

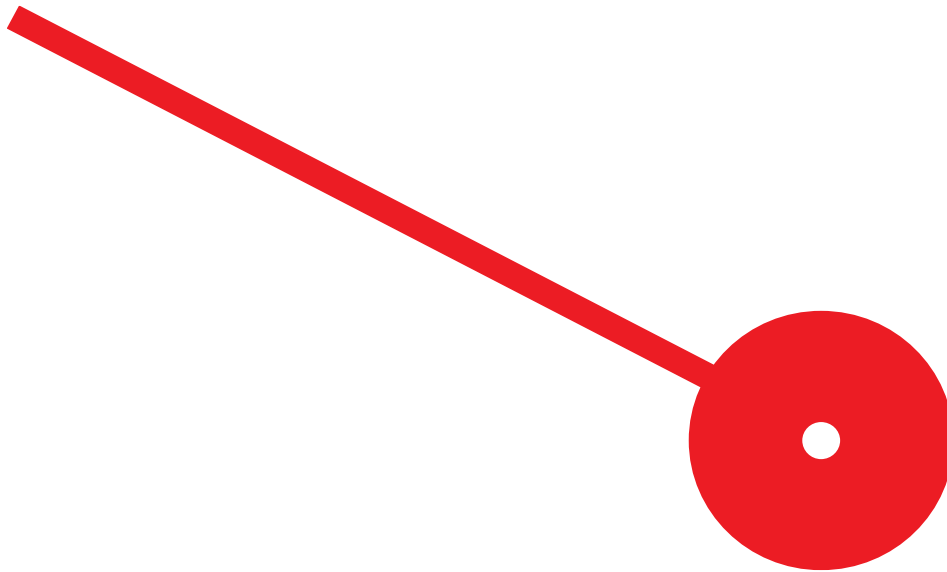
M

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Trabalho de Projeto

Implementação de metodologia de auditoria interna à conformidade legal dos processos de GRH da Organização X

Tânia Beatriz Sousa Cardoso

07/2019



Tânia Beatriz Sousa Cardoso. Implementação de metodologia de auditoria interna à conformidade legal dos processos de GRH da Organização X
07/2019

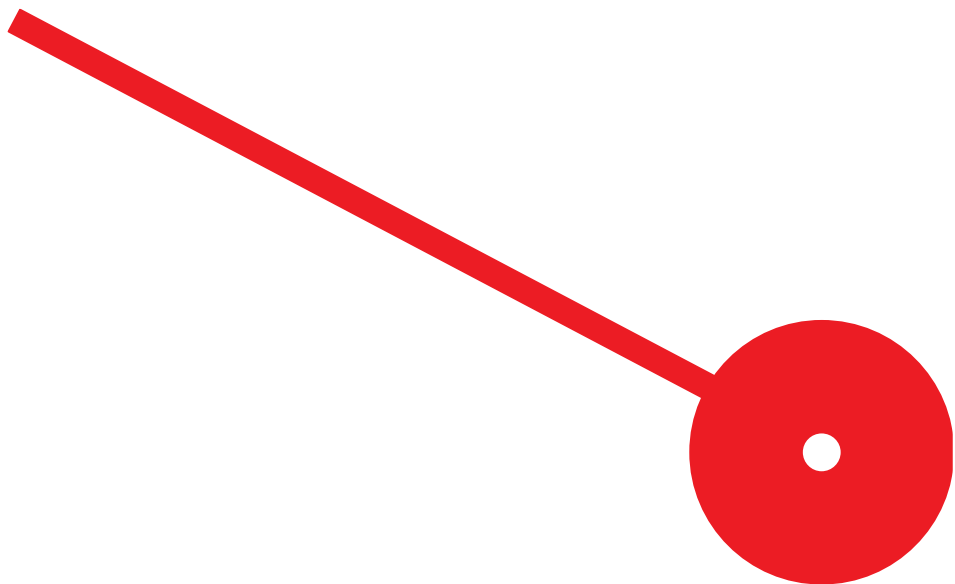
M

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos
Trabalho de Projeto

Implementação de metodologia de auditoria interna à conformidade legal dos processos de GRH da Organização X

Tânia Beatriz Sousa Cardoso

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos, sob orientação da Professora Doutora Dora Martins.



Resumo:

Com a competitividade dos mercados e as novas exigências que a globalização traz consigo, as organizações precisam, cada vez mais, de informações atempadas e úteis que permitam à gestão atingir os seus objetivos. Como resultado dessa competição, o interesse na Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a aumentar, devido ao seu impacto no desempenho organizacional. Para que tal impacto seja possível, é necessário que essa gestão se reflita em práticas eficazes, o que explica a necessidade de serem avaliadas.

É neste contexto que surge a auditoria interna, desempenhando um papel fundamental na estrutura de qualquer organização, na medida em que procura fazer face às necessidades dos mercados contribuindo, desse modo, para o sucesso organizacional. Assim, com este projeto de intervenção pretende-se desenvolver uma metodologia de auditorias internas aplicada à conformidade legal dos processos de gestão de recursos humanos (PGRH) da Organização X. Esta potencialidade foi identificada através do diagnóstico realizado à função de recursos humanos, precedido de uma análise teórica, normativa e empírica, de forma a clarificar a configuração exata da potencialidade de intervenção e respetiva finalidade.

Após a revisão da literatura, considerando as necessidades da organização e após uma análise das opções estratégicas, optamos pela adaptação da metodologia de auditorias internas vigente na Organização X às especificidades dos seus PGRH. Foram definidos três âmbitos estratégicos: (1) definição da metodologia de auditoria interna, (2) diagnóstico à conformidade legal dos PGRH e (3) descrição dos PGRH. Tendo em conta os âmbitos estratégicos, o plano estratégico e operacional foi elaborado, incluindo a definição das respetivas atividades, tarefas, recursos necessários (humanos e materiais), calendário, equipa do projeto, orçamento e caminho crítico. Depois de concretizado o planeamento seguiu-se a sua implementação. No decorrer implementação e no final foram avaliados alguns indicadores que permitiram concluir que o projeto planeado e implementado, atingiu os objetivos iniciais e a finalidade proposta.

Palavras chave: Processos de gestão de recursos humanos; Auditoria interna; Conformidade legal; Projeto de intervenção.

Abstract:

With the competitiveness of the markets and the new demands brought by globalization, organizations are increasingly in need of timely and useful information that allow the management to achieve its goals. As a result of this competition, the interest in Human Resources Management (HRM) has been increasing, due to its impact on organizational performance. To make this impact possible, it is necessary that this management reflects effective practices, which explains the need to evaluate them. It is in this context that the internal audit appears playing a fundamental role in the structure of any organization, seeking to face the needs of the markets and contributing, thereby, to organizational success. So, with this intervention project we aim to develop a methodology of internal audits applied to the legal conformity of X Organización's human resources management processes (HRMP). This potentiality was identified through a diagnosis made to the human resources function, followed by a theoretical, normative and empirical analysis, in order to clarify the exact configuration of the potentiality of intervention and its goal. After the literature review, considering the needs of the organization and after an analysis of the strategic options, we chose to adapt the current methodology of internal audits in X Organización to the specificities of its HRMP. Three strategic areas were defined: (1) definition of internal audit methodology, (2) diagnosis of HRMP's legal conformity and (3) description of HRMP. Taking into account these strategic areas, the strategic and operational plan was elaborated, which included the definition of the activities, tasks, necessary resources (human and material), timetable, project team, budget and critical path. Once the planning was completed, it was implemented. During the implementation and at its end, some indicators were evaluated that allowed to conclude that the planned and implemented project, achieved its initial goals and purposes.

Key words: Human resources management processes; Internal audits; Legal conformity; Intervention project.

Agradecimentos

Dedico este projeto às pessoas a quem agradeço, do fundo do coração, o apoio e a motivação na sua concretização:

Aos meus Pais, Afonso e Leonor. A Eles devo tudo.

Aos meus Avós e Madrinha por nunca me falharem.

Aos meus Amigos pelas partilhas memoráveis.

À professora Dora pela disponibilidade e palavras de incentivo no desenvolvimento deste projeto.

Desta vida de estudante levo no coração que, onde quer que as marés me conduzam, haverá sempre um porto com gente que me espera.

Termino estes 5 anos com a certeza de que a Gestão de Recursos Humanos é o que me apaixonou profissionalmente.

Muito obrigada!

Lista de abreviaturas

ACL – Avaliação da Conformidade Legal

CCT – Contrato(s) Coletivo(s) de Trabalho

CT – Contrato de Trabalho

DAF – Descrição e Análise de Função

DRHQ – Direção de Recursos Humanos e Qualidade

EFR – Empresa Familiarmente Responsável

e.g. – *exempli gratia*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

I&D – Investigação e Desenvolvimento

PGRH – Processos de Gestão de Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

SST – Saúde e Segurança no Trabalho

SGI – Sistema de Gestão Integrada

SGP – Sistema de Gestão das Pessoas

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Caracterização da Entidade Acolhedora do Projeto	3
1.1 Informação geral da entidade acolhedora do projeto	4
1.1.1 Missão, visão e objetivos	4
1.1.1.1 Missão	4
1.1.1.2 Visão	4
1.1.1.3 Objetivos	4
1.1.2 ADN Organização X.....	5
1.1.3 Estrutura organizacional	5
1.1.3.1 Caracterização sócio profissional	5
1.1.4 Sistema de gestão integrado (SGI).....	6
1.2 Caracterização da função recursos humanos.....	7
1.2.1. Estrutura da função recursos humanos	7
1.2.2 Os processos da função recursos humanos na Organização X	7
1.2.2.1 Análise e descrição de funções	8
1.2.2.2 Recrutamento e seleção	8
1.2.2.3 Acolhimento e integração	8
1.2.2.4 Gestão administrativa de GRH	8
1.2.2.5 Formação profissional.....	9
1.2.2.6 Avaliação do desempenho	9
1.2.2.7 Gestão da satisfação organizacional	10
Capítulo II – Conceção do Projeto	11
2.1 Configuração da potencialidade de recursos humanos	12
2.1.1 Análise teórica	13
2.1.1.1 Conceito de auditoria	13
2.1.1.2 Auditoria no contexto da GRH	14
2.1.2 Análise normativa	15
2.1.3 Análise empírica	16
2.1.4 Configuração exata da potencialidade	18
2.1.5 Finalidade.....	18
Capítulo III – Planeamento	19

3.1	Planeamento estratégico	20
3.1.1	Opções estratégicas	20
3.1.1.1	Opção estratégia 1	20
3.1.1.2	Opção estratégica 2	22
3.1.2	Estratégia selecionada	23
3.1.3	Âmbitos e objetivos estratégicos	24
3.2	Planeamento operacional.....	26
3.2.1	Operacionalização do âmbito estratégico 1	35
3.2.2	Operacionalização do âmbito estratégico 2	37
3.2.3	Operacionalização do âmbito estratégico 3	39
3.2.4	Equipa do projeto	41
3.2.5	Calendarização	41
3.2.6	Orçamento do projeto	42
3.2.7	Definição do caminho crítico.....	42
3.2.8	Avaliação do projeto	44
3.2.8.1	Avaliação <i>on-going</i>	44
3.2.8.2	Avaliação <i>ex-post</i>	45
	Capítulo IV – Implementação	46
4.1	Implementação do âmbito estratégico 1 - definição da metodologia de auditoria interna	47
4.1.1	Objetivo estratégico - adaptar a metodologia de auditoria interna aos PGRH	47
4.2	Implementação do âmbito estratégico 2 - diagnóstico à conformidade legal dos PGRH	51
4.2.1	Objetivo estratégico - avaliar a conformidade legal dos PGRH.....	51
4.3	Implementação do âmbito estratégico 3 - descrição dos PGRH	53
4.3.1	Objetivo estratégico - uniformizar os PGRH de acordo com a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X	53
	Capítulo V – Avaliação	55
5.1	Avaliação global do projeto	57
	Conclusão	58
	Referências bibliográficas.....	60
	Anexos.....	63

Anexo I – Grelha de análise de conteúdo análise teórica.....	64
Anexo II – Cronograma do projeto	65
Anexo III – Lista de enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X.....	67
Anexo IV – <i>Template</i> do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”	72
Anexo V – Guião das questões	74
Anexo VI – Plano de avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH..	75
Anexo VII – Procedimento de gestão – conformidade legal PG 01	77

Índice de tabelas

Tabela 1: Grelha da metodologia adotada para caracterizar a Organização X.....	4
Tabela 2: Grelha da metodologia adotada para caracterizar a função RH da Organização X.....	7
Tabela 3: Processo de GRH.....	7
Tabela 4: Grelha de diagnóstico da potencialidade de intervenção.....	12
Tabela 5: Identificação da potencialidade de intervenção em RH	17
Tabela 6: Configuração exata da potencialidade	18
Tabela 7: Grelha da metodologia adotada no planeamento estratégico	20
Tabela 8: Vantagens e desvantagens de cada opção estratégica	23
Tabela 9: Resumo do planeamento estratégico	25
Tabela 10: Grelha da metodologia adotada no planeamento operacional	26
Tabela 11: Operacionalização do âmbito estratégico 1	35
Tabela 12: Operacionalização do âmbito estratégico 2	37
Tabela 13: Operacionalização do âmbito estratégico 3	39
Tabela 14: Equipa do projeto.....	41
Tabela 15: Calendarização geral do projeto	41
Tabela 16: Orçamento do projeto	42
Tabela 17: Avaliação on-going	44
Tabela 18: Avaliação ex-post	45
Tabela 19: Análise das tarefas da responsável de RH relacionadas com o cumprimento da legislação laboral	48
Tabela 20: Âmbitos legais	49
Tabela 21: Exemplo de registo de evidências	52
Tabela 22: Resumo dos resultados da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH	52
Tabela 23: Exemplo do registo de uma ação corretiva implementada	54
Tabela 24: Avaliação on-going	56
Tabela 25: Avaliação ex-post	57

Índice de Figuras

Figura 1. Report recursos humanos Organização X (junho, 2019)	6
---	---

O presente projeto de intervenção foi desenvolvido entre novembro e junho de 2019 ao abrigo de um protocolo de estágio curricular celebrado entre o ISCAP e a Organização X.

Este projeto tem como principais objetivos a conceção e implementação de uma metodologia de auditorias internas à conformidade legal dos PGRH.

