesLoures por Género**

Os funcionários são na sua maioria do sexo feminino, representando 59% da população. Esta população está caracterizada por faixa etária, onde se verifica que a faixa etária predominante assenta nos funcionários dos 30 aos 34 anos, seguidos dos funcionários dos 35 aos 39 anos.



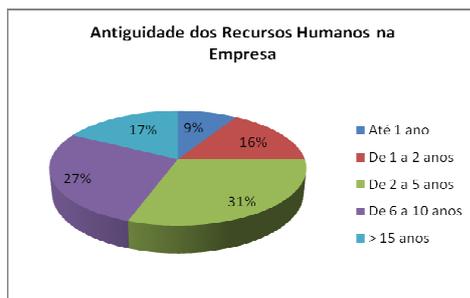
**Gráfico 11 – Recursos Humanos da GesLoures por Faixa Etária**

Quanto à formação dos recursos humanos da empresa verifica-se os funcionários com formação superior representam apenas 18% da população, sendo a maioria representada por funcionários com o ensino secundário.



**Gráfico 12 – Recursos Humanos da GesLoures por Grau de Formação**

Na análise do Balanço Social os recursos humanos são, também, caracterizados relativamente à antiguidade na própria empresa. Tendo em conta que a empresa foi criada à dezanove anos podemos verificar um crescimento significativo na segunda década, que se traduz na entrada de 83% dos funcionários actuais, sendo que durante a primeira década apenas existiam 17% dos funcionários actuais.



**Gráfico 13 – Recursos Humanos da GesLoures por Antiguidade**

## Anexo B

## Guião da 1ª Entrevista – Caracterização da Organização

<b>Intervenientes</b>	<b>Local</b>	<b>Data</b>	<b>Hora Início</b>	<b>Hora Fim</b>

1. O que é a GesLoures?
2. Como surgiu a GesLoures?
3. Qual a vossa missão (razão de existir)?
4. Qual a vossa visão (o que querem ser)?
5. Qual a vossa política de qualidade?
6. Como estão organizados estruturalmente?
7. Qual a totalidade de recursos humanos que possuem?
  - 7.1 Por tipo de vínculo;
  - 7.2 Por instalação;
  - 7.3 Por departamento;
  - 7.4 Por instalação e departamento;
  - 7.5 Caracterização dos recursos humanos.

## Anexo C

## Guião da 2ª Entrevista – Levantamento da Conformidade dos Requisitos com a NP 4427

Intervenientes	Local	Data	Hora Início	Hora Fim

N.º Req.	Designação do Requisito	Interpretação	Cumpre	Não Cumpre	Observações
5	<b>Responsabilidade da Gestão</b>				
5.1	Comprometimento da Gestão	<i>"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" (NP4427)</i>			
a)	Estabelece e divulga necessidades e expectativas da organização para com os RH	Cabe à gestão de topo assegurar a implementação, manutenção e melhoria do seu sistema de gestão de recursos humanos.			
b)	Estabelece a política de RH	A gestão de topo assume este compromisso através de uma participação activa nas constantes necessidades e expectativas face aos seu recursos humanos.			
c)	Estabelece objectivos para a GRH				
d)	Estrutura e motiva a organização para a implementação e cumprimento do SGRH				
e)	Implementa e mantém registos de todos os requisitos legais aplicáveis à GRH, assegurando a sua revisão periódica e o cumprimento do SGRH				

f)	Conduz as revisões do SGRH				
5.2	Política de Recursos Humanos	<i>"A gestão de topo deve estabelecer a sua política de recursos humanos" (NP4427)</i>			
a)	É apropriada ao propósito da organização	Cada organização deve estabelecer a sua política de recursos humanos, com base nos princípios e valores da estratégia da gestão de recursos humanos. Este documento deve possuir as ideias chave claras e concisas para que sejam entendidas por todos os colaboradores.			
b)	Inclui um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar, continuamente, a eficácia do SGRH				
c)	Proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objectivos para a GRH				
d)	É divulgada e compreendida a todos os níveis da organização				
e)	É revista regularmente, de acordo com as alterações internas e externas, para se manter actualizada				
5.3	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação	<i>"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" (NP4427)</i>			
5.3.1	Responsabilidade e Autoridade	As responsabilidades e autoridades do sistema devem estar formalmente definidas e documentadas.			
5.3.2	Representante da Gestão	O representante da gestão é um elemento importante que funciona como ponte entre a gestão de topo e os restantes colaboradores. Deve assegurar a divulgação das práticas e procedimentos do sistema de forma contínua e sistemática a todos os colaboradores .			
a)	Assegura que os processos necessários ao SGRH são estabelecidos, implementados e mantidos				
b)	Informa a gestão de topo sobre o desempenho do SGRH e qualquer necessidade de revisão e melhoria				

