

Implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Penafiel  
Cândida Oliveira

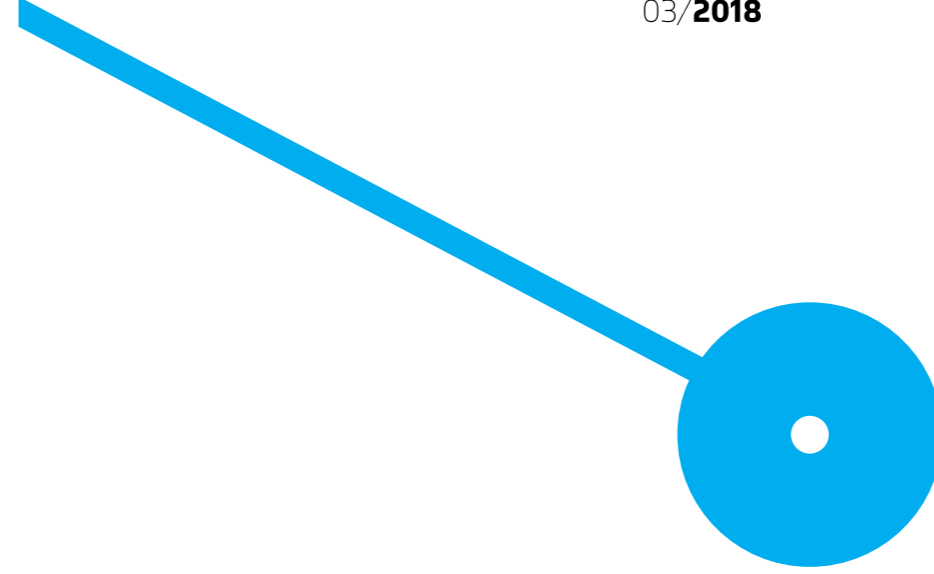
03/2018

Cândida Oliveira. Implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Penafiel

# Implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Penafiel

Cândida Oliveira

03/2018





**ESCOLA  
SUPERIOR  
DE TECNOLOGIA  
E GESTÃO**

# **Implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Penafiel**

**DESIGNAÇÃO DO MESTRADO:** Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade,  
Ambiente e Segurança

---

**AUTORA:** Cândida Isabel Leal de Sousa Oliveira

---

**ORIENTADORAS:** Sandra Feliciano

Vanda Lima

---

**Projeto de Candidatura ao Grau de Mestre em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e  
Segurança, submetido à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras.**

---

Felgueiras

Março de 2018

***“Nós somos o que repetidamente fazemos.***

***A excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito.”***

***Aristóteles***

## **AGRADECIMENTOS**

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, como Projeto Final do curso. Tratou-se da implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, segundo o referencial normativo NP 4427:2004, na Câmara Municipal de Penafiel, mais concretamente, na Divisão de Recursos Humanos desta entidade.

Este projeto não seria possível se não fosse o apoio de todos aqueles que estiveram presentes ao longo deste percurso, por isso gostaria de demonstrar o meu sincero apreço e agradecimento.

Em primeiro lugar quero agradecer à Câmara Municipal de Penafiel na pessoa do Dr.<sup>o</sup> Antonino Sousa, Presidente do Município, e Dr.<sup>o</sup> Rodrigo Lopes, Vereador dos Recursos Humanos, pela oportunidade de realizar este projeto nesta instituição.

Agradeço em especial ao Dr.<sup>o</sup> Manuel Fernando Ribeiro, Chefe da Divisão de Recursos Humanos, que me acompanhou em todo o processo do mesmo, pela sua disponibilidade, acompanhamento e aconselhamento técnico, mas, acima de tudo, pela inspiração, pela resiliência e pelas constantes palavras de motivação, pela sua incansável disponibilidade em me ensinar e incentivar na realização das muitas atividades confiadas a mim.

Agradeço também a todos os colaboradores que trabalham na Divisão de Recursos Humanos, que diariamente partilharam sabiamente o conhecimento técnico das suas muitas atividades, por todo o apoio e acompanhamento prestado bem como as sugestões e troca de opiniões.

Agradeço à professora Vanda Lima que ao longo deste tempo esclareceu todas as dúvidas, estando sempre disponível para tudo o que estava ao seu alcance, onde fez e continua a fazer um trabalho excepcional na coordenação deste mestrado.