Este trabalho está dividido em seis principais capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à caracterização da entidade acolhedora do projeto – Organização X, da sua função de recursos humanos e respetivos processos de GRH.

Segue-se o segundo capítulo referente à conceção do projeto, que explica a forma como identificamos e definimos a potencialidade de intervenção selecionada, bem com a finalidade do presente projeto de intervenção.

O terceiro capítulo é dedicado ao planeamento estratégico e ao planeamento operacional da estratégia. A partir da conjugação das análises (teórica, normativa e empírica) previamente elaboradas, e tendo por base os objetivos inerentes ao desenvolvimento deste projeto, foi definida a estratégia. Após a definição da estratégia, foram delineados os âmbitos de atuação e respetivos objetivos estratégicos. Segue-se o planeamento operacional com os objetivos estratégicos desdobrados em objetivos operacionais, atividades e respetivas tarefas, os recursos necessários (humanos e materiais), bem como a determinação da equipa do projeto, o orçamento, o caminho crítico e o sistema de avaliação do projeto.

No quarto capítulo é exposta a implementação do projeto, isto é, a forma como operacionalizamos a estratégia de desenvolvimento planeada, materializada em atividades e respetivas tarefas.

No quinto capítulo são descritos os resultados do processo de avaliação do projeto.

Por fim, o sexto capítulo refere-se às conclusões finais de todo o projeto de intervenção implementado que abrange, não só as conclusões finais do desenvolvimento do projeto, como também apresenta algumas limitações encontradas no decorrer da sua realização e, conseqüentemente, são apresentadas pistas de intervenção futuras.

CAPÍTULO I – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO

1.1 Informação geral da entidade acolhedora do projeto

Neste primeiro ponto, é realizada a caracterização da organização acolhedora deste projeto de intervenção em recursos humanos, nomeadamente, através da apresentação do seu ADN e dos seus recursos humanos (RH). A metodologia adotada encontra-se sistematizada na grelha abaixo (Tabela 1).

Tabela 1: Grelha da metodologia adotada para caracterizar a Organização X

Objetivo: caracterizar a entidade acolhedora do projeto			
Tipo de análise	Técnica de recolha	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Análise documental “Apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados: visa o acesso às fontes pertinentes, escritas ou não, e, a esse título, faz parte integrante da heurística da investigação.” (Saint-Georges, 1997, p. 30).	→Site da organização; → Manual de Acolhimento; → Relatório Social e de Sustentabilidade - 2017.	→Pesquisa no site da empresa; →Leitura e análise dos documentos facultados pela organização.
Objetivo: caracterizar os recursos humanos da entidade acolhedora do projeto			
Tipo de análise	Técnica de recolha	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Análise documental (ver acima).	→Ficheiros da organização.	→Extração de dados dos ficheiros da organização.

1.1.1 Missão, visão e objetivos

1.1.1.1 Missão

A Organização X tem como missão a construção de grandes marcas, capazes de criar valor a longo prazo para clientes e acionistas, promovendo uma cultura interna de criatividade e inovação e em perfeita sintonia com a natureza.

1.1.1.2 Visão

A visão da Organização X passa por conquistar novos mercados e apresentar novas e melhores soluções aos seus clientes que sejam capazes de satisfazer as suas necessidades.

1.1.1.3 Objetivos

A ambição da Organização X sempre foi o cultivo de marcas. Isto é, o estudo e o conhecimento dos consumidores nacionais e internacionais, para ir ao encontro dos seus interesses, das tendências mundiais e das exigências e padrões de qualidade que todos eles

têm, mantendo o cunho familiar preservado até agora. Para tal, a sua estratégia passa pela aposta na inovação e apresentação de novas soluções ao consumidor.

O futuro da empresa passa pelo aumento da presença internacional, ou seja, pela conquista estratégica de novos mercados, nomeadamente nas grandes economias mundiais.

1.1.2 ADN Organização X

A Organização X tem incutido no seu ADN o espírito de melhoria contínua, a exigência em tudo o que produz, mas, ao mesmo tempo, o orgulho e a paixão das velhas e das novas gerações pela organização. Apesar do foco estar no futuro e na inovação, o modelo cultural assenta na forte presença dos traços familiares e das tradições nas práticas, rotinas e rituais do grupo.

1.1.3 Estrutura organizacional

Atualmente, na Organização X existe 1 departamento de I&D (investigação e desenvolvimento) e 7 direções. Cada direção é liderada por um diretor(a), e dentro destas existem diferentes áreas, cada uma com um responsável próprio, como por exemplo a dos recursos humanos.

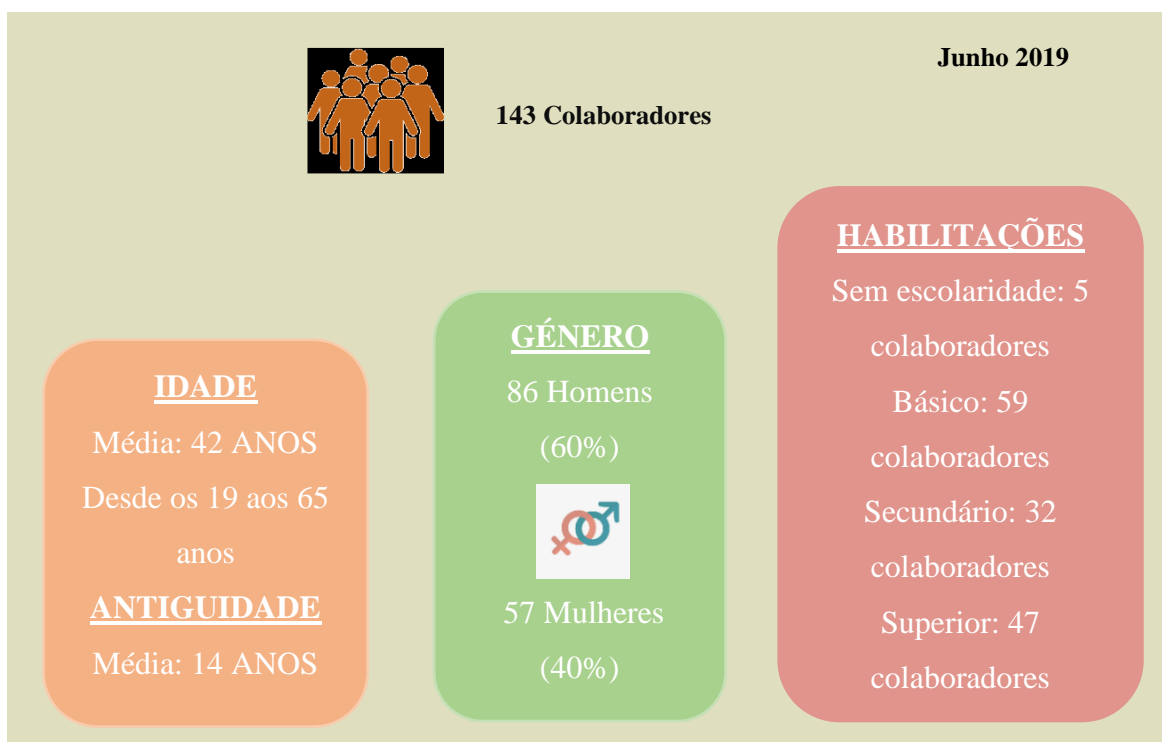
A Organização X apresenta uma estrutura organizacional linear (Chiavenato, 2006), pois possui linhas diretas de responsabilidade e orientações por via hierárquica.

1.1.3.1 Caracterização sócio profissional

Observe-se na figura seguinte (Figura 1), a apresentação dos dados relativos aos RH da Organização X (número total de colaboradores, idade, antiguidade, género e habilitações).

Atualmente, a Organização X é constituída por 143 colaboradores e labora em regime de 1 turno. No que diz respeito às questões de género, verifica-se um predomínio de trabalhadores do género masculino, registando-se uma média de idades entre os 19 e os 65 anos. Ao nível das habilitações é predominante o ensino básico (41,3% dos colaboradores).

Figura 1. Report recursos humanos Organização X (junho, 2019)



Fonte: contruído a partir do *report* mensal dos recursos humanos.

1.1.4 Sistema de gestão integrado (SGI)

Os processos de certificação e auditoria são de extrema importância e valorização para a empresa, mas, também, para próprios colaboradores, uma vez que demonstram a dedicação e o trabalho diário na melhoria contínua e no desempenho organizacional a nível social, ambiental e económico. Além disto, as certificações e os controlos de auditoria são um compromisso público que a empresa toma perante os seus *stakeholders* (consumidores, parceiros e colaboradores).

O processo de certificação do SGI teve início no ano de 2001, com a obtenção da certificação ISO 9001. Seguiram-se, as certificações no âmbito da proteção ambiental (ISO 14001), da segurança alimentar (EN NP ISO 22000:2005) e da gestão da energia (ISO 50001).

Mais recentemente, no âmbito da GRH, a Organização X foi certificada pela norma EFR (empresa familiarmente responsável). Este projeto resume medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e familiar dos colaboradores, bem como os valores que constituem a cultura organizacional.

1.2 Caracterização da função recursos humanos

Ao longo deste segundo ponto é apresentada a função de RH da Organização X, isto é, os elementos que a integram, bem como os processos a si associados, com recurso à metodologia referida na tabela 2.

Tabela 2: Grelha da metodologia adotada para caracterizar a função RH da Organização X

Objetivo: caracterizar a função e as práticas de RH			
Tipo de análise	Técnica de recolha	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Análise documental (ver tabela 1).	→Ficheiro da organização; → Manual de Funções.	→ Extração de dados dos ficheiros da organização; →Leitura e análise do descritivo de funções.

1.2.1. Estrutura da função recursos humanos

Atualmente, a equipa da direção de recursos humanos e qualidade (DRHQ) da Organização X é composta por 5 elementos. Apesar de todos os elementos da equipa assumirem responsabilidades e contribuírem ativamente para a GRH da Organização X, a gestão dos processos é realizada, essencialmente, por 2 elementos: a diretora de RH e qualidade e a responsável de RH.

1.2.2 Os processos da função recursos humanos na Organização X

Os processos da função RH da Organização X são predominantemente de natureza administrativa e integram práticas que refletem a realidade e as necessidades atuais do contexto organizacional.

Considerando os PGRH existentes na empresa (Tabela 3), segue-se a caracterização e análise individual de cada um deles:

Tabela 3: Processo de GRH

Análise e descrição de funções
Recrutamento e seleção
Acolhimento e integração
Gestão administrativa de GRH
Formação profissional
Avaliação do desempenho
Gestão da satisfação organizacional

1.2.2.1 Análise e descrição de funções

Na entidade existe um manual com a descrição e análise de cada uma das funções (DAF). Este assenta em dois grandes vetores: (1) as principais responsabilidades associadas a determinada função e (2) as competências necessárias para o exercício da mesma.

1.2.2.2 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção (R&S) é um processo descentralizado da DRHQ. Cada direção, mediante a sua necessidade, pode optar por um processo de R&S interno ou externo.

1.2.2.3 Acolhimento e integração

O processo de acolhimento e integração é coordenado pela Direção respetiva. Este processo começa com a preparação do espaço físico e do respetivo material necessário, seguindo-se a preparação de toda a documentação necessária às formalidades administrativas.

O acolhimento inicia-se com uma reunião entre a DRHQ e o novo colaborador. Aqui é-lhe apresentada a empresa, o SGI e as atividades e responsabilidades principais da direção que este vai integrar.

Após este momento, a chefia do novo colaborador faz um *turn around* pela empresa para este conhecer o local e os colegas de trabalho.

1.2.2.4 Gestão administrativa de GRH

Todas as práticas administrativas inerentes ao processo de gestão administrativa de recursos humanos são geridas e realizadas internamente.

Algumas das suas tarefas são:

- Comunicação e vínculos à Segurança Social e demais entidades;
- Consulta, obtenção e atualização de dados dos colaboradores;
- Outros trâmites legais necessários à contratação e cumprimento de normas legais;
- Gestão do tempo de trabalho (e.g. horários de trabalho; isenções; banco de horas...)

e ausências (faltas; férias...);

- Cálculo e processamento salarial;
- Declarações e gestão de seguros de acidentes de trabalho;
- Gestão dos serviços de medicina no trabalho;
- Elaboração de relatórios e estatísticas obrigatórias;

- Gestão das contribuições e impostos;
- Formalização e desvinculação laboral.

Ou seja, é realizada uma gestão desde a admissão de um novo colaborador até à sua saída da empresa, o que significa que todas as etapas deste processo constituem um impacto imediato no relacionamento com os colaboradores e com as entidades que regulam as atividades laborais em Portugal.

1.2.2.5 Formação profissional

A Gestão da formação é um dos processos mais valorizados na GRH da Organização X, existindo o “Portal de Formação”.

As ações de formação incidem, sobretudo, na área da higiene e segurança no trabalho e nos impactos ambientais e energéticos associados às funções desempenhadas pelos colaboradores, na sua maioria, organizadas pela própria Organização X.

Este processo tem como objetivo contribuir para o compromisso dos colaboradores com a organização e para o aumento da rentabilidade, eficiência e qualidade, contemplando 4 grandes fases:

- 1 – O diagnóstico das necessidades de formação, onde anualmente é feito um levantamento das necessidades de formação para o ano seguinte;
- 2 – O planeamento da formação pela DRHQ. Nesta fase, é elaborado o plano de formação, sucedendo-se uma aprovação do mesmo por parte da Administração.
- 3 – A execução da formação, ou seja, o controlo da aplicação do plano de formação e das próprias ações de formação pela DRHQ;
- 4 – A avaliação da formação. Para cada ação realizada, compete à chefia respetiva ou ao próprio formando, avaliar a eficácia da mesma face ao objetivo definido.

1.2.2.6 Avaliação do desempenho

O processo de avaliação de desempenho está devidamente documentado e formalizado. Contudo, este é sigiloso e de acesso restrito. Por esta razão, apenas é possível indicar, neste projeto, que este processo é efetuado pela chefia direta do respetivo colaborador. Realiza-se anualmente e divide-se em dois grandes momentos – junho e dezembro.

1.2.2.7 Gestão da satisfação organizacional

O projeto inserido no processo da certificação EFR tem como principais objetivos a consolidação e o desenvolvimento de atividades que promovam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores da Organização X. Algumas dessas atividades são a ginástica laboral, as consultas de medicina curativa, a oferta do dia de aniversário, os eventos anuais e o apoio a instituições de solidariedade.