5.3.3	Comunicação Interna	Com um sistema de comunicação definido a organização consegue assegurar de forma adequada e eficaz a implementação e manutenção do sistema de gestão de recursos humanos.			
5.4	Revisão pela Gestão	"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" (NP4427)			
a)	Resultados de auditorias	A revisão pela gestão tem como objectivo avaliar se o SGRH da organização se adequa à sua estratégia e se cumpre os objectivos definidos e/ou se existe necessidade de alguma alteração. Estas revisões devem estar documentadas para que seja possível identificar as causas do insucesso e consequente definição e implementação de acções que corrijam a situação.			
b)	Resultados do tratamento de reclamações de clientes				
c)	Resultados da avaliação do desempenho das pessoas				
d)	Resultados da avaliação da satisfação interna				
e)	Estado das acções correctivas e preventivas				
f)	Seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão				
g)	Alterações internas ou externas que possam afectar o SGRH				
h)	Recomendações para melhoria				
<b>6.</b>	<b>Planeamento</b>				
6.1	Planeamento dos Recursos Humanos	"Como parte integrante do planeamento estratégico da organização, esta deve calcular e planear os recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades dos seus planos e actividades".(NP4427)			
6.2	Caracterização da Estrutura Organizacional	Cada organização deve definir a forma como está organizada funcionalmente.			
a)	Estabelece a sua estrutura de forma a satisfazer as necessidades impostas pela sua actividade e pelo meio envolvente	A estrutura organizacional pode ser representada graficamente através de um organigrama. Deve identificar-se as actividades referentes a cada função, o seu conteúdo e posição hierárquica.			
b)	Estabelece metodologia a utilizar na descrição e análise de funções				

c)	Estabelece descrições e análises de funções de acordo com a estrutura da organização e abrangendo todos os cargos funcionais da mesma				
6.3	Objectivos	<i>"A organização deve, sempre que possível, identificar e qualificar as expectativas e/ou objectivos dos contributos globais ou parcelares das diferentes entidades que compõem a estrutura da organização, em função dos planos de actividades" NP(4427)</i>			
6.4	Requisitos Legais e Outros	<i>"A organização deve identificar todos os requisitos legais e outros, aplicáveis à gestão de recursos humanos, bem como assegurar o seu cumprimento integral." (NP4427)</i>			
6.5	Compensações	<i>"A organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adoptar procedimento documentado" (NP4427)</i> relativo ao tipo de compensações, critérios, meios e periodicidade de compensações a atribuir aos seu recursos humanos.			
6.6	Sanções	<i>"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". (NP4427)</i>			
<b>7.</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>				
7.1	Gestão Administrativa	A organização deve possuir um arquivo com os dados de todos os colaboradores			
a)	Mantém actualizados os registos dos dados pessoais dos RH ao serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre protecção de dados pessoais	Deve existir um método que permita à organização manter os registos dos seus colaboradores actualizados, assegurando a sua conservação e o seu fácil acesso. Cada colaborador deve ter uma ficha pessoal.			
b)	Mantém organizados e actualizados registos de todas as actividades inerentes às funções do SGRH e respectivos procedimentos				
7.2	Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos	A organização deve definir a prática de recrutamento e selecção de recursos humanos utilizada pela empresa.			

a)	Define os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e selecção dos RH	É importante definir as fontes utilizadas neste processo, tendo em conta o tipo e complexidade da função proposta.			
b)	Garante a igualdade de oportunidades e tratamento a todos os candidatos				
c)	Define, de forma objectiva, a actuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal				
7.3	Admissão	"A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que regulamente a admissão de recursos humanos" (NP4427)			
7.4	Acolhimento e Integração	"A organização deve assegurar o acolhimento e a integração dos recursos humanos". (NP4427)			
7.5	Comportamentos	"A organização deve, dentro dos limites legais em vigor, estabelecer e manter procedimento documentado que defina padrões e código de conduta". (NP4427)			
a)	Igualdade de oportunidades	Desta forma responsabiliza-se a organização na promoção e cultivo de atitudes e comportamentos a seguir.			
b)	Assédio sexual				
c)	Coacção física, psicológica e moral				
d)	Ética profissional				
e)	Representação da organização				
7.6	Desenvolvimento	"A organização deve definir procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus recursos humanos". (NP4427)			
7.6.1	Formação	A organização deve criar um conjunto de metodologias que permita reconhecer e aproveitar as potencialidades individuais, cultivando o crescimento individual como que o crescimento organizacional.			
a)	Forma como se identificam as necessidades de formação dos RH				
b)	Mecanismos de controlo e avaliação da eficácia e impacte da formação				
7.6.2	Reconhecimento de competências				
7.6.3	Carreiras				