Agradeço em especial à professora Sandra Feliciano, pelo constante apoio, acompanhamento e orientação ao longo deste período. Sem ela, seria impossível de concretizar este projeto como também teria sido bem mais penoso de o realizar.

Agradeço a todos os Docentes da Instituição de Ensino ESTG, pela dedicação e profissionalismo demonstrado durante esta partilha de conhecimentos no decorrer do mestrado.

Agradeço também aos colegas de turma, pela qual tenho um grande apreço, pela partilha de vivências e cumplicidades.

Por último, mas não menos importante, agradeço do fundo do meu coração aos meus amigos e família que diariamente me incentivaram, apoiaram e motivaram, principalmente agradeço pela paciência, carinho e amor constante.

Muito obrigada a todos,  
Cândida Oliveira

## RESUMO

O setor público, nestes últimos anos, tem sofrido inúmeras transformações e reestruturações nomeadamente no que se refere à Gestão dos seus Recursos Humanos.

Nas autarquias locais, os desafios revelam-se ainda mais prementes uma vez que sofreram uma forte influência com a “Nova Gestão Pública”, isto é, a constante aproximação do setor privado, sendo cada vez mais usadas técnicas e instrumentos de gestão característicos das empresas privadas.

Ciente desta realidade, de forma a melhorar a Gestão de Recursos Humanos do Município, decidiu-se apostar na implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, segundo o referencial normativo NP 4427:2004.

Para atingir este objetivo, foi usada uma metodologia de investigação-ação através do ciclo PDCA. A implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos passou pelas seguintes etapas: auditoria de diagnóstico de forma a compor um plano de ação; implementação da documentação e práticas verificadas inexistentes e por último auditoria interna de forma a verificar o grau de conformidade do mesmo.

Com a implementação deste sistema, alcançou-se uma melhor sistematização de boas práticas de gestão de recursos humanos e uma adequação da atividade dos colaboradores à prossecução dos objetivos estratégicos desta Autarquia.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos; Sistema de Gestão; NP 4427:2004.

## **ABSTRACT**

The public sector has suffered several transformations and restructures, namely regarding human resources management.

At local governments, the challenges are even bigger due to the influence of the "New Public Management", i.e. the constant approach of the private sector, leading to an increased use instruments and techniques typically used by private companies.

Being aware of this reality and in order to improve the human resources management of the municipality, it was decided to implement a human resources management system based on NP 4427:2004.

To achieve this goal, a Plan-Do-Check-Act (PDCA) research-action methodology was used. The implementation of the human resources management system went through the following steps: Diagnostics audit, to elaborate a plan of action; implementation of non-existing documentation and practices and the internal audit to verify the degree of conformity of the system.

With the implementation of this system, the municipality achieved a better systematization of good practices in human resources management and a better match between its strategic objectives and staff activity.

**Keywords:** Human Resources Management; Management system; NP 4427: 2004.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO .....	5
ABSTRACT .....	6
LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS.....	10
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	12
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	14
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	14
2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PRIVADA E LOCAL .....	15
2.3 SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANO – REQUISITOS – NP 4427:2004.....	17
CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	21
3.1 DESIGNAÇÃO.....	21
3.2 LOCALIZAÇÃO.....	21
3.3 TIPO DE ORGANIZAÇÃO.....	22
3.4 SETOR DE ATIVIDADE .....	22
3.5 SERVIÇO.....	22
3.6 COBERTURA GEOGRÁFICA.....	22
3.7 HISTÓRIA ORGANIZACIONAL .....	23
3.8 MISSÃO .....	23
3.9 VALORES.....	23
3.10 VISÃO .....	24
3.11 OBJECTIVOS.....	24
3.12 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	24
3.13 ESTILO DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	25
3.14 POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO.....	25
3.15 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	26
3.16 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	26