Foi criado o Portal de Ideias, onde todos os colaboradores podem propor melhorias ao seu posto de trabalho ou de um aspeto geral da empresa. No caso de as ideias serem aprovadas e implementadas o colaborador é, posteriormente, premiado.

2.1 Configuração da potencialidade de recursos humanos

No âmbito deste projeto de intervenção, a potencialidade identificada é a “avaliação da conformidade legal dos PGRH” da Organização X.

Após um levantamento empírico, esta oportunidade de intervenção foi identificada considerando ser a única área, dentro do seu SGI, que não tinha esta metodologia integrada. Por esse motivo, o desafio recai sobre o desenvolvimento e integração da mesma nos PGRH da Organização X.

O “objeto” de estudo é a auditoria interna aos PGRH, mais especificamente, compreender teoricamente como esta é realizada, compreender empiricamente como surgiu esta necessidade dentro da empresa e averiguar o que normativamente é recomendado ou requerido pelas normas ISO 1911:2011 e 4427:2018.

Ao longo deste capítulo são apresentadas as análises teórica, normativa e empírica que sustentam a configuração exata da potencialidade de intervenção e a finalidade deste projeto. Para um melhor diagnóstico à potencialidade identificada, foi utilizada a metodologia apresentada na tabela 4.

Tabela 4: Grelha de diagnóstico da potencialidade de intervenção

Objetivo: conhecer a legislação sobre auditorias internas e atividades laborais em Portugal			
Tipo de análise	Técnica de análise	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Revisão de literatura científica “Fala-se de pesquisa bibliográfica quando se trata de descobrir textos (livros, artigos, documentos) sem omitir uma referência essencial, mas sem se deixar submergir pelo que não interessa. Neste caso já só estão em causa documentos escritos. É possível visar exaustivamente, mas é preferível começar pela pertinência.” (Saint-Georges, 1997, p. 32).	→Recaap.	→ Pesquisa no <i>site</i> www.rcaap.pt e pesquisar por: 1 – “auditoria interna” – 76 resultados (aplicando os seguintes filtros: 2017, teses de mestrado, acesso aberto); 2 - “auditoria de recursos humanos” – 36 resultados (aplicando os seguintes filtros: ano de 2018, dissertação de mestrado, acesso aberto); 3 – “auditoria interna de GRH” – 18 registos.
Objetivo: levantamento de referências teóricas sobre auditorias internas aos PGRH			
Tipo de análise	Técnica de análise	Fontes de informação	Procedimento
Normativa	Análise Documental (ver na tabela 1).	→Código do Trabalho; → ISO 19011:2011;	→Análise aos requisitos referentes a auditorias internas; →Exploração da possibilidade de existência de algum

		→ Norma NP 4427:2018.	site/documento que enumere a legislação e outras obrigações referentes ao trabalho em Portugal – 0 resultados.
Objetivo: Analisar o processo de identificação da necessidade de intervenção por parte da DRHQ			
Tipo de análise	Técnica de análise	Fontes de informação	Procedimento
Empírica	Observação Participante Na perspetiva de Bogdan e Taylor (1975), a observação participante consiste numa investigação caracterizada por interações sociais intensas, entre investigador e sujeitos, no meio destes, sendo um procedimento durante o qual os dados são recolhidos de forma sistematizada.	→ Equipa da DRHQ.	→ “registos de observação” e registos decorrentes das reuniões com elementos da DRHQ.

2.1.1 Análise teórica

A análise teórica deste projeto de intervenção recai sobre dois vetores analíticos centrais: por um lado, o conceito de auditorias internas e, por outro, o de auditorias no âmbito da GRH.

2.1.1.1 Conceito de auditoria

O processo de auditoria tem sido, cada vez mais, abordado nas organizações. Foram identificadas diversas definições e abordagens à mesma (no anexo I ver detalhadamente cada definição), sendo que a que mais se enquadra no contexto da Organização X é a explicitada na norma ISO 19011:2011, uma vez que é esta que serve de base para o procedimento de auditorias internas implementado.

Sendo assim, de acordo com a norma ISO 19011:2011, uma auditoria é um “processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva, com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são satisfeitos e cumpridos”, isto é, o conjunto de procedimentos e requisitos legais. Assim, os critérios de auditoria são baseados nos PGRH, nas políticas da empresa e nos requisitos legais.

Segundo Crepaldi (2007), existem dois principais tipos de auditoria a) a auditoria externa, que compreende a auditoria às demonstrações financeiras, e b) a auditoria interna que se designa por auditoria operacional ou de gestão. Tendo em conta os objetivos e o âmbito de aplicação deste projeto de intervenção, será apenas abordado o conceito de

auditoria interna. Este tipo de auditoria é uma atividade desenvolvida pela própria organização, destinada a acrescentar valor e a auxiliar o órgão de gestão no cumprimento dos objetivos organizacionais (Taborda, 2015).

2.1.1.2 Auditoria no contexto da GRH

Na perspectiva de Spognardi (1997), as auditorias de RH consistem numa ferramenta sistemática, destinada ao empregador, a fim de verificar se a sua empresa está a agir em conformidade com as leis e regulamentos relativos ao direito do trabalho.

Outros autores (e.g. Chiavenato, 2002; Olalla e Castillo, 2002) defendem que as auditorias de RH têm vindo a progredir no sentido de se tornarem, cada vez mais, num instrumento de gestão para a organização. Ou seja, a função destas não é apenas a identificação de desvios e erros, mas também a sugestão de melhorias e soluções (Chiavenato, 2002 & Olalla e Castillo, 2002).

As auditorias de RH são um processo de diagnóstico, análise e avaliação de futuras linhas de ação dentro de cada área funcional, no âmbito da GRH (Olalla & Castillo, 2002). Através das auditorias de RH será possível fortalecer os processos internos, tornando a empresa mais eficaz, melhorando continuamente as suas práticas e contribuindo para o sucesso das mesmas (Chiavenato, 2002).

Neste sentido, a auditoria no contexto da GRH são, por isso, uma atividade com vista à concretização dos objetivos organizacionais e uma ferramenta de apoio à avaliação da eficácia das várias tarefas inerentes à função de RH numa organização (Aswathappa, 2005). Ou seja, a auditoria de RH consiste no controlo de qualidade total sobre uma empresa e uma avaliação de como as atividades de GRH apoiam a estratégia organizacional (Aswathappa, 2005).

Olalla & Castillo (2002) defendem que a auditoria no contexto da GRH pode ser realizada a partir de três abordagens diferentes:

a) A abordagem legal na auditoria de RH

A auditoria consiste na análise e verificação do cumprimento dos requisitos legais e regulações específicas aplicáveis ao contexto organizacional. Neste domínio, deverá verificar-se se as políticas, as práticas e a documentação da empresa no que toca ao recrutamento, retenção, disciplina, cessação e pós-emprego são tratadas de forma justa e legal (Higgins, 1997). Podemos admitir que os autores acordam que nesta abordagem está

inserida a verificação da conformidade legal da função RH a nível dos procedimentos administrativos, sociais, fiscais e coletivos dos colaboradores (Ollala & Castillo, 2002).

Peña (1998) divide a abordagem legal em três grandes funções: a primeira função destina-se a avaliar o cumprimento, por parte da empresa, das suas obrigações sociais administrativas, nomeadamente os direitos coletivos do seu pessoal. A segunda está relacionada com a análise da relação entre os trabalhadores e a empresa baseada no cumprimento dos direitos legais. A terceira consiste na verificação do cumprimento pela empresa das suas obrigações financeiras e declarativas.

b) A abordagem funcional na auditoria de RH

A auditoria, segundo a abordagem funcional, estuda e analisa cada uma das áreas específicas da GRH. A análise deve incidir nas ações e atividades planeadas, no método de implementação das mesmas e, por fim, nos resultados obtidos. Para que tal seja exequível, é necessário, antes de mais, a identificação das áreas a serem estudadas.

Ollala e Castillo (2002) enumeram algumas das áreas possíveis de integrar neste processo, nomeadamente: descrição dos colaboradores da organização; análise de funções; planeamento de recursos humanos; R&S; formação; desenvolvimento de carreira; compensação; avaliação de desempenho e condições de trabalho.

c) A abordagem estratégica da auditoria de RH

Esta auditoria deve analisar se as políticas no âmbito da GRH estão alinhadas com a estratégia global da empresa e, mais especificamente, com os objetivos gerais da mesma. Para Ollala e Castillo (2002), esta auditoria ajuda no alinhamento entre os objetivos a longo prazo da empresa e o planeamento da GRH, o que significa que a GRH está a tornar-se numa fonte de vantagem estratégica competitiva, acabando assim com a perspetiva da GRH enquanto função especializada e não relacionada com a estratégia, e que traz custos elevados para a empresa.

2.1.2 Análise normativa

Foi consultada a legislação em vigor com o objetivo de perceber se em algum dos requisitos era mencionada a obrigatoriedade da implementação e realização de auditorias internas na atividade das empresas em Portugal. Na ausência de informação, foi explorada a existência de normas de referência para a sua condução. A ISO 19011:2011 proporciona

orientações de gestão de um programa de auditorias, assente no planeamento, na realização e na avaliação de auditorias a sistemas de gestão.

Na consulta pela legislação aplicada no âmbito da GRH, sendo este o núcleo de desenvolvimento deste projeto, importa apenas mencionar o artigo n.º 469, no qual é explicitado que, por legislação laboral, entende-se “toda a legislação que regula os direitos e obrigações dos trabalhadores e empregadores, enquanto tais, e as suas organizações” (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro). Neste domínio, a lei principal da legislação a nível laboral, é o Código de Trabalho na versão legislativa em vigor e respetiva legislação complementar.

Também ao nível do sistema de GRH surge uma norma de referência, designada de NP 4427:2018 – Sistemas de Gestão das Pessoas – Requisitos. Com a sua implementação espera-se garantir “a manutenção de uma estrutura fundamental de gestão de competências que a organização ou empresa requer, sempre atual, em acordo com as necessidades estratégicas, percecionando o desenvolvimento das pessoas como requisito de resposta à volatilidade do mundo em mudança” (NP 4427:2018).

Esta é a primeira norma que especifica o Sistema de Gestão das Pessoas (SGP) de forma holística, pois abrange todos os níveis hierárquicos, áreas de atividade e unidades orgânicas de uma organização, sendo os seus requisitos genéricos e aplicáveis a todas as organizações (NP 4427:2018).

Para o presente projeto, importa o processo de auditoria interna que é mencionado no requisito 9.2 desta norma. Este ponto da norma refere que a organização deve realizar auditorias internas de forma a recolher informação acerca da implementação e manutenção do seu SGP. O programa de auditorias deve incluir a frequência, os métodos, as responsabilidades pela condução e realização das auditorias e os requisitos de planeamento e reporte. Além disto, a organização deve definir os critérios e âmbitos de cada auditoria, seleccionar a equipa auditora e garantir o relato dos seus resultados.

2.1.3 Análise empírica

O facto deste projeto ter partido da empresa levou a que a missão fosse a identificação, análise e interpretação das razões que levaram à escolha de uma metodologia de auditoria interna à conformidade legal dos PGRH da Organização X.

Após as reuniões de diagnóstico inicial foram realizados 2 registos de observação participante, sistematizados abaixo na tabela 5.

Tabela 5: Identificação da potencialidade de intervenção em RH

Categoria de análise	Dimensões	Indicadores de observação	Fonte de informação
I. Identificação da potencialidade intervenção de RH	1. Razões a nível organizacional	1.1. Portal de Legislação Neste portal está divulgada toda a legislação que a Organização X subscreva. 1.2. Metodologia de avaliação da conformidade legal Na Organização X existe uma metodologia de análise da conformidade legal que abrange todas as áreas exceto a de GRH. 1.3. Responsabilidades – função RH Uma das principais responsabilidades da função RH na Organização X é garantir a conformidade legal e processual de todos os processos; A esta está associado o desempenho da sua função, o desempenho global da organização e a manutenção do SGI da Organização X.	DRHQ
	2. Razões a nível do desempenho da função RH	2.1. Aspetos negativos: <ul style="list-style-type: none"> • Repetição de erros nos PGRH; • Ausência de um instrumento de monitorização e controlo da conformidade legal dos PGRH. 2.2. Aspetos positivos: <ul style="list-style-type: none"> • Documentos elaborados para o processo de auditoria constituirão um auxílio no desempenho da função RH (redução de tempo de pesquisa da legislação aplicável); • A identificação dos requisitos e obrigações legais abrangem toda a legislação e informação aplicável aos RH da Organização X. 	

As informações recolhidas demonstram que a principal razão que levou à identificação desta proposta de intervenção: é a ausência de uma ferramenta específica capaz de sistematizar e analisar as obrigações legais aplicáveis aos PGRH da Organização X.

2.1.4 Configuração exata da potencialidade

Por forma a entender os motivos que explicam a investigação no âmbito das auditorias internas à conformidade legal dos PGRH da Organização X, foi elaborada a configuração exata da potencialidade (Tabela 6). O objetivo deste projeto de intervenção é o de ajudar a organização no controlo da conformidade legal dos seus PGRH, tendo por base a integração da análise teórica, empírica e normativa (anteriormente realizadas) e, ao mesmo tempo, justificar a implementação de medidas estratégicas.

Tabela 6: Configuração exata da potencialidade

Diagnóstico da potencialidade	
Análise empírica	Ausência de uma ferramenta específica capaz de sistematizar e analisar as obrigações legais aplicáveis aos PGRH da Organização X.
Análise normativa	Uma auditoria é um processo com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria, isto é, o conjunto de procedimentos e requisitos legais são satisfeitos e cumpridos. (Norma ISO 19011:2011).
Análise teórica	Olalla e Castillo (2002) sugerem que a auditoria pode ter uma abordagem legal, em que se pretende analisar se a organização está a cumprir com os requisitos legais e a regulação aplicável.
Conclusões Relação entre as 3 análises	
<ul style="list-style-type: none">• É importante desenvolver uma ferramenta de trabalho capaz de avaliar a conformidade legal dos PGRH da Organização X, através de uma metodologia de auditorias internas.• O diagnóstico à função RH permitiu identificar a conformidade legal como uma das responsabilidades mais críticas e principais para o seu desempenho;• Existem 7 PGRH associados à função RH a serem integrados na metodologia.	