7.7	Aquisição de Bens e Serviços	"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" (NP447)			
<b>8</b>	<b>Medição, Análise e Melhoria</b>				
8.1	Medição	"A organização deve planear e implementar processos de acompanhamento, medição, análise e melhoria do sistema de gestão de recursos humanos". (NP4427)			
8.1.1	Avaliação do desempenho	Devem ser criadas metodologias que permitam acompanhar e medir o desempenho do SGRH. Deve avaliar-se o desempenho dos colaboradores e a satisfação interna dos mesmos e realizar-se auditorias internas para analisar o desempenho e eficácia do SGRH.			
8.1.2	Satisfação Interna				
8.1.3	Auditorias Internas				
a)	Determina se o SGRH está em conformidade				
b)	Procede à revisão dos resultados de auditorias internas anteriores				
c)	Fornece, à gestão de topo, informações sobre os resultados das auditorias internas				
8.2	Controlo de Práticas não Conformes	Práticas não conformes são consideradas as práticas adoptada por um ou mais colaboradores da organização que não se enquadram nos regulamentos, procedimentos ou normas instituídas.			
a)	Analisa e investiga práticas não conformes	A intervenção neste processo passa pelas fases de detecção, análise e investigação e implementação das acções.			
b)	Executa as acções necessárias para corrigir as práticas não conformes				
8.3	Análise de Dados	"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 da melhoria contínua do mesmo". (NP4427)			

8.4	Melhorias	<i>"A organização deve implementar, de forma contínua, melhorias no sistema de gestão de recursos humanos, através da utilização da política e dos objetivos da gestão de recursos humanos, dos resultados das auditorias, da análise de dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão".(NP4427)</i>			
8.4.1	Melhoria Contínua	A melhoria contínua do SGRH deve ser uma constante preocupação da organização.			
8.4.2	Acções Correctivas	Devem ser implementadas acções que visem aperfeiçoar o SRGH, para melhor responder às necessidades e estratégias da organização face aos seu recursos humanos.			
a)	Revisão das não conformidades, incluindo as reclamações dos clientes				
b)	Determinação das causas das não conformidades e o seu registo				
c)	Avaliação da necessidade de acções que assegurem a não repetição das acções empreendidas				
d)	Determinação e implementação das acções necessárias				
e)	Aplicação de meios de controlo, visando assegurar a eficácia das acções empreendidas				
f)	Registo do resultado das acções empreendidas				
8.4.3	Acções Preventivas				
a)	Determina potenciais não conformidades, as suas causas e procede ao seu registo				
b)	Avalia a necessidade de acções visando prevenir a ocorrência de não conformidades, determina e implementa as acções necessárias e aplica os meios de controlo para assegurar a sua eficácia				
c)	Regista o resultado das acções preventivas				

## Anexo D

## Grelha de Tratamento dos Dados Obtidos no Levantamento da Conformidade dos Requisitos com a NP 4427

N.º Req	Designação do Requisito	Cumpre	Não Cumpre
<b>5</b>	<b>Responsabilidade da Gestão</b>		
5.1	Comprometimento da Gestão		
a)	Estabelece e divulga necessidades e expectativas da organização para com os RH		
b)	Estabelece a política de RH		
c)	Estabelece objectivos para a GRH		
d)	Estrutura e motiva a organização para a implementação e cumprimento do SGRH		
e)	Implementa e mantém registos de todos os requisitos legais aplicáveis à GRH, assegurando a sua revisão periódica e o cumprimento do SGRH		
f)	Conduz as revisões do SGRH		
5.2	Política de Recursos Humanos		
a)	É apropriada ao propósito da organização		
b)	Inclui um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar, continuamente, a eficácia do SGRH		
c)	Proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objectivos para a GRH		
d)	É divulgada e compreendida a todos os níveis da organização		
e)	É revista regularmente, de acordo com as alterações internas e externas, para se manter actualizada		
5.3	Responsabilidade, Autoridade e Comunicação		
5.3.1	Responsabilidade e Autoridade		
5.3.2	Representante da Gestão		