<b>CAPÍTULO IV – IMPLEMENTAÇÃO DA NP 4427:2004 – SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – REQUISITOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	28
4.2 PRIMEIRA ETAPA – PLAN: AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	32
4.2.1 AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO .....	32
4.2.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	40
4.3 SEGUNDA ETAPA – DO: IMPLEMENTAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERIFICADAS INEXISTENTES .....	42
CLÁUSULA 4.1 – REQUISITOS GERAIS .....	42
CLÁUSULA 4.2.1 – MANUAL DE RECURSOS HUMANOS.....	42
CLÁUSULA 4.2.2 – CONTROLO DOS DOCUMENTOS E DADOS.....	43
CLÁUSULA 4.2.3 – CONTROLO DOS REGISTOS .....	43
CLÁUSULA 5.1 – COMPROMENTIMENTO DA GESTÃO .....	43
CLÁUSULA 5.2 – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	44
CLÁUSULA 5.3.1 – RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE .....	44
CLÁUSULA 5.3.2 – REPRESENTANTE DA GESTÃO.....	45
CLÁUSULA 5.3.3 – COMUNICAÇÃO INTERNA.....	45
CLÁUSULA 5.4 – REVISÃO PELA GESTÃO .....	45
CLÁUSULA 6.1 PLANEAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS .....	46
CLÁUSULA 6.2 – CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	46
CLÁUSULA 6.3 – OBJETIVOS.....	46
CLÁUSULA 6.4 – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS.....	47
CLÁUSULA 6.5 – COMPENSAÇÕES.....	47
CLÁUSULA 6.6 – SANÇÕES .....	48
CLÁUSULA 7.1 – GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	48
CLÁUSULA 7.2 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	49
CLÁUSULA 7.3/ 7.4 – ADMISSÃO – ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO .....	49
CLÁUSULA 7.5 – COMPORTAMENTOS .....	50
CLÁUSULA 7.6/ 7.6.1 – DESENVOLVIMENTO/ FORMAÇÃO .....	50
CLÁUSULA 7.6.2 RECONHECIMENTO DE COMPETÊNCIAS.....	51
CLÁUSULA 7.6.3 CARREIRA.....	52
CLÁUSULA 7.7 AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS .....	52
CLÁUSULA 8.1 – MEDIÇÃO.....	52
CLÁUSULA 8.1.1 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO .....	52
CLÁUSULA 8.1.2 – SATISFAÇÃO INTERNA .....	52

CLÁUSULA 8.1.3 – AUDITORIAS INTERNAS.....	55
CLÁUSULA 8.2 – CONTROLO DE PRÁTICAS NÃO CONFORMES.....	55
CLÁUSULA 8.3 – ANÁLISE DE DADOS.....	56
CLÁUSULA 8.4.1 – MELHORIA CONTÍNUA.....	56
CLÁUSULA 8.4.2/ 8.4.3 – AÇÕES CORRETIVAS/ AÇÕES PREVENTIVAS.....	56
4. 4 TERCEIRA ETAPA – CHECK: AUDITORIA INTERNA AO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO.....	66
4. 5 QUARTA ETAPA – ACT: CORREÇÃO DAS EVENTUAIS NÃO CONFORMIDADES DETETADAS DURANTE A AUDITORIA INTERNA.....	66
<b>CAPÍTULO V- CONCLUSÕES.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação esquemática do sistema de gestão de recursos humanos – Fonte: (IPQ, 2004, p. 8).....	18
Figura 2 – Câmara Municipal de Penafiel.....	21
Figura 3 – Brasão da Cidade de Penafiel.....	21
Figura 4 – Mapa da cidade de Penafiel.....	22
Figura 5 – Organigrama da Câmara Municipal de Penafiel.....	27
Figura 6 – Representação em quatro fases do ciclo básico da investigação-ação. Fonte: (Tripp, 2017). .....	28
Figura 7 – Ciclo PDCA.....	29
Figura 8 – Percentagem das Respostas do Inquérito da Satisfação Interna.....	54

## LISTA DE QUADROS

Quadro 6 – Cronograma Geral do Projeto.....	31
Quadro 1 – Auditoria de Diagnóstico – Requisito 4 : Sistema de Gestão de Recursos Humanos.....	33
Quadro 2 – Auditoria de Diagnóstico – Requisito 5 : Responsabilidade da Gestão .....	35
Quadro 3 – Auditoria de Diagnóstico – Requisito 6: Planeamento.....	37
Quadro 4 – Auditoria de Diagnóstico – Requisito 7:Gestão de Recursos Humanos .....	38
Quadro 5 – Auditoria de Diagnóstico – Requisito 8: Medição, Análise e Melhoria .....	39
Quadro 7 – Plano de Implementação do SGRH.....	41
Quadro 8 – Quadro resumo da Implementação do SGRH.....	65

## LISTA DE ABREVIATURAS

CMP – Câmara Municipal de Penafiel

DRH – Divisão de Recursos Humanos

SGRH – Sistema de Gestão de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

ISO – *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização)

IPQ – Instituto Português da Qualidade

**NP** – Norma portuguesa

**C** – Conforme

**M** – Melhoria

**NC** – Não Conforme

**PF** – Ponto forte

**PDCA** – (*Plan*) Planear; (*Do*) Fazer, (*Check*) Verificar, (*Act*) Agir

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Atualmente vivemos num meio cada vez mais globalizado e competitivo, onde cada vez mais é exigido às organizações, independentemente da sua natureza, dimensão, atividade ou localização geográfica, uma forte capacidade de reação e adaptação às mudanças.