Como resultado do diagnóstico realizado, propomos como potencialidade a:

Avaliação da conformidade legal dos processos de gestão de recursos humanos da
Organização X.

2.1.5 Finalidade

O cumprimento da legislação de GRH é requisito obrigatório da política de RH da Organização X. A conformidade legal é encarada como uma medida de controlo e melhoria do desempenho da função RH e, conseqüente, de melhoria da imagem corporativa junto de todos os seus *stakeholders* e sociedade em geral.

Assim, a finalidade do projeto consiste em:

Garantir a avaliação dos requisitos legais dos processos de GRH existentes na organização X, a partir de junho de 2019.

3.1 Planeamento estratégico

O planeamento estratégico consiste na formulação dos objetivos e dos âmbitos estratégicos necessários para a sua realização, isto é, na definição da estratégia a desenvolver, capaz de garantir a concretização deste projeto de intervenção. Para este fim, foi utilizada a metodologia exposta na tabela 7.

Tabela 7: Grelha da metodologia adotada no planeamento estratégico

Objetivo: analisar a NP 4427:2018			
Tipo de análise	Técnica de análise	Fontes de informação	Procedimento
Normativa	Análise documental (ver na tabela 1).	→Norma NP 4427:2018; →APCER.	→Leitura e análise dos requisitos; →Pesquisa no <i>site</i> https://www.apcergroup.com/pt/ e pesquisar por: “NP 4427:2018”.
Objetivo: caracterizar o ciclo PDCA			
Tipo de análise	Técnica de análise	Fontes de informação	Procedimento
Teórica	Revisão de literatura científica (ver na tabela 4).	→Rcaap.	→Pesquisa no <i>site</i> www.Rcaap.pt e pesquisar por: “ciclo PDCA” – 24 resultados (aplicando o seguinte filtro: artigo de investigação).
Objetivo: caracterizar o processo de auditoria interna da Organização X			
Tipo de análise	Técnica de análise	Fontes de Informação	Procedimento
Empírica	Análise documental (ver na tabela 1).	→Documento institucional.	→ Leitura e análise do documento.

3.1.1 Opções estratégicas

A partir da conjugação da configuração exata da potencialidade de intervenção e da definição da finalidade deste projeto, foram identificadas duas opções estratégicas possíveis para a implementação deste projeto.

3.1.1.1 Opção estratégia 1

Formalização dos PGRH de acordo com a metodologia de auditorias internas da NP 4427:2018.

Conforme indicado no ponto 2.1.1.2, a norma portuguesa 4427:2018 estabelece como requisito obrigatório a realização de auditorias internas ao SGP da empresa. Estas têm como objetivo determinar em que medida este SGP:

a) *está em conformidade com:*

1. *os requisitos da organização para o seu sistema de gestão das pessoas;*
2. *os requisitos da presente Norma;*

b) *está eficazmente implementado e mantido.*

A norma especifica que, para o desenvolvimento deste SGP, a organização deve adotar uma metodologia assente em 3 princípios fundamentais, ou seja, atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização (NP 4427:2018).

Na prossecução deste princípio, a organização deve desenvolver e implementar um SGP como um todo integrado na organização, nomeadamente nos seus princípios estratégicos determinados pela gestão de topo, assente no modelo PDCA (NP 4427:2018).

Segundo Deming (1993), este modelo tem como principal objetivo a melhoria contínua dos processos, através de 4 etapas: *Plan* (planear); *Do* (fazer); *Check* (verificar) e *Act* (agir).

De acordo com Deming (1993), a primeira etapa consiste no planeamento das ações, isto é, na definição do processo e dos recursos necessários para que os resultados sejam coerentes com as políticas da organização. Seguidamente, são implementadas as mudanças no processo conforme o planeado, envolvendo todas as partes interessadas. Para isto, é necessário verificar se o plano está a cumprir os objetivos estabelecidos inicialmente. Por fim e de acordo com o resultado da etapa anterior, devem ser desencadeadas ações de melhoria, reiniciando um novo ciclo PDCA.

Assim sendo, esta opção estratégica passaria por aplicar estes 4 passos da seguinte forma:

1 – *Plan*: realizar uma auditoria de diagnóstico aos PGRH, de forma a verificar o nível de conformidade espontâneo com os requisitos da norma e elaboração do plano de implementação;

2 – *Do*: desenvolver e implementar a documentação e práticas de RH não verificadas à luz dos requisitos da norma;

3 – *Check*: realizar uma auditoria operacional ao SGP para verificar a conformidade dos requisitos da norma.

4 – *ACT*: dar seguimento às possíveis não conformidades ou desvios constatados durante a auditoria interna.

Por fim, importa mencionar que, o cumprimento dos requisitos impostos da norma não dispensa, de forma alguma, o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis à GRH da empresa. Antes, pelo contrário, a necessidade de assegurar o seu cumprimento vem referido

ao longo de diversos requisitos da própria norma, nomeadamente nos pontos 7.1.3, 8.1.1 e 8.5.

3.1.1.2 Opção estratégica 2

Formalização dos PGRH de acordo com a metodologia de auditorias internas da Organização X.

Outra opção estratégia poderá ser a integração dos processos de GRH nos procedimentos de auditorias internas implementados na empresa, de forma a não criar um sistema “paralelo”.

Este procedimento é realizado de acordo com a norma 19011:2011 e o formalizado na Organização por um procedimento operativo. A frequência das auditorias aos processos é definida anualmente, onde é elaborado o programa anual de auditorias internas aos processos SGI. Após o programa ser aprovado pela Administração, este é comunicado às partes relevantes e é feita a seleção das equipas de auditores, atribuição dos seus papéis e responsabilidades.

Existe, por parte do auditor coordenador, uma preparação prévia dos documentos de trabalho, isto é, a lista de verificação (*checklist*). Se esta já existir, é apenas necessário fazer a sua revisão e atualização. Caso contrário, é necessário proceder-se à sua elaboração. Esta lista de verificação é utilizada para o registo da informação, tais como, evidências de suporte, constatações da auditoria e registos de reuniões. Só depois é realizada a auditoria. Esta fase começa com a reunião de abertura e inclui a recolha e análise da informação (análise de registos, observações e entrevistas). Durante esta recolha são colocadas todas as questões e recolhidas as evidências objetivas necessárias para assegurar uma avaliação clara sobre o estado de implementação das metodologias descritas na documentação do SGI.

Por fim, é elaborado o relatório da auditoria. Este é analisado, de forma a dar seguimento às ações corretivas ou de melhoria.

Esta segunda opção consistirá na adaptação deste procedimento à especificidade dos PGRH da Organização X, de forma a desenvolver e a formalizar uma metodologia de auditoria interna capaz de avaliar a sua conformidade legal.

3.1.2 Estratégia selecionada

Ao analisarmos as vantagens e desvantagens das duas opções estratégicas (ver tabela 8) percebemos que ao optarmos pela NP 4427:2018 abordaríamos todas as esferas de um sistema de GRH, e não apenas a legal. Contudo, sendo uma norma ainda pouco utilizada no meio empresarial poderá traduzir-se em riscos acrescidos pela necessidade de recursos adicionais na Organização X, assim como a necessidade de grande envolvimento e no comprometimento dos diferentes *stakeholders* da organização (colaboradores, chefias, DRHQ e Administração).

Tabela 8: Vantagens e desvantagens de cada opção estratégica

Opção estratégica 1 - formalização dos PGRH de acordo com a metodologia de auditorias internas da NP 4427:2018	
Vantagens	Desvantagens
✓ A NP 4427:2018 estabelece requisitos para um SGRH assente no objetivo de atrair, manter desenvolver continuamente os seus recursos humanos, de forma a tornar as organizações mais competitivas (NP 4427:2018);	✗ Criação de uma metodologia para a realização de auditorias internas “paralela” à já existente e implementada na Organização X;
✓ Estabelecer um SGRH uniforme e abrangente a toda a organização (NP 4427:2018);	✗ Direcionada para requisitos mais abrangentes do que o âmbito legal dos PGRH da Organização X;
✓ Implementar, manter e melhorar, de forma contínua, um SGRH (NP 4427:2018);	✗ Desconhecimento dos benefícios desta norma em contextos empresariais similares que possam ser referência;
✓ A implementação desta norma apresenta diversas vantagens, nomeadamente a maior valorização do cliente interno, melhoria da comunicação interna, maior compromisso dos colaboradores e maximização das capacidades individuais e coletivas, levando ao cumprimento da legislação aplicável à área da GRH da empresa (APCER, 2018).	✗ Exigência de encargos adicionais (económicos, temporais e humanos) exigidos à Organização X para a formalização dos PGRH segundo a NP 4427:2018.
Opção estratégica 2 - formalização dos PGRH de acordo com a metodologia de auditorias internas da Organização X	
Vantagens	Desvantagens
✓ É necessário que as práticas de GRH, nomeadamente o processo de auditoria interna, se adequem à estratégia da empresa e às suas necessidades organizacionais (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012);	✗ Não possibilita o alargamento do processo de avaliação a outros aspetos ligados à GRH senão legais;
✓ Integração dos PGRH no SGI da Organização X;	✗ Não apresenta uma perspetiva estratégica da GRH, limitando-se à administrativa.
✓ Aumentar os níveis de desempenho da função RH da Organização X;	

Ponderadas as vantagens e desvantagens de ambas as opções estratégicas, a principal consideração na escolha entre as duas opções estratégicas para o alcance da finalidade, prende-se com o propósito pela qual a metodologia de auditoria interna aos PGRH vai ser

desenvolvida. Como o objetivo da Organização X é uniformizar a metodologia de auditoria interna dos PGRH com a já desenvolvida e implementada pela equipa de qualidade nos restantes processos da Organização X, torna-se mais viável adaptar este procedimento aos PGRH da empresa, ou seja:

Formalização dos PGRH de acordo com a metodologia de auditorias internas da Organização X.

3.1.3 Âmbitos e objetivos estratégicos

De forma a operacionalizar a estratégia parece-nos importante intervir em três âmbitos estratégicos:

1. Definição da metodologia de auditoria interna

Com este âmbito estratégico pretende-se adaptar a metodologia de auditoria interna aos PGRH. Para tal, é necessário identificar todos os requisitos legais aplicáveis, bem como toda a regulamentação relacionada com os PGRH. Desta forma, será possível identificar as obrigações legais da Organização X no domínio dos seus PGRH.

Paralelamente, sistematizar esta informação numa *checklist* (lista de verificação) de modo a realizar auditorias periódicas de conformidade legal.

Este âmbito estratégico tem como objetivo estratégico:

Objetivo estratégico 1.1: adaptar a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X aos PGRH.

2. Diagnóstico à conformidade legal dos PGRH

Este âmbito estratégico consiste na realização de uma avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH da Organização X, com vista a recolher evidências objetivas e, conseqüentemente, determinar em que medida as obrigações legais são satisfeitas.

Neste âmbito está inserido um objetivo estratégico:

Objetivo estratégico 2.1: avaliar a conformidade legal dos PGRH.

3. Descrição dos PGRH

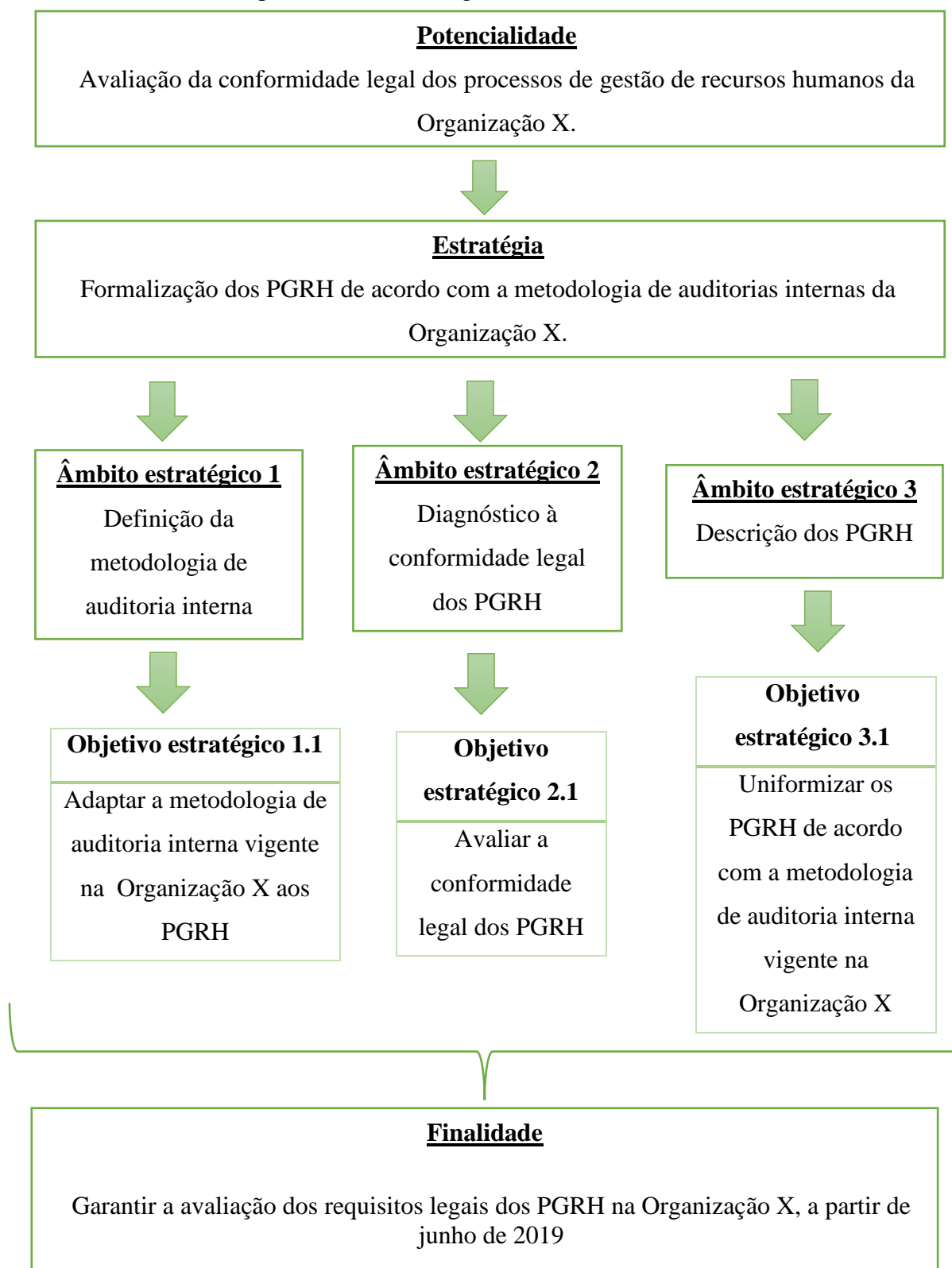
Com este âmbito pretende-se definir e implementar as ações corretivas e de melhoria, resultantes da análise da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH.