	a) Assegura que os processos necessários ao SGRH são estabelecidos, implementados e mantidos		
	b) Informa a gestão de topo sobre o desempenho do SGRH e qualquer necessidade de revisão e melhoria		
5.3.3	Comunicação Interna		
5.4	Revisão pela Gestão		
	a) Resultados de auditorias		
	b) Resultados do tratamento de reclamações de clientes		
	c) Resultados da avaliação do desempenho das pessoas		
	d) Resultados da avaliação da satisfação interna		
	e) Estado das acções correctivas e preventivas		
	f) Seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão		
	g) Alterações internas ou externas que possam afectar o SGRH		
	h) Recomendações para melhoria		
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 5 (%)</b>		<b>0.00</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 5 (%)</b>			<b>0.00</b>
<b>6.</b>	<b>Planeamento</b>		
6.1	Planeamento dos Recursos Humanos		
6.2	Caracterização da Estrutura Organizacional		
	a) Estabelece a sua estrutura de forma a satisfazer as necessidades impostas pela sua actividade e pelo meio envolvente		
	b) Estabelece metodologia a utilizar na descrição e análise de funções		
	c) Estabelece descrições e análises de funções de acordo com a estrutura da organização e abrangendo todos os cargos funcionais da mesma		
6.3	Objectivos		
6.4	Requisitos Legais e Outros		

6.5	Compensações		
6.6	Sanções		
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 6 (%)</b>		<b>0.00</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 6 (%)</b>			<b>0.00</b>
<b>7.</b>	<b>Gestão de Recursos Humanos</b>		
7.1	Gestão Administrativa		
a)	Mantém actualizados os registos dos dados pessoais dos RH ao serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre protecção de dados pessoais		
b)	Mantém organizados e actualizados registos de todas as actividades inerentes às funções do SGRH e respectivos procedimentos		
7.2	Recrutamento e Selecção de Recursos Humanos		
a)	Define os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e selecção dos RH		
b)	Garante a igualdade de oportunidades e tratamento a todos os candidatos		
c)	Define, de forma objectiva, a actuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal		
7.3	Admissão		
7.4	Acolhimento e Integração		
7.5	Comportamentos		
a)	Igualdade de oportunidades		
b)	Assédio sexual		
c)	Coacção física, psicológica e moral		
d)	Ética profissional		
e)	Representação da organização		
7.6	Desenvolvimento		

7.6. 1	Formação		
a)	Forma como se identificam as necessidades de formação dos RH		
b)	Mecanismos de controlo e avaliação da eficácia e impacte da formação		
7.6. 2	Reconhecimento de competências		
7.6. 3	Carreiras		
7.7	Aquisição de Bens e Serviços		
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 7 (%)</b>		<b>0.00</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 7 (%)</b>			<b>0.00</b>
<b>8</b>	<b>Medição, Análise e Melhoria</b>		
8.1	Medição		
8.1. 1	Avaliação do desempenho		
8.1. 2	Satisfação Interna		
8.1. 3	Auditorias Internas		
a)	Determina se o SGRH está em conformidade		
b)	Procede à revisão dos resultados de auditorias internas anteriores		
c)	Fornece, à gestão de topo, informações sobre os resultados das auditorias internas		
8.2	Controlo de Práticas não Conformes		
a)	Analisa e investiga práticas não conformes		
b)	Executa as acções necessárias para corrigir as práticas não conformes		
8.3	Análise de Dados		
8.4. 1	Melhoria Contínua		
8.4. 2	Acções Correctivas		

a)	Revisão das não conformidades, incluindo as reclamações dos clientes		
b)	Determinação das causas das não conformidades e o seu registo		
c)	Avaliação da necessidade de acções que assegurem a não repetição das acções empreendidas		
d)	Determinação e implementação das acções necessárias		
e)	Aplicação de meios de controlo, visando assegurar a eficácia das acções empreendidas		
f)	Registo do resultado das acções empreendidas		
8.4.3	Acções Preventivas		
a)	Determina potenciais não conformidades, as suas causas e procede ao seu registo		
b)	Avalia a necessidade de acções visando prevenir a ocorrência de não conformidades, determina e implementa as acções necessárias e aplica os meios de controlo para assegurar a sua eficácia		
c)	Regista o resultado das acções preventivas		
<b>Média da Porcentagem de Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 8 (%)</b>		<b>0.00</b>	
<b>Média da Porcentagem de Não Cumprimento dos Requisitos do Capítulo 8 (%)</b>			<b>0.00</b>
<b>Total de Conformidades dos Requisitos da NP 4427 (%)</b>		<b>0.00</b>	
<b>Total de Não Conformidades dos Requisitos da NP 4427 (%)</b>			<b>0.00</b>