A forma como as organizações gerem os seus recursos internos, como reagem às mudanças ao nível económico, político e social na sua envolvente, é que irá ditar o sucesso ou fracasso destas. Tendo tudo isto em consideração, a gestão de recursos humanos assume nos dias de hoje um fator primordial, visto que maior fator de diferenciação de uma organização não está nas suas infraestruturas e tecnologia existente, mas sim no capital humano que ela dispõe. A organização, antes de satisfazer os seus clientes externos, deve primeiramente satisfazer os seus clientes internos, para que estes cumpram os objetivos e alcancem os resultados esperados, satisfazendo por fim os clientes externos (Onofre, 2014). Por conseguinte, a satisfação e o desempenho dos recursos humanos em qualquer organização estão intimamente relacionados entre si e com a forma como é feita a gestão dos mesmos.

Como era essencial a definição objetiva de uma metodologia que pudesse ser aplicada na gestão dos recursos humanos das organizações, surgiu a norma portuguesa NP 4427:2004 – "Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos". Esta norma foi desenvolvida com o objetivo de definir princípios orientadores para a estruturação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que possa ser certificado por uma entidade independente, que permite a uma organização ser certificada nesta matéria. A NP 4427:2004 estabelece requisitos de um SGRH, na qual incluiu todos os patamares hierárquicos e as várias áreas de atividade da organização, com vista a melhorar continuamente e a aumentar a eficácia e eficiência destes recursos, assumindo-se não como um estilo de gestão, mas sim como um conjunto de princípios que podem ajudar as organizações a atrair, desenvolver e a manter os melhores profissionais, tornando-se mais competitivas (Gameiro, 2008).

Segundo a *Management Sciences for Health* (2005, p.2), os benefícios de implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos são os seguintes:

- "Incentiva o planeamento sistemático para apoiar a missão da organização;
- Aumenta a capacidade da organização para atingir os seus resultados;
- Define claramente as responsabilidades dos colaboradores e orienta-as para a missão da organização;
- Incentiva o ajustamento entre a remuneração e o nível de responsabilidade;
- Define níveis de supervisão e responsabilidade de gestão;
- Aumenta os níveis de performance e utiliza eficientemente os conhecimentos e competências dos colaboradores;
- Resultados com menos custos devido à eficiência e produtividade;

- Aumento da capacidade da organização para se adaptar às mudanças.”

A Câmara Municipal de Penafiel, atenta a estes benefícios, decidiu apostar na implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, segundo o referencial normativo NP 4427:2004.

Nestes últimos anos, esta entidade, tem sofrido inúmeras transformações e reestruturações, com impacto direto no posicionamento dos próprios trabalhadores, consequência da forte influência da “Nova Gestão Pública”, ou seja, a constante aproximação do setor privado, sendo cada vez mais usadas técnicas e instrumentos de gestão característicos das empresas privadas.

A autarquia, ciente destas problemáticas, decidiu reforçar a motivação e compromisso dos seus colaboradores, através da implementação deste sistema de gestão, que teve os seguintes objetivos:

- Permitir uma melhor sistematização de boas práticas de gestão de recursos humanos,
- Desenvolver os procedimentos de gestão de recursos humanos que visam a adequação da atividade dos colaboradores à prossecução dos objetivos estratégicos desta Autarquia.

Esta vontade, por parte da Câmara Municipal de Penafiel, em acolher este sistema de gestão criou em mim uma grande motivação, para o desenvolvimento deste projeto, uma vez que estou a exercer funções na Divisão de Recursos Humanos, o que me possibilitou, para além de um contato direto com a realidade da organização, dispor dos meios necessários para o concluir com sucesso.