Neste âmbito está inserido um objetivo estratégico:

Objetivo estratégico 3.1: uniformizar os PGRH de acordo com a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X.

A tabela 9 apresenta a esquematização do planejamento estratégico proposto:

Tabela 9: Resumo do planejamento estratégico



3.2 Planeamento operacional

O planeamento operacional consiste na decomposição do planeamento estratégico, de forma a definir um plano de ação que possibilite implementar a estratégia definida.

Para cada âmbito e respetivo objetivo estratégico, definiram-se objetivos operacionais, atividades, tarefas e procedimentos, assim como os recursos materiais e humanos necessários para a sua concretização.

Nesta fase define-se, igualmente, a equipa interveniente, a calendarização e o orçamento, bem como o sistema de avaliação *on-going* e *ex-post* deste projeto de intervenção.

Na tabela 10 é exposta a metodologia utilizada para a elaboração deste plano.

Tabela 10: Grelha da metodologia adotada no planeamento operacional

Objetivo: recolher informação para desenhar o planeamento operacional ajustado ao contexto específico da entidade acolhedora do projeto			
Tipo de análise	Técnica de análise	Fontes de informação	Procedimento
Empírica	Análise documental (ver tabela 1).	→ Documento institucional; → Documentos em Excel da organização; <i>Checklists</i> das diferentes áreas, elaboradas pela empresa.	→ Análise e interpretação dos dados recolhidos.
	Observação participante (ver tabela 4).	→ Reuniões de departamento.	
	Conversas informais	→ Equipa da DRHQ.	

3.2.1 Operacionalização do âmbito estratégico 1

Com este âmbito estratégico pretende-se adaptar a metodologia de auditoria interna da Organização X à especificidade dos seus PGRH. Na tabela 11 apresenta-se a planificação operacional referente ao âmbito estratégico 1.

Tabela 11: Operacionalização do âmbito estratégico 1
Definição da metodologia de auditoria interna

Objetivo estratégico	Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos		
				Humanos	Materiais	
1.1 Adaptar a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X aos PGRH.	1.1.1 Adaptar modelo da lista de verificação existente na Organização X (documental em Excel denominado de ACL (avaliação da conformidade legal) à especificidade dos PGRH	1.1.1.1 Análise da documentação institucional.	1.1.1.1.1 Análise dos Excel referentes à ACL;	Gestor do projeto.	Computador + impressora + documentos de suporte da organização.	
			1.1.1.1.2 Análise das <i>checklists</i> utilizadas nas auditorias internas.			
			1.1.1.2 Identificação dos âmbitos legais a abordar na lista de verificação (ACL), de acordo com a realidade organizacional e a função RH da Organização X.			1.1.1.2.1 Conhecer as tarefas da responsável de RH relacionadas com o cumprimento da legislação laboral;
						1.1.1.2.2 Pesquisa online de fontes referentes aos requisitos legais no âmbito da GRH;
						1.1.1.2.3 Identificação dos âmbitos legais adequados a abordar;
		1.1.1.2.4 Enquadrar os âmbitos legais nos respetivos PGRH identificados no subponto 1.2.1;				
		1.1.1.2.5 Elaboração da lista: “ <i>Enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X</i> ”.				
		1.1.1.3 Validação da lista: “ <i>Enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X</i> ”.	1.1.1.3.1 Envio, por <i>e-mail</i> , para a DRHQ a lista: “ <i>Enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X</i> ” para validação;			Gestor do projeto + responsável RH + responsável qualidade, SGI
1.1.1.3.2 Análise dos <i>feedbacks</i> recebidos;						

			1.1.1.3.3 Elaboração da proposta final.	e SST + diretora de RH e qualidade.	
		1.1.1.4 Validação da estrutura do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”	1.1.1.4.1 Adequar estrutura do modelo do Excel ACL existente à especificidade dos PGRH da Organização X;	Gestor do projeto + responsável RH + responsável qualidade, SGI e SST + diretora de RH e qualidade.	
			1.1.1.4.2 Marcação de reunião com a DRHQ;		
			1.1.1.4.3 Realização de reunião;		
			1.1.1.4.4 Aprovação da estrutura do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”.		
1.1.2 Preencher campos do Excel: “ACL_Recursos Humanos_Organização X”.	1.1.2.1 Levantamento das obrigações legais aplicáveis aos PGRH da Organização X e sistematização das mesmas no Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”	1.1.2.1.1 Identificação de todos os requisitos legais aplicáveis aos PGRH da Organização X;	Gestor do projeto.	Computador + impressora.	
		1.1.2.1.2 Análise e compreensão dos diversos requisitos legais;			
		1.1.2.1.3 Identificação das obrigações legais da Organização X associadas aos requisitos legais;			
		1.1.2.1.4 Sistematização da informação recolhida no Excel “ACL_RecursosHumanos_Organização X”.			
	1.1.2.2 Validação do Excel: “ACL_Recursos Humanos_Organização X”.	1.1.2.2.1 Marcação de reunião com a DRHQ;	Gestor do projeto + responsável RH + responsável qualidade, SGI e SST + diretora de RH e qualidade.	Computador + sala de reuniões.	
		1.1.2.2.2 Realização de reunião;			
		1.1.2.2.3 Aprovação de proposta do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”.			

3.2.2 Operacionalização do âmbito estratégico 2

Com este âmbito estratégico pretende-se realizar uma avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH da Organização X para determinar o grau de conformidade legal espontânea destes processos com as obrigações legais anteriormente identificadas e sistematizadas no Excel “*ACL_Recursos_Humanos_Organização X*”. Apresenta-se na tabela 12 a planificação operacional referente ao âmbito estratégico 2.

Tabela 12: Operacionalização do âmbito estratégico 2
Diagnóstico à conformidade legal dos PGRH

Objetivo estratégico	Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
				Humanos	Materiais
2.1 Avaliar a conformidade legal dos PGRH.	2.1.1 Preparar as atividades da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH.	2.1.1.1 Preparação dos documentos de suporte.	2.1.1.1.1 Definição das evidências de auditoria a serem recolhidas no processo de avaliação;	Gestor do projeto.	Computador.
			2.1.1.1.2 Elaboração de exemplos de questões a serem colocadas pelos auditores aquando a realização de auditorias;		
			2.1.1.1.3 Sistematização das evidências e das questões no Excel: “ <i>ACL_RecursosHumanos_Organização X</i> ”;		
			2.1.1.1.4 Determinação do tempo e dos recursos adequados para a realização da avaliação;		
			2.1.1.1.5 Definição da equipa de avaliação;		Computador + impressora.
			2.1.1.1.6 Definição da metodologia e da(s) técnica(s) de recolha e verificação da informação;		
			2.1.1.1.7 Definição da(s) fonte(s) de informação;		

			2.1.1.1.8 Elaboração da proposta do plano de avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH.		
		2.1.1.2 Validação do plano de avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH.	2.1.1.2.1 Marcação de reunião com a DRHQ; 2.1.1.2.2 Realização de reunião; 2.1.1.2.3 Aprovação da proposta do plano de avaliação.	Gestor do projeto + responsável RH + responsável qualidade, SGI e SST + diretora de RH e qualidade.	Computador.
	2.1.2 Conduzir as atividades da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH.	2.1.2.1 Recolha e verificação da informação.	2.1.2.1.1 Recolha das evidências e informação verificável para com os requisitos legais; 2.1.2.1.2 Determinação da conformidade ou não conformidade das evidências em contraponto com os requisitos legais; 2.1.2.1.3 Identificação de oportunidades de melhoria; 2.1.2.1.4 Elaboração das constatações da avaliação; 2.1.2.1.5 Registo das evidências recolhida e constatações no Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”. 2.1.2.1.6 Elaborar relatório da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH; 2.1.2.1.7 Enviar relatório via <i>e-mail</i> .	Gestor do projeto.	Computador + impressora.

3.2.3 Operacionalização do âmbito estratégico 3

Com este âmbito estratégico pretende-se definir e implementar as ações corretivas e de melhoria necessárias para garantir a formalização dos PGRH de acordo com os requisitos legais anteriormente identificados. Apresenta-se na tabela 13 a planificação operacional referente ao âmbito estratégico 3.

Tabela 13: Operacionalização do âmbito estratégico 3

Descrição dos PGRH

Objetivo estratégico	Objetivos operacionais	Atividades	Tarefas	Recursos	
				Humanos	Materiais
3.1 Uniformizar os PGRH de acordo com a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X.	3.1.1 Determinar as ações necessárias.	3.1.1.1 Análise dos resultados.	3.1.1.1.1 Análise das causas dos desvios e não conformidades constatadas;	Gestor do projeto + responsável de RH.	Computador + impressora + sala de reuniões.
			3.1.1.1.2 Definição das ações corretivas e de melhoria necessárias;		
			3.1.1.1.3 Elaboração da proposta das ações corretivas e de melhoria a implementar;		
			3.1.1.1.4 Elaboração de uma apresentação sobre os resultados da avaliação e proposta das ações a implementar.		
		3.1.1.2 Validação da proposta de ações corretivas e de melhoria.	3.1.1.2.1 Marcação de reunião com a DRHQ;	Gestor do projeto + responsável RH + responsável qualidade, SGI e SST + diretora de RH e qualidade.	
			3.1.1.2.2 Realização de reunião para apresentação à DRHQ;		
			3.1.1.2.3 Aprovação das ações corretivas e melhoria propostas.		
		3.1.1.3 Elaboração de um modelo de registo de ações corretivas e de melhoria.	3.1.1.3.1 Pesquisa online de modelos de registo de ações corretivas e de melhoria;	Gestor do projeto.	
			3.1.1.3.2 Redação do modelo de registo de ações corretivas e de melhoria.		

		3.1.1.4 Validação o modelo de registo das ações corretivas e de melhoria.	3.1.1.4.1 Envio, por <i>e-mail</i> , para a DRHQ a proposta de modelo de registo de ações corretivas e de melhoria;	Gestor de projeto + responsável RH + responsável qualidade, SGI e SST + diretora de RH e qualidade.	
			3.1.1.4.2 Aprovação da proposta.		
		3.1.2.1 Implementação das ações corretivas e de melhoria.	3.1.2.1.1 Implementação das ações;	Gestor do projeto.	
			3.1.2.1.2 Registo do resultado das ações empreendidas.		
	3.1.2 Assegurar o cumprimento integral dos requisitos legais.	3.1.2.2 Elaborar o procedimento de gestão - análise da conformidade legal dos PGRH da Organização X.	3.1.2.2.1 Elaboração do procedimento de gestão - análise de conformidade legal GRH;	Gestor de projeto + responsável RH + responsável qualidade, SGI e SST + diretora de RH e qualidade.	
			3.1.2.2.2 Envio da proposta do procedimento de gestão;		
			3.1.2.2.3 Aprovação do procedimento de gestão;		
			3.1.2.2.4 Integração do procedimento de gestão nos PGRH da Organização X.		

3.2.4 Equipa do projeto

A equipa do projeto (Tabela 14) será composta pelos elementos abaixo indicados:

Tabela 14: Equipa do projeto

Função	Responsabilidades no presente projeto	Canais de comunicação
Gestor do projeto (Beatriz Cardoso).	Coordenar, elaborar e implementar o projeto.	É o elo de comunicação com a equipa da DRHQ, com quem comunica em conversas, reuniões presenciais e através do correio eletrónico.
Responsável de RH.	Recolha de dados, acompanhar o projeto e validar todas as atividades, tarefas e documentos de suporte.	O canal de comunicação utilizado com estes elementos são as conversas formais e informais, as reuniões presenciais e o correio eletrónico.
Responsável de qualidade, SGI e SST.	Recolha de dados, acompanhar o projeto e validar os documentos de suporte.	
Diretora de recursos humanos e qualidade.	Aprovar todos os documentos de suporte, metodologias, atividades e recursos necessários à formalização do projeto.	O canal de comunicação utilizado com este elemento são as reuniões presenciais e o correio eletrónico.

3.2.5 Calendarização

A calendarização que se segue tem por base os âmbitos estratégicos. Todavia, esta encontra-se detalhada no cronograma do projeto, presente no anexo II.

Tabela 15: Calendarização geral do projeto

	2018	2019					
	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Âmbito Estratégico 1							
Âmbito Estratégico 2							
Âmbito Estratégico 3							

3.2.6 Orçamento do projeto

Para a execução do projeto, o custo total previsto é de 1081€ (Tabela 16), distribuído pelos seguintes recursos materiais e humanos:

Tabela 16: Orçamento do projeto

Recursos Humanos			
Equipa do projeto	Horas	Custo empresa (inclui encargos sociais)	
Gestor do projeto	432 (72h/mês x 6 meses)	0€*	
Responsável de RH	35 horas (5h/mês x 6 meses)	531€**	
Responsável de qualidade, SGI e SST	18 horas (2h/mês x 6 meses)	273€**	
Diretora de RH e qualidade	6 horas (1 h/mês x 6 meses)	172€**	
Subtotal	491 horas	976€	
Recursos Materiais			
Designação	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Computador	Amortizado	-	0€
Impressora	Amortizado	-	0€
1 tinteiro	1	30€	30€
Água	-	5€	35€
Luz	-	5€	35€
Internet	-	5€	5€
Total	-	-	105€
Custo total do projeto	1081€		

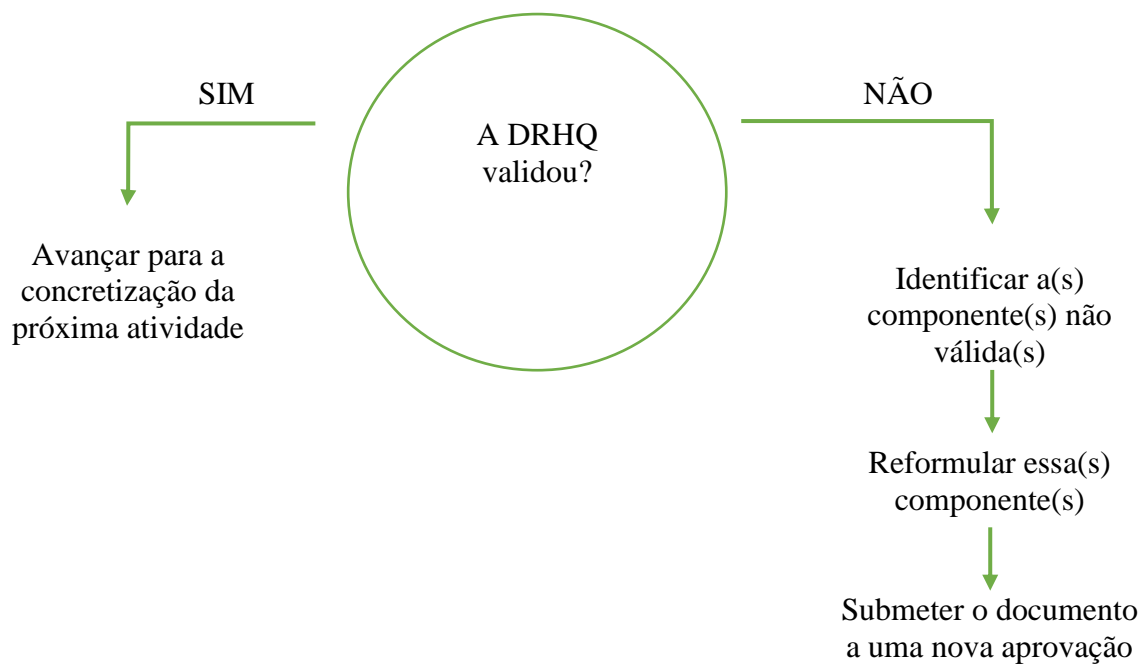
*Este projeto resulta de um protocolo de estágio curricular entre o MGRH do ISCAP e a Organização X (entre novembro e junho de 2019), não representando custos com o gestor do projeto para a implementação do mesmo.

**Estes são valores de referência no mercado, segundo o guia do mercado laboral 2019 (Hays, 2019).

3.2.7 Definição do caminho crítico

O caminho crítico indica a previsão de ocorrência de imprevistos que não permitam a execução das atividades planeadas. De forma a garantir o sucesso do projeto apresentam-se algumas opções que deverão ser tidas em conta, no caso de haver necessidade de recorrer a um caminho alternativo, de modo a não comprometer o alcance da finalidade definida para este projeto.

Neste projeto, os caminhos críticos surgem nos momentos de validação por parte da responsável de RH, responsável de qualidade, SGI e SST e diretora de RH e qualidade. Isto é, caso o documento criado não seja validado pelas mesmas será necessário voltar à atividade anterior e refazer o documento. Posto isto, foram identificados seis caminhos críticos (atividades: 1.1.1.3; 1.1.1.4; 1.1.2.2; 2.1.1.2; 3.1.1.2 e 3.1.1.4), que devem ser ultrapassados da seguinte forma:



3.2.8 Avaliação do projeto

O sistema de avaliação permite monitorizar o cumprimento dos objetivos, durante e após a implementação do projeto.

A avaliação *on-going* possibilita, através de indicadores objetivamente verificáveis, averiguar se os objetivos estratégicos são atingidos ao longo do projeto.

A avaliação *ex-post* avalia, no final, o cumprimento da implementação de todo o projeto, avaliando também o alcance da finalidade do mesmo.

3.2.8.1 Avaliação *on-going*

Tabela 17: Avaliação *on-going*

Objetivo estratégico	Indicador objetivamente verificável	Meios de verificação
1.1 Adaptar a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X aos PGRH.	Os requisitos legais aplicáveis aos PGRH foram identificados;	O Excel: “ <i>ACL_RecursosHumanos_Organização X</i> ” está inserido no Portal de Legislação da Organização X.
	As obrigações legais da Organização X foram identificadas;	
	A metodologia de auditoria interna vigente é transversal a todos os PGRH da Organização X.	
2.1 Diagnóstico à conformidade legal dos PGRH.	Os processos de GRH cumprem todos os requisitos legais.	Relatório da avaliação de diagnóstico à conformidade legal aos PGRH da Organização X.
3.1 Uniformizar os PGRH de acordo com a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X.	As ações corretivas foram corretamente implementadas, eliminando assim as não conformidades constatadas.	Proposta de metodologia assinada pela DRHQ.

3.2.8.2 Avaliação ex-post

Tabela 18: Avaliação ex-post

Finalidade	Indicadores objetivamente observáveis relativos aos objetivos estratégicos	Meios de verificação
Garantir a avaliação dos requisitos legais dos PGRH existentes na DRHQ, a partir de junho de 2019.	<p>Até final de junho de 2019 devem estar validadas internamente a seguinte documentação:</p> <p>a) Lista: “Enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X”;</p> <p>b) Estrutura do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”;</p> <p>c) Excel: “ACL_Recursos_Humanos_Organização X”;</p> <p>d) Plano de avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH;</p> <p>e) Proposta de ações corretivas e de melhoria;</p> <p>f) Modelo de registo das ações corretivas e de melhoria;</p> <hr/> <p>Existe total grau de conformidade dos PGRH à metodologia de auditorias internas vigente na Organização X;</p> <hr/> <p>Não foi registada qualquer não conformidade na auditoria interna aos PGRH após a implementação do projeto.</p>	Relatório de auditoria interna aos PGRH.

Em seguida apresentam-se as ações realizadas para a implementação do projeto de intervenção tendo por base o planeamento estratégico e operacional descrito no capítulo anterior (III). São, também, tecidos comentários sobre aspetos não previstos que foram surgindo e a forma como estes foram ultrapassados durante o processo de implementação do presente projeto de intervenção.

4.1 Implementação do âmbito estratégico 1 - definição da metodologia de auditoria interna

4.1.1 Objetivo estratégico - adaptar a metodologia de auditoria interna aos PGRH

Para dar cumprimento ao objetivo estratégico dividiu-se o mesmo em 2 objetivos operacionais. Relativamente ao primeiro objetivo operacional - adaptar o modelo da lista de verificação existente na Organização X (documento em Excel denominado de ACL (avaliação da conformidade legal) à especificidade dos PGRH (1.1.1) – este dividiu-se em quatro atividades:

1 – Primeiramente, procedeu-se à análise da documentação institucional através da análise dos ACL e das *checklists* utilizadas nas auditadas da empresa, de forma a perceber o fluxo da informação, o âmbito dos conteúdos abordados, bem como a ligação entre eles.

2 – Para a identificação dos âmbitos legais a abordar na lista de verificação (ACL), revelou-se necessária a orientação da responsável de RH e responsável de qualidade, SGI e SST, de modo a que se proporcionasse uma troca de ideias diária, ajustes e melhorias quase que imediatas. A par disto, houve ainda o acompanhamento das tarefas de dia-a-dia da responsável de RH em relação ao cumprimento da legislação laboral e pesquisa de fontes online relativas aos requisitos legais no âmbito da GRH.

Da análise das tarefas da responsável de RH relacionadas com o cumprimento das obrigações legais (Tabela 19), foi possível construir a seguinte tabela:

Tabela 19: Análise das tarefas da responsável de RH relacionadas com o cumprimento da legislação laboral

PGRH da Organização X	Tarefas
Análise e descrição de funções	Nenhuma.
Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> - RGPD; - Direitos gerais sobre igualdade e não discriminação (procedimento que garanta a igualdade de oportunidades e tratamento a todos os candidatos); - Registo dos processos de R&S.
Acolhimento e integração	<ul style="list-style-type: none"> - Regulamento interno (código de conduta/ética profissional: em matérias de igualdade de oportunidades; assédio sexual; coação física, psicológica e moral); - Período experimental; - Atualização do registo de pessoal.
Gestão administrativa de GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Admissão: todas as atividades de caráter legal que têm de ser realizadas sempre que a organização contrata um novo colaborador, por exemplo: na celebração do contrato de trabalho (CT), existem obrigações referentes à formação do CT e das Modalidades de CT (no caso da Organização X: CT sem termo, a termo certo e incerto, a tempo parcial e Contrato de muita curta duração; contrato de serviço doméstico; inscrição na Segurança Social; realização de exame médico; inscrição nos FCT); - Categorias profissionais; - Casos de gestão em função do estatuto do trabalhador: trabalhador menor, estagiário ou trabalhador-estudante; - Gestão administrativa (temos atividades diárias; mensais; anuais; ocasionais e excecionais): manter atualizados os registos dos dados pessoais dos recursos humanos ao seu serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre proteção de dados pessoais; manter organizados e atualizados os registos de todas as atividades inerentes às funções do sistema de gestão de RH; - Em matéria de obrigações fiscais e sociais (aplicadas á função de RH); - Gestão no decorrer do CT: período experimental; parentalidade; duração e organização do trabalho (horário e duração; trabalho suplementar; descanso); férias, feriados, faltas; - Saúde e segurança no trabalho; - TSU e IRS; - Retribuição mínima mensal garantida; - Subsídios e Ajudas de custo (ver requisitos no código de trabalho; podem derivar das regulamentações acordadas nos CCT ou podem refletir de outros acordos laborais aplicáveis); - Vales sociais; - Penhoras de vencimento. - Vicissitudes contratuais; - Cessação do CT: obrigações do empregador: direitos do trabalhador e comunicações.
Formação profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a qualificação das competências dos seus RH, sempre que tal seja exigido por imperativo legal: número de horas de formação; obrigações em termos de gestão e organização das ações de formação.
Avaliação do desempenho	Nenhuma.
Gestão da satisfação organizacional	Nenhuma.

Com base nesta análise e no *feedback* recebido, foi possível identificar 26 âmbitos legais a abordar na lista de verificação (ACL), coerente com a realidade organizacional e a função RH da Organização X (Tabela 20), sendo estes os seguintes:

Tabela 20: Âmbitos legais

Âmbitos legais	
RH 01 - Igualdade de oportunidades e não discriminação	RH 14 - Horário de trabalho e sua isenção
RH 02- Admissão de novo trabalhador/estagiário	RH 15 - Trabalho suplementar
RH 03 - Trabalhador menor	RH 16 - Descanso semanal
RH 04 - Categoria profissional	RH 17 - Feriados
RH 05 - Formação do contrato de trabalho e tipos de contrato de trabalho	RH 18 – Férias
RH 06 - Contrato de serviço doméstico	RH 19 – Faltas
RH 07 - Período experimental	RH 20 – Remunerações
RH 08 - Trabalhador-estudante	RH 21 - Serviços de medicina no trabalho
RH 09 – Estágios	RH 22 - Vicissitudes contratuais
RH 10 – Parentalidade	RH 23 - Cessação do CT
RH 11 - Formação profissional	RH 24 - Obrigações sociais e fiscais
RH 12 - Transferência de local de trabalho	RH 25 - Vales sociais
RH 13 - Duração do tempo de trabalho	RH 26 - Penhoras de vencimento

3 – A partir dos âmbitos legais procedeu-se ao enquadramento destes nos PGRH definidos no ponto 1.2.2 do presente projeto de intervenção.

4 – A validação da lista de enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X (Anexo III) verificou-se através do envio de um e-mail formal para a responsável de RH, responsável de qualidade, SST e SGI e diretora de RH e qualidade.

De seguida, procedeu-se à adaptação do modelo de Excel ACL existente na empresa à especificidade dos PGRH. Importa mencionar que a DRHQ decidiu que, no ACL, os requisitos legais deveriam estar organizados por âmbitos estratégicos e não por PGRH, para que este ACL estivesse coerente com os restantes.

Apresentou-se uma proposta da estrutura do ACL para validação junto da DRHQ, proposta esta que, depois de revista, validou a estrutura do Excel: “*ACL_RecursosHumanos_Organização X*”, (ver *template* no anexo IV).

Para cumprimento do segundo objetivo operacional - preencher campos do Excel: “*ACL_RecursosHumanos_Organização X*” (1.1.2) dividiu-se o mesmo em duas atividades: levantamento das obrigações legais aplicáveis aos PGRH da Organização X e sistematização das mesmas no Excel: “*ACL_RecursosHumanos_Organização X*” e validação do Excel: “*ACL_Recursos_Humanos_Organização X*”.

Partindo da pesquisa e análise documental nos *websites*: DRE (diário da república eletrónico), BTE (boletim do trabalho e do emprego), ACT (autoridade para as condições

no trabalho), SSD (segurança social direta), FCT (fundos de compensação para o trabalho) e CIRS (código do IRS), foi possível identificarmos todos os requisitos legais aplicáveis, bem como toda a regulamentação que a empresa subscreve a nível da GRH. Procedeu-se à sua análise e compreensão da sua aplicabilidade à realidade organizacional, para depois serem identificadas as obrigações legais da Organização X. Com base na informação recolhida, foram identificados 171 requisitos legais.

Sendo o levantamento dos requisitos legais e a identificação das obrigações legais da Organização X no âmbito dos PGRH considerado prioritário na implementação deste projeto de intervenção, foi recomentado pela responsável de RH e pela responsável de qualidade, SGI e SST que a validação deste objetivo operacional (1.1.2) não se limitasse a uma reunião final, mas sim a uma pré-aprovação semanal pela responsável de RH.

Perante este cenário, optou-se pela sugestão indicada pelas responsáveis de ambas as áreas, e após sistematização da informação em ACL de cada âmbito legal, reunimo-nos no final desse dia para análise, ajustes e melhorias necessárias.

Posteriormente o Excel: “*ACL_Recursos_Humanos_Organização X*” foi submetido a aprovação junto da responsável de qualidade, SGI e SST e diretora de RH e qualidade.

O ACL foi aprovado e partilhado no Portal de Legislação permitindo, assim, o acesso a este por todos os colaboradores da Organização X.

Dada a exigência da Organização X em manter tal documento confidencial, podemos apenas, no momento da defesa oral do projeto, disponibilizá-lo ao júri de defesa para consulta.

4.2 Implementação do âmbito estratégico 2 - diagnóstico à conformidade legal dos PGRH

4.2.1 Objetivo estratégico - avaliar a conformidade legal dos PGRH

A intervenção neste âmbito teve como objetivo definir e planejar os critérios da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH da Organização X. Ou seja, determinar o grau de conformidade espontânea com os requisitos legais presentes na *checklist* elaborada (*ACL_RecursosHumanos_Organização X*) e obter *outputs* para a definição de planos de ação a serem implementados.