Para concluir, o presente relatório encontra-se dividido em cinco capítulos:

**Capítulo I- Introdução**, é a parte introdutória do relatório onde é apresentada um enquadramento geral do tema, a razão e motivação para realização do projeto e a apresentação geral do relatório.

**Capítulo II- Enquadramento Teórico**, é apresentada uma síntese da pesquisa teórica realizada sobre o tema do projeto, nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos; a Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública, Privada e Local e o Sistema de Gestão de Recursos Humano – Requisitos – NP 4427:2004.

**Capítulo III- Caracterização da organização**, é realizada uma apresentação da organização.

**Capítulo IV- Implementação da NP 4427:2004 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos**, são apresentadas e descritas as etapas da implementação do sistema de gestão.

**Capítulo V- Conclusões**, são apresentadas as conclusões deste trabalho.

## CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Cada vez mais a sociedade é dominada por organizações, sejam estas de grande ou pequena dimensão, com ou sem fins lucrativos, nas quais as pessoas trabalham em conjunto, de forma a atingir objetivos organizacionais que seriam impossíveis de alcançar se trabalhassem de forma isolada (Teixeira S., 1998). As pessoas passam grande parte do seu tempo de vida dentro das organizações, e ambas dependem uma da outra. Para estas, esta relação é importante para a sua subsistência como para o seu sucesso pessoal, já para as organizações é fundamental para atingir os seus objetivos globais e estratégicos. Jamais as organizações existiriam sem as pessoas porque são estas que lhes “dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade” (...) tornando-se para estas uma “relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos” (Chiavenato, 1999, p. 4).

Segundo Sousa (2006) o desempenho das organizações depende da contribuição das pessoas que as compõem, da maneira como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento, sendo exatamente nisto que atualmente a Gestão de Recursos Humanos se baseia.

A Gestão de Recursos Humanos teve uma evolução bastante significativa ao longo século XX, mais precisamente a partir dos anos 80. “É a partir desta altura que surge a designação de Gestão de Recursos Humanos em detrimento da noção de Gestão de Pessoal, assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo” (Sousa, 2006, p. 9).

De forma genérica e abrangente a evolução da função de Recursos Humanos pode-se focar em três períodos, em que o “primeiro, consiste num período embrionário, no qual o seu papel era essencialmente administrativo, passando para um segundo período em que se constituiu especificamente como área de gestão dentro das empresas, embora caracterizada por uma certa subalternidade em relação às outras áreas, e finalmente, uma terceira fase em que surge como uma função estratégica para a empresa” (Parente, 1998, p. 2).

Como refere Sousa (2006) hoje em dia, as organizações conseguem ter uma visão mais abrangente do papel das pessoas, estas deixaram de vê-las como um “simple recurso com determinadas competências para executar as tarefas e para alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais” (p. 8).

Cada vez mais a Gestão de Recursos Humanos assume um papel fundamental no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua.

Esta é também crucial ao “nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e que provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de organização de trabalho” (Sousa, 2006, p. 8).

O facto de existir um departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) no interior da organização não é certo o sucesso de uma boa gestão de pessoas. Esta só será eficaz se a organização for capaz de desenvolver atividades apropriadas em todos os níveis e áreas. “O que hoje releva é a capacidade de todos os responsáveis organizacionais criarem condições para que as pessoas talentosas e empenhadas possam frutificar e desenvolver-se” (Gomes, 2008, p. 90).

Para Sousa (2006) a GRH deve ser uma função que deve dar suporte à estratégia económica da organização alinhando as pessoas com os vários fatores de produção, como por exemplo os recursos materiais, financeiros e tecnológicos. Esta, quanto mais evoluir no sentido da ligação das políticas e práticas de recursos humanos à estratégia da empresa irá obrigar as organizações a prestarem uma contínua atenção à forma como os seus colaboradores são geridos.

Desta forma, Sousa (2006) defende que as práticas de Gestão de Recursos Humanos podem ajudar as organizações a:

- Aperfeiçoar a sua capacidade para atraírem e manterem as pessoas com as competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, que mais se ajustam aos objetivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e seleção mais apropriados, bem como de um sistema de recompensas e do desenvolvimento de competências atrativos;
- Incentivar comportamentos alinhados com os objetivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que possibilitem que as pessoas tenham perspetiva de progresso profissional;
- Aplicar sistemas de remuneração articulados com o desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho de equipas e da organização como um todo.