Com vista à concretização do objetivo estratégico mencionado, identificaram-se dois objetivos operacionais, isto é, preparar as atividades da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH (2.1.1) e conduzir as atividades da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH (2.1.2).

Após o levantamento dos requisitos legais, seguiu-se a fase do planeamento das atividades. Foram identificadas as evidências de auditoria a serem recolhidas no momento da avaliação e, posteriormente, em auditorias internas aos PGRH. Estas constituem registos factuais que sejam verificáveis e relevantes para os requisitos legais.

Foram, igualmente, definidas possíveis questões a serem colocadas aos RH envolvidos no processo de avaliação (ver exemplo de guião das questões colocadas no âmbito do processo de recrutamento e seleção no anexo V).

A definição das evidências, assim como as possíveis questões a serem colocadas aquando a realização da avaliação foram realizadas com o apoio e através de conversas formais com a responsável de RH e a responsável de qualidade, SGI e SST.

Foram determinados os restantes critérios de avaliação, isto é, o tempo e os recursos adequados, a equipa envolvida, a metodologia e as técnicas de recolha e verificação da informação, bem como as fontes de informação.

Com base neste planeamento foi possível elaborar uma proposta de plano de avaliação (ver anexo VI). Plano este que, após ser validado pelas responsáveis, deu início às atividades de avaliação planeadas.

Assim, de acordo com o planeado e a *checklist* (ACL), a gestora do projeto recolheu, por processo de amostragem, as evidências e as informações necessárias. As técnicas utilizadas foram a entrevista, a observação de atividades e a análise de documentos, incluindo registos. A avaliação destas evidências, em contraponto com os

requisitos legais, permitiu determinar o grau de conformidade legal. Ainda, foi possível identificar oportunidades de melhoria.

Sucedeu-se a elaboração das constatações da avaliação com o registo de todas as não conformidades, observações ou melhorias encontradas no ACL para seguimento na próxima auditoria interna. Na tabela 21 podemos observar um exemplo desses registos.

Tabela 21: Exemplo de registo de evidências

Obrigações legais	Evidências
A Organização X é obrigada nos anúncios de oferta de emprego a não conter, direta ou indiretamente, qualquer restrição, especificação ou preferência baseada no sexo (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro).	Os últimos 2 anúncios não contém referência ao sexo: "Cozinheiro/Cozinheira (M/F)" & "Guia Turístico (M/F)" (19/03/2019).

Os resultados desta avaliação foram apresentados às responsáveis e à diretora de RH e qualidade através da elaboração e envio de um relatório.

Apesar dos 171 requisitos identificados, apenas 107 eram aplicáveis no momento da avaliação, uma vez que, os restantes 64 eram requisitos que não foram observáveis *in loco* mas que, o facto existirem registos de situações passadas em que estes se aplicavam (e.g. trabalhadores menores), levaram à sua integração no ACL.

Na Tabela 22 apresentamos os principais resultados desta avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH da Organização X.

Tabela 22: Resumo dos resultados da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH

107 requisitos aplicáveis
89 Conformidades
4 Não Conformidades
14 Cumpre Parcialmente
<u>Valor médio de conformidade de 83%</u>

4.3 Implementação do âmbito estratégico 3 - descrição dos PGRH

4.3.1 Objetivo estratégico - uniformizar os PGRH de acordo com a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X

Para dar cumprimento a este objetivo estratégico procedeu-se à divisão em dois objetivos operacionais: determinar as ações necessárias (3.1.1) e assegurar o cumprimento integral dos requisitos legais (3.1.2).

O objetivo deste âmbito é assegurar que todos os requisitos legais aplicáveis, bem como outros requisitos que a organização subscreva, estão a ser cumpridos de forma sistemática.

Para concretizar este objetivo estratégico iniciamos o processo operacional, analisando os resultados da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH da Organização X, mais especificamente as causas dos desvios e não conformidades constatadas. A partir desta análise foi possível determinar as ações corretivas e de melhoria necessárias, mas também, as mais adequadas ao contexto organizacional da Organização X. Esta atividade compreendeu, além da definição da ação, a determinação dos responsáveis e o prazo para a sua execução, de forma a garantirmos que estas fossem implementadas eficazmente.

Foi elaborada uma proposta das ações corretivas e de melhoria a serem implementadas. Esta foi apresentada às responsáveis que, posteriormente, a validaram.

Seguiu-se a pesquisa e a elaboração de um modelo de registo das ações corretivas e de melhoria. Depois do modelo aprovado, iniciou-se a implementação das ações planeadas. Estas foram acompanhadas e registadas, de forma a garantir a eliminação das causas dos desvios e das não conformidades constatadas.

Tendo em conta a data final do estágio e os recursos disponíveis, das 12 ações corretivas propostas apenas foi possível implementar 5 (ver na tabela 23 exemplo do registo de uma ação corretiva implementada) e das 5 ações de melhorias foi possível implementar apenas 1, o que originou uma subida de 5% do grau médio de conformidade legal dos PGRH. Isto porque, no momento da avaliação de diagnóstico o valor médio de conformidade foi de 83% (dos 107 requisitos aplicáveis, constatou-se 89 conformidades), enquanto que, no final de junho, após a implementação das ações possíveis, constatou-se um valor médio de conformidade legal de 88%.

Tabela 23: Exemplo do registo de uma ação corretiva implementada

Registo de Ações corretivas N.º 1/12	
Data: 16 - 04 – 2019	Direção: DRHQ
Documento de Referência: avaliação da conformidade legal dos PGRH Organização X.	
Requisito RH 02 - Admissão de novo trabalhador/estagiário.	
Descrição Não foi evidenciada a entrega de uma cópia da ficha de aptidão ao último colaborador admitido (18/2/2019) e não é dada 1 cópia à responsável e técnica de SST.	
Preparador por: gestora do projeto. Data: 28-03-2019.	
Ação Corretiva Passar a entregar uma cópia da ficha de aptidão aos colaboradores admitidos e assegurar que a responsável de SST e técnica de SST tem acesso à mesma.	Responsável: responsável de RH Prazo: Até novo exame de admissão e realização da respetiva ficha de aptidão.
Verificação e Finalização: No dia 15-05-2019 foi entregue uma fotocópia ao colaborador (tratorista admitido no início de junho de 2019). A responsável de RH disponibilizou a ficha no portal, onde a responsável de SST e técnica de SST tem acesso à mesma, a qualquer momento.	
Preparador por: gestora do projeto. Data: 17-06-2019.	

Este processo de análise de conformidade legal é especificado no Procedimento de Gestão – Conformidade Legal PG 01 (Anexo VII), através da descrição das atividades a realizar de forma a garantir a legislação da lista de verificação atualizada. Após a sua aprovação por parte das responsáveis e diretora de RH e qualidade, o mesmo foi integrado nos PGRH da empresa.

Em junho de 2019 foi realizada a avaliação da implementação do projeto (dezembro a junho), permitindo as seguintes conclusões:

O processo de construção e desenvolvimento do ACL_RecursosHumanos_Organização X concretizou o objetivo estratégico 1.1, na medida em que adaptou o modelo de auditorias internas existente na Organização X à realidade dos PGRH e à própria função de RH. O mesmo foi integrado no Portal de legislação, enquanto documento suporte (*checklist*) às auditorias internas que, posteriormente, se vão realizar aos PGRH. O mesmo pode ser consultado por todos os colaboradores, ficando a cargo da Responsável de RH a sua atualização semanal.

O ACL foi posto em prática aquando o planeamento e realização da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH, concretizando-se assim o objetivo estratégico 2.1. Isto é, as evidências recolhidas (identificadas no ACL) foram avaliadas em contraponto com os requisitos legais, tornando possível perceber o grau de conformidade legal e obter os outputs necessários para a construção da proposta das ações corretivas necessárias.

Apesar do plano das ações a implementar ter sido aprovado, por questões temporais e financeiras não foi possível a sua concretização na totalidade. Contudo, as ações corretivas possíveis de ser implementadas uniformizaram os PGRH de acordo com requisitos legais, eliminando assim não conformidades constatadas e concretizando o objetivo estratégico 3.1.

Desta forma, podemos concluir que a concretização de todas as atividades fez com que os objetivos estratégicos fossem alcançados, assim como os respetivos objetivos operacionais. Na tabela 24 é apresentada uma síntese da avaliação da implementação.

Tabela 24: Avaliação *on-going*

Objetivo estratégico implementado	Avaliação da sua implementação
1.1 Adaptar a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X aos PGRH.	Integração do Excel “ACL_RecursosHumanos_Organização X” no Portal de Legislação, tornando-se este a <i>checklist</i> em vigor para os processos de auditoria interna aos PGRH na Organização X.
2.1 Diagnóstico à conformidade legal dos PGRH.	Medição do grau de conformidade legal espontâneo entre os PGRH e os requisitos legais e obtenção da informação da informação necessárias para o plano de ações corretivas.
3.1 Uniformizar os PGRH de acordo com a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X.	Subida do nível médio de conformidade legal do PGRH de 83% para 88%.

5.1 Avaliação global do projeto

A Avaliação global deste projeto de intervenção seria feita através da realização de uma auditoria, de forma a percebermos se todos os PGRH cumprem os requisitos legais. Acontece que, após solicitação da equipa auditora, isto é, as pessoas que internamente estão aptas para realizarem auditorias internas no âmbito dos PGRH, para agendarmos uma auditoria global, não foi possível a conciliação de agendas, uma vez que o estágio terminava a 30 de junho e estavam a decorrer auditorias externas à empresa. Optamos, então pela análise do feedback recebido no último dia de estágio por parte da empresa em relação à implementação deste projeto.

A tabela 25 sintetiza o *feedback* recebido:

Tabela 25: Avaliação *ex-post*

Finalidade	Feedback
Garantir a avaliação dos requisitos legais dos PGRH existentes na Organização X, a partir de junho de 2019.	<ul style="list-style-type: none">• Com a implementação deste projeto foi possível concretizar a principal aspiração da DRHQ, isto é, adaptar a metodologia de auditorias internas às especificidades dos PGRH da Organização X através da construção do ACL e, conseqüentemente, identificar as obrigações legais da empresa no âmbito dos seus PGRH;• Ao colocar em prática a metodologia desenvolvida tornou as auditorias internas aos PGRH numa ferramenta objetiva, com indicadores mensuráveis, capaz de obter evidências e informações com vista a determinar em que medida os requisitos legais são cumpridos.

Conforme se verifica, pode-se concluir que, apesar de não ter sido possível a implementação de todas as ações corretivas, por motivos organizacionais, a definição das mesmas é adequada ao contexto organizacional e às especificidades das não conformidades. Neste sentido, a implementação das restantes ações ficou à responsabilidade da responsável de RH e o objetivo é que as mesmas sejam executadas até ao final do ano de 2019.

Ainda, no desenvolvimento deste projeto fomos confrontados, em algumas fases, com desafios acrescidos nomeadamente as atualizações da lei laboral, o que levava a uma constante análise para o enquadramento das mudanças e atualizações no ACL.

De destacar que, é objetivo da DRHR a inclusão desta nova ferramenta no processo de auditorias internas aos PGRH no programa de auditorias internas aos processos SGI de 2020 da Organização X.

O desenvolvimento do presente projeto de intervenção, partiu de uma aspiração e necessidade organizacional, da qual resultou como potencialidade o desenvolvimento de uma metodologia de auditorias internas aos PGRH da Organização X capaz de medir e monitorizar a conformidade legal dos mesmos.

A solução para a potencialidade encontrada teve em conta, essencialmente, assegurar a integração desta metodologia nos procedimentos de auditoria interna implementados na empresa por forma a não criar um processo “paralelo”, ao mesmo tempo que procurava responder às especificidades dos PGRH.

Vários desafios se colocaram ao longo do caminho, nomeadamente a dificuldade de conciliação de agendas para aprovação dos documentos do suporte, situações estas que acabaram por ser contornadas através da apresentação e discussão dos mesmos em conversas informais ou reuniões semanais de acompanhamento do estágio, todas as segundas feiras. Contudo, a maior dificuldade foi, sem dúvida, a implementação das ações corretivas uma vez que, a sua implementação na íntegra não dependia da Gestora do projeto, mas sim de fatores financeiros, temporais e estratégicos da organização. Ainda assim, foi assegurada a eficácia das ações empreendidas, num total de 5 ações das 12 existentes. Como todas elas foram definidas, tendo por base a realidade organizacional e a eliminação das não conformidades detetadas, é objetivo da DRHR garantir a implementação das restantes ações até ao final de 2019.

Ainda assim, com a obtenção do sucesso em todos os objetivos operacionais e por inerência nos objetivos estratégicos, a DRHQ concluiu que se concretizaram todos os objetivos da organização este projeto e, assim, foi possível atingir a finalidade do projeto, ou seja, garantir a avaliação dos requisitos legais dos PGRH existentes na Organização X, a partir de junho de 2019.

Em termos de sugestões para o futuro, entendemos que deveria ser integrada na metodologia de auditorias interna aos PGRH, a avaliação e monitorização do processo na íntegra, tendo como documento de referência a NP 4427:2018. Entendemos, também, que deveria ser alargada a adoção desta metodologia às restantes empresas do grupo, uma vez que todas partilham a mesma direção de RH e qualidade.

Desta forma, espera-se que este projeto possa ser um contributo determinante no desempenho da Função RH e constituir uma ferramenta de melhoria contínua para a GRH da Organização X.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APCER. (2018). Associação Portuguesa de Certificação. Retrieved from <https://www.apcergroup.com/pt/certificacao/pesquisa-de-normas/149/np-4427>.
- Aswathappa, K. (2005). *Human resource and personnel management: Text and cases* (4ª Edição). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Bogdan, R. & Taylor, S. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. New York: J. Wiley.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2006). *Princípios de Administração* (2ª Edição). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Costa, C. B. (2010). *Auditoria Financeira – Teoria & Prática* (9ª Edição). Lisboa: Letras e Conceitos.
- Crepaldi, S. A. (2007). *Auditoria Contábil: Teoria e prática* (4ª Edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics - For Industry, Government, Education* (2ª edição). The MIT Press.
- Gonçalves, A. (2008). A Evolução das Metodologias de Auditoria. *Revista Revisores & Auditores*, 42, 24-34.
- Hays Portugal (2019). Guia do Mercado Laboral 2019.
- Higgins, H. N. (1997). Personnel Audit. *National Public Accountant*, 42, p. 25-27.
- IPAI (2009). *Enquadramento Internacional de Práticas Profissionais de Auditoria Interna*. Instituto Português de Auditoria Interna. Disponível em: www.ipai.pt/fotos/gca/ippf_2009_port_normas_0809_1252171596.pdf.
- Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro. Diário da República n.º 30/2009 - Série I. Assembleia da República. Lisboa.
- Marçal, N. & Marques, F. L. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mortimer, S. & Wallace, C. (2001). *HACCP: Enfoque Práctico* (2ª Edição). Zaragoza: Editorial Acribia S.A.
- Nevado Peña, D. (1998). La Auditoría de Recursos Humanos: Características y Desarrollos, *Técnica Contable*, 589, 45-58.