## **2.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PRIVADA E LOCAL**

A Administração Pública é bastante distinta da Administração Privada, tendo como grande diferença, entre elas, o contexto político em que ambas operam.

A Administração Pública desenvolve atividades administrativas tendo como fim a satisfação de necessidades coletivas, o que provoca uma elevada dependência instrumental do poder político. A dependência desta, ao poder político, afasta-a do âmbito da Administração privada que está marcada pelo mercado que vai emitindo sinais indicadores de carências e excedentes e é, “juntamente com os incentivos e as penalidades, um estímulo à intervenção e ao aperfeiçoamento” (Bilhim, 2004, p. 49).

No entanto pode resolver alguns dos seus problemas apoiando-se em conceitos, modelos e técnicas usadas na Administração Privada.

Para Bilhim (2004) a “Administração Pública é considerada essencialmente administração”, ou seja, são tomadas decisões de coordenação e motivação, com objetivo de obter resultados através da colaboração dos outros indivíduos, empregando recursos reduzidos (p. 49).

Por vezes há a ideia que é distinta pela sua dimensão, complexidade, natureza hierárquica, nível de controlo, no entanto existem também organizações privadas tão complexas e altamente controladas e hierarquizadas. O que realmente as diferencia é o seu enquadramento, visto que a “Administração Pública tem lugar numa envolvente particular e específica de restrições, impostas pelo carácter jurídico-político que a envolve” (Bilhim, 2004, p. 49).

Logo, o contexto jurídico-político que envolve a Administração Pública irá influenciar fortemente o estilo de Gestão de Recursos Humanos. Apesar das técnicas básicas serem as mesmas e possuírem nomes idênticos (como por exemplo: recrutamento, seleção, formação, remuneração, avaliação do desempenho, entre outros) à gestão de recursos humanos do sector privado, o seu elevado carácter regulamentar de direito público origina vários constrangimentos e condicionalismos. Já o contexto privado como é regulada pelo “princípio da igualdade das partes no contrato de trabalho” não padece das dificuldades da Administração Pública (Bilhim, 2004, p. 49).

Para Condrey (2005) a responsabilidade pela Gestão de Recursos Humanos no setor público é partilhada entre os líderes políticos; os gestores e supervisores e os departamentos de recursos humanos. Enquanto os líderes políticos são os responsáveis por autorizar os sistemas de gestão do pessoal e por estabelecer os seus objetivos, os restantes definem e implementam os sistemas de gestão do pessoal de forma a ir ao encontro das metas estabelecidas

A Administração Pública deve-se adequar à evolução da sociedade, da economia e da cultura uma vez que a gestão das pessoas, tanto no setor público como no privado, “implica compreender tanto as necessidades individuais como organizacionais, de forma que o potencial dos recursos humanos possa ser plenamente utilizado” (Almodôvar, 2002, p. 291).

No geral, a literatura aponta para inúmeros constrangimentos inerentes à Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública e Local, esses estão relacionados com “a rigidez de procedimentos, o recurso pouco frequente a mecanismos de recompensa e a inexistência de soluções remuneratórias para distinguir os funcionários” (Barradas, 2002, p. 316).

Na Administração Pública e Local tem sido difícil implementar medidas que impliquem a horizontalidade das estruturas e a responsabilização pelos resultados, isto porque continua a ser visível o predomínio do modelo tradicional nas variadas vertentes.

Barradas refere que parece existir "...um défice de liderança nas Câmaras Municipais (...) dado que toda a Chefia é chamada a desempenhar o papel de Gestor de Recursos Humanos, independentemente da respetiva área de formação ou área técnica que coordena" (2002, p. 323).

Barradas (2002) afirma que uma das mudanças mais visíveis, é a própria forma de atuação do Presidente da Câmara, este tem vindo a modificar o seu carácter político para um perfil mais de gestor, adotando um papel importante como agente económico, demarcando assim o início da descentralização administrativa e de poderes. Desta forma, os dirigentes devem potenciar o desempenho das pessoas que gerem, de forma a capitalizar e a desenvolver as suas competências em vez de as forçar a adaptar-se a modelos comportamentais predefinidos.

É importante referir que os recursos humanos são uma peça fundamental para o funcionamento tanto de uma instituição pública como privada, no entanto nem sempre possuíram da importância que têm nos dias de hoje. Ao longo do tempo a Administração Pública e Local tem-se moldado aos novos modelos gestão de forma a acompanhar as tendências, todas as mudanças ocorridas transformaram a visão relativamente ao potencial humano e, com a prossecução de medidas utilizadas pelo setor privado, foram-se adaptando às novas realidades e às novas técnicas de gestão para obter a excelência. A descentralização e tentativa de desburocratização têm permitido à Administração Local induzir nos serviços novas políticas gestionárias, abrindo portas a uma maior participação dos trabalhadores de forma a sentirem-se mais incluídos e motivados na execução das suas funções. As organizações não mudam sem as pessoas que nela trabalham, isto porque é nas pessoas que reside a força da mudança, são elas " a chave de qualquer reforma, modernização ou reengenharia..." e a Administração Local deve "trilhar um novo caminho neste sentido" (Barradas, 2002, p. 324).

### **2.3 SISTEMAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANO – REQUISITOS – NP 4427:2004**

A norma portuguesa NP 4427 – "Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos" foi criada de forma a responder à necessidade sentida pelos vários interessados na existência de uma norma aplicável a Sistemas de Gestão de Recursos Humanos, sendo homologada a 3 de Fevereiro de 2004 e publicada no dia 26 de Maio de 2004 pelo Instituto Português da Qualidade, entrando em vigor desde o dia 1 de Junho de 2004 (IPQ, 2004).

Esta teve como objetivo a definição de princípios orientadores, que servissem de apoio às organizações (independentemente da sua natureza jurídica, atividade ou dimensão), como também a definição de requisitos que devem ser tidos em conta na estruturação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, podendo as organizações interessadas obterem uma certificação por uma entidade independente, "sendo

a primeira norma a nível mundial que permite a uma organização ser certificada nesta matéria” (Gameiro, 2008, p. 27).

Gameiro (2008) salienta que a norma portuguesa NP 4427:2004 não pode ser definida como um estilo de gestão, mas sim como um conjunto de princípios que poderão ajudar as organizações, nomeadamente todas aquelas que não possuem competências na área de Gestão de Recursos Humanos.

Como cada vez mais a gestão de recursos humanos assume um papel crucial no sucesso das organizações, surgiu assim a necessidade da existência de uma metodologia clara, de forma a ser aplicada na gestão desses mesmos recursos. Essa metodologia é caracterizada pelo princípio base de que a gestão de recursos humanos deve “tratar de atrair, manter e desenvolver as pessoas que desempenham atividades para a organização” (IPQ, 2004, p. 4).

Na prossecução desta metodologia, deve ser criado e desenvolvido um sistema de gestão de recursos humanos como um todo integrado na organização, ou seja, “na sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo” (IPQ, 2004, p. 4), como exemplifica o esquema abaixo:

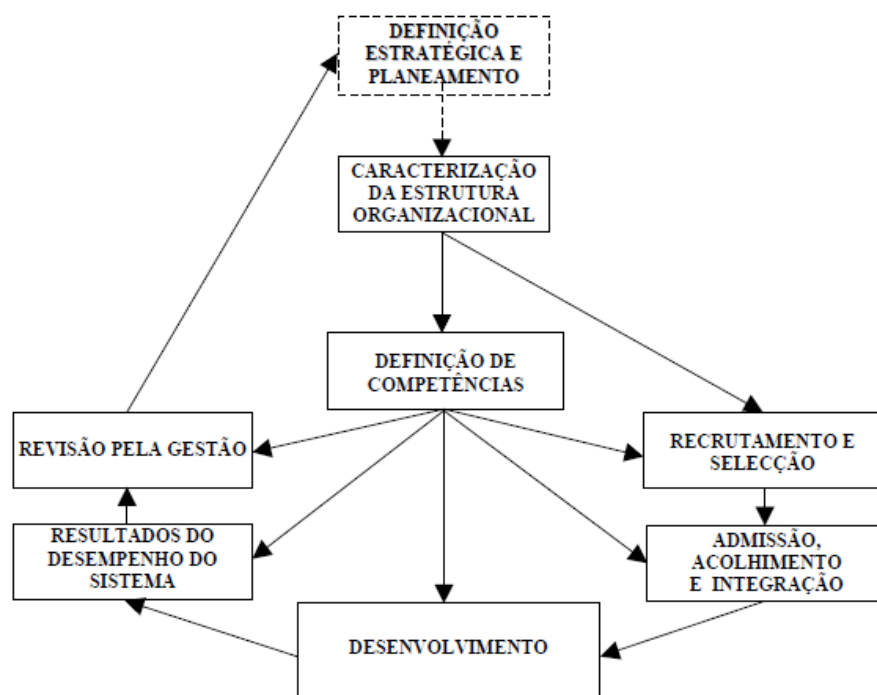


FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – FONTE: (IPQ, 2004, p. 8)

Se este processo for bem gerido e executado irá garantir que o princípio base seja cumprido gerando nos colaboradores da organização um elevado grau de satisfação e de motivação. A correta aplicação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, que abranja todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, irá servir como veículo de melhoria contínua, melhorando exponencialmente a eficácia e a eficiência da mesma (IPQ, 2004).