- NP 4427 (2018). Norma Portuguesa NP 4427 2018: Sistemas de gestão das pessoas: Requisitos. Instituto Português da Qualidade. Lisboa.
- NP EN ISO 19011 (2011). Linhas de orientação para auditorias a sistemas de gestão da qualidade e/ou ambiente. Instituto Português da Qualidade. Lisboa.
- Olalla, M. F. & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*, 8, 58-64.
- Saint-George, P. (1997). Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económico, social e político. In L. Albarello, F. Digneffe, J. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. Saint-George, *Práticas e métodos de investigação em Ciências Sociais* (p. 15-47). Lisboa: Gradiva.
- Spognardi, M. A. (1997). Conducting a Human Resources Audit: A Primer. *Employee Relations Law Journal*, 23, 1-16.
- Taborda, D. (2015). *Auditoria - Revisão Legal das Contas e Outras Funções do Revisor Oficial de Contas* (2ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Outros documentos consultados

Documentos confidenciais da organização.

Anexo I – Grelha de análise de conteúdo análise teórica

DEFINIÇÃO DE AUDITORIA	AUTOR
“Estamos perante uma nova abordagem, que visa alinhar os objetivos estratégicos, com os mecanismos de identificação dos riscos, sua avaliação, gestão e acompanhamento quer pelos auditores internos, auditores externos e membros das comissões de auditoria ou órgãos com características semelhantes”.	Gonçalves, 2008, p. 32.
“Uma atividade independente, de garantia e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações de uma organização. Ajuda a organização a alcançar os seus objetivos, através de uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gestão de risco, de controlo e de governação”.	Costa, 2010, p.37.
DEFINIÇÃO DE AUDITORIA INTERNA	AUTOR
“A atividade de Auditoria Interna, consiste em fornecer análises, apreciações, recomendações, sugestões e informações, relativas às atividades examinadas, incluindo a promoção de um controlo eficaz a custo razoável. Assim, os auditores internos deverão revelar fraquezas, determinar as causas, avaliar as consequências e encontrar soluções, de modo a convencer os responsáveis a agir, exercendo assim uma importante função de apoio à gestão”.	IPAI, 2009, P.10.
“Em termos gerais podemos afirmar que todo e qualquer tipo de informação deve ser credível de forma a que as pessoas a quem a mesma se destina possam dela retirar conclusões idóneas. Se se considera este princípio como objetivo a atingir para a generalidade da informação ele será, contudo, da maior importância para a informação financeira produzida pelas empresas uma vez que a mesma irá ser interpretada por uma vasta gama de destinatários”.	Marçal & Marques, 2011, p.69.
VANTAGENS DOS PROCESSO DE AUDITORIA	AUTOR
A grande vantagem da implementação e realização de auditorias assenta no facto destas permitem uma visão independente e objetiva sobre a eficácia do sistema, a identificação das áreas do sistema a desenvolver e melhorar e eliminar mecanismos de controlo antiquados e verificação a implementação dos ajustamentos necessários.	Mortimer & Wallace, 2001.





Anexo II – Cronograma do projeto

(OE1.1) - Adaptar a metodologia de auditoria interna vigente na Organização X aos PGRH								
Objetivos Operacionais	Atividades	2018	2019					
		Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
1.1.1 Adaptar modelo da Lista de Verificação existente na Organização X (documento em Excel denominado de ACL (Avaliação da Conformidade Legal) à especificidade dos PGRH	1.1.1.1 Análise da documentação institucional							
	1.1.1.2 Identificação dos âmbitos legais a abordar na Lista de Verificação (ACL), de acordo com a realidade organizacional e a Função RH da Organização X							
	1.1.1.3 Validação da Lista: “Enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X”							
	1.1.1.4 Validação da estrutura do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”							
1.1.2 Preencher campos do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”	1.1.2.1 Levantamento das obrigações legais aplicáveis aos PGRH da Organização X e sistematização das mesmas no Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”							
	1.1.2.2 Validação do Excel: “ACL_Recursos_Humanos_Organização X”							
(OE2.1) - Avaliar a conformidade legal dos PGRH								
Objetivos Operacionais	Atividades	2018	2019					
		Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
2.1.1 Preparar as atividades da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH	2.1.1.1 Preparação dos documentos de suporte							
	2.1.1.2 Validação do Plano de avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH							
2.1.2 Conduzir as atividades da avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH	2.1.2.1 Recolha e verificação da informação							
(OE3.1) - 3.1 Uniformizar os PGRH de acordo com a metodologia de auditoria Interna vigente na Organização X								
Objetivos Operacionais	Atividades	2018	2019					
		Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Juh
3.1.1 Determinar as ações necessárias	3.1.1.1 Análise dos resultados							

	3.1.1.2 Validação da proposta de ações corretivas e de melhoria								
	3.1.1.3 Elaboração de um modelo de registo de ações corretivas e de melhoria								
	3.1.1.4 Validação o modelo de registo das ações corretivas e de melhoria								
3.1.2 Assegurar o cumprimento integral dos requisitos legais	3.1.2.1 Implementação das ações corretivas e de melhoria								
	3.1.2.2 Elaborar o procedimento de Gestão - Análise da conformidade legal dos PGRH da Organização X								

Anexo III – Lista de enquadramento dos âmbitos legais nos PGRH da Organização X

Enquadramento dos âmbitos legais nos Processos de Gestão de Recursos Humanos da Organização X

GRH âmbitos legais	Análise e Descrição de Funções	Recrutamento e Seleção	Acolhimento e Integração	Gestão Administrativa de GRH	Formação Profissional	Avaliação do Desempenho	Gestão da Satisfação Organizacional
RH 01 – Igualdade de oportunidades e não discriminação	×		×	×	×	×	×
RH 02 – Admissão de novo trabalhador/estagi ário	×	×		×	×	×	×
RH 03 – Trabalhador menor	×	×		×	×	×	×
RH 04 – Categoria profissional	×	×		×	×	×	×

RH 05 – Formação do contrato de trabalho e tipos de contrato de trabalho	×	×		×	×	×	×
RH 06 – Contrato de serviço doméstico	×	×		×	×	×	×
RH 07 – Período experimental	×	×		×	×	×	×
RH 08 - Trabalhador- estudante	×	×	×		×	×	×
RH 09 – Estágios	×	×		×	×	×	×

RH 10 – Parentalidade	×	×	×		×	×	×
RH 11 – Formação profissional	×	×	×	×		×	×
RH 12 – Transferência de local de trabalho	×	×	×		×	×	×
RH 13 – Duração do tempo de trabalho	×	×	×		×	×	×
RH 14 – Trabalho suplementar	×	×	×		×	×	×
RH 15 – Horário de trabalho e sua isenção	×	×	×		×	×	×

RH 16 – Descanso semanal	×	×	×		×	×	×
RH 17 – Feriados	×	×	×		×	×	×
RH 18 – Férias	×	×	×		×	×	×
RH 19 – Faltas	×	×	×		×	×	×
RH 20 – Remunerações	×	×	×		×	×	×
RH 21 – Serviços de medicina no trabalho	×	×	×		×	×	×

RH 22 – Vicissitudes contratuais	×	×	×		×	×	×
RH 23 – Cessaçã do CT	×	×	×		×	×	×
RH 24 – Obrigações sociais e fiscais	×	×	×		×	×	×
RH 25 – Vales sociais	×	×	×		×	×	×
RH 26 – Penhoras de vencimento	×	×	×		×	×	×

Anexo IV – Template do Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	2019		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	% Cumprimento				
2	Requisitos	Periodicidade																	
3	RH 01 -																		
4	RH 02 -																		
5	RH 03 -																		
6	RH 04 -																		
7	RH 05 -																		
8	RH 06 -																		
9	RH 07 -																		
10	RH 08 -																		
11	RH 09 -																		
12	RH 10 -																		
13	RH 11 -																		
14	RH 12 -																		
15	RH 13 -																		
16	RH 14 -																		
17	RH 15 -																		
18	RH 16 -																		
19	RH 17 -																		
20	RH 18 -																		
21	RH 19 -																		
22	RH 20 -																		
23	RH 21 -																		
24	RH 22 -																		

Legenda:

C	Cumpre
CP	Cumpre Parcialmente
NC	Não Cumpre
NA	Não Aplicável
NR	Não Realizado

Requisitos legais		Diploma / Documento	Obrigações Aveleda	Notas	Evidências	Avaliação de conformidade legal							
Assunto	R.L.					Questões a verificar	Conforme	Cumpre Parcialmente	Não cumpre	Não Aplicável	Data ACL	Evidências/Constatações de Auditoria	Planos de Ação

Procedimento de Gestão | Controlo Alterações | **IGUALDADEDEOPORTUNIDADES** | ADMISSÃO

Anexo V – Guião das questões

Guião de possíveis questões a colocar à Responsável de RH – Processo de Recrutamento e Seleção

Processos de GRH da Organização X	Possíveis questões
Recrutamento e Seleção	<p>→De que forma é assegurada a igualdade de oportunidades e tratamento dos colaboradores? (pedir exemplos);</p> <p>→Está afixada a informação em matéria de igualdade e não discriminação?</p> <p>→Existe um código de boa conduta de prevenção e combate ao assédio?</p> <p>→Os anúncios divulgados no último ano contêm referência ao sexo? (ver 2 últimos exemplos);</p> <p>→No último ano foi assegurado que, pelo menos 1% dos colaboradores admitidos eram portadores de deficiência? (ver ficha individual dos colaboradores(es) em questão; ver comprovativo da deficiência);</p> <p>→Os registos dos processos de recrutamento são mantidos e atualizados pela empresa? E estes registos incluem:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Convites para o preenchimento de lugares;b) Anúncios de oferta de emprego;c) Número de candidaturas para apreciação curricular;d) Número de candidatos presentes em entrevistas de pré-seleção;e) Número de candidatos aguardando ingresso;f) Resultados de testes ou provas de admissão ou seleção;g) Balanços sociais relativos a dados, que permitam analisar a existência de eventual discriminação de pessoas de um dos sexos no acesso ao emprego, formação e promoção profissionais e condições de trabalho.

Anexo VI – Plano de avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH

Objetivo: Verificar a conformidade legal dos PGRH da Organização X				
Documento de referência: Excel: “ACL_RecursosHumanos_Organização X”				
Equipa: Gestor do projeto orientada pela responsável de RH e responsável qualidade, SGI e SST				
Plano de avaliação de diagnóstico à conformidade legal dos PGRH				
PGRH	Âmbitos legais	Data	Fonte(s) de informação	Métodos(s) de recolha de informação
Recrutamento e seleção	RH 01 - Igualdade de oportunidades e não discriminação RH 07 - Trabalhador-estudante RH 08 - Estágios	3. ^a semana de março de 2019	Responsável de RH; responsável qualidade, SGI e SST e documentação interna.	Informação recolhida por processo de amostragem, através das seguintes técnicas: entrevista; observação e análise de documentos.
Acolhimento e integração	RH 02- Admissão de novo trabalhador/estagiário RH 03 - Categoria profissional RH 04 - Formação do contrato de trabalho e tipos de contrato de trabalho RH 05 - Contrato de serviço doméstico RH 06 - Período experimental	3. ^o e 4. ^a semana de março de 2019		
Gestão administrativa de GRH	RH 09 - Parentalidade RH 11- Transferência de local de trabalho RH 12 - Duração do tempo de trabalho RH 13 - Horário de trabalho e sua isenção RH 14 - Trabalho suplementar RH 15 - Descanso semanal RH 16 - Feriados RH 17 - Férias	1. ^a semana de abril de 2019		

	RH 18 – Faltas RH 19 - Remunerações RH 20 - Serviços de medicina no trabalho RH 21 - Vicissitudes contratuais RH 24 - Vales sociais RH 25 - Penhoras de vencimento			
Formação profissional	RH 10 - Formação profissional RH 22 - Cessação do CT RH 23 - Obrigações sociais e fiscais	2.ª semana de abril de 2019		

Anexo VII – Procedimento de gestão – conformidade legal PG 01

PROCEDIMENTO DE GESTÃO - ANÁLISE DE CONFORMIDADE LEGAL GRH			
INPUTS	Legislação GRH Legislação aplicável à atividade		←
	FLUXOGRAMA	DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE	RESP. Suporte
	<p>1 - Receção por e-mail de atualizações enviadas pelo Diário da República Eletrónico; Notificação via Portal de legislação; Leitura da newsletter semanal CAP.</p>	DRHQ	Portal de legislação
	<p>2 - Analisar se a legislação é aplicável à atividade, através da leitura do documento na íntegra. Caso se aplique, deve-se obter um parecer junto do advogado da empresa.</p>	DRHQ	-
	<p>3 - Registar no Portal de Legislação de forma a informar todas as partes interessadas da nova legislação.</p>	DRHQ	Portal de legislação
	<p>4 - No caso do assunto já constar em ACL deve-se proceder à sua atualização. No caso oposto procede-se à sua inclusão. Nos dois cenários possíveis é obrigatório o registo desta atualização no separador "Controlo Alterações".</p>	DRHQ	ACLRH Organização X
	<p>5 - A análise da conformidade legal é realizada pela DRHQ (Direção de Recursos Humanos e Qualidade).</p>	DRHQ	ACLRH Organização X/Relatório Auditoria Interna
	<p>6 - Caso sejam constatadas não conformidade/desvios à legislação em vigor, são definidos planos de ação para garantir o seu cumprimento.</p>	DRHQ	ACLRH Organização X/Portal de Gestão
OUTPUTS	<p>Legislação atualizada Portal de legislação atualizado Partes interessadas informadas Análise de conformidade legal/ Ações para conformidade legal Cumprimento do conjunto legal</p>		→