A NP 4427 foi “inspirada num normativo interno da empresa Gestão Total, que entendeu propor ao Instituto Português da Qualidade (IPQ) a criação de uma norma portuguesa para a Gestão de Recursos Humanos, tendo este organismo constituído para o efeito uma comissão técnica (CT 152) presidida pela APAV– Associação Portuguesa para a Análise do Valor” (Gameiro, 2008, p. 27).

A sua conceção teve como referência a norma portuguesa NP EN ISO 9000:2000, Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, e esteve presente a preocupação de a desenvolver e estruturar de forma a possibilitar a compatibilização com outros referenciais normativos já existentes, nomeadamente com a norma NP EN ISO 9001:2000 (Sistemas de Gestão da Qualidade); a norma NP EN ISO 14001:1999 (Sistemas de Gestão Ambiental) e a norma NP 4397:2001 (Sistemas de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho), de forma a facilitar a integração dos quatro sistemas de gestão, caso as organizações o pretendam fazer. No entanto, a conformidade desta não dispensa o cumprimento das obrigações exigidas por lei (IPQ, 2004).

Até à data de hoje a norma portuguesa NP 4427:2004 não sofreu qualquer revisão, enquanto os referenciais normativos que tiveram como base na sua conceção e estrutura evoluíram ao longo do tempo, sendo criadas novas versões.

No caso da NP EN ISO 9000:2000, que descrevia os fundamentos do sistema de gestão da qualidade bem como a especificação dos termos e vocabulários que são utilizados ao longo do mesmo e definia um conjunto de oito princípios de gestão, sofreu uma revisão no ano de 2005. A NP EN ISO 9000:2005 descrevia os fundamentos do sistema de gestão da qualidade e especificava a terminologia e definição que lhe era aplicável, no entanto mais uma vez foi revista, surgindo a recente versão NP EN ISO 9000:2015, Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário, que define conceitos e princípios fundamentais da gestão da qualidade, cuja utilização transversal constitui uma plataforma fundamental à abordagem à gestão das organizações, independentemente da sua natureza ou dimensão. Esta proporciona uma linguagem comum, aproxima as organizações e facilita uma visão e uma abordagem integradas e, por inerência, o processo de avaliação da conformidade (IPQ, 2017).

Já a norma NP EN ISO 9001:2000 sofreu pequenas alterações com a nova versão de 2008, nesta foram mantidos os oito princípios de gestão, a abordagem de processos e a sua estrutura, sendo apenas melhorada a redação em termos de terminologia e expressões utilizadas, contribuindo para a melhoria contínua. A última versão publicada da NP EN ISO 9001 foi no ano 2015, tendo como principais as seguintes alterações: “Maior facilidade na integração dos sistemas de gestão; Melhor aplicabilidade aos serviços; Maior envolvimento da gestão de topo; Maior ênfase no contexto organizacional; Compreensão das necessidades e expectativas das partes interessadas; Adoção do conceito de pensamento baseado em risco; Menos requisitos prescritivos ao nível da documentação; Maior ênfase na obtenção de resultados esperados” (RH online, 2017).

Todas as normas ISO de sistema de gestão têm elementos comuns e adotaram o ciclo PDCA (Plan, Do, Check and Act) de melhoria contínua. Contudo, muitas delas definem (ou definiam) requisitos idênticos de forma distinta, e têm (ou tinham) uma organização diferenciada dos requisitos, gerando nos utilizadores uma grande confusão. Nesse sentido, de forma a colmatar os problemas de entendimento, foi desenvolvido o Anexo SL onde define uma estrutura de “alto nível”, termos, definições, texto e requisitos comuns para todas as normas ISO de Sistemas de Gestão, sendo a atual estrutura uma exigência para as novas normas como para aquelas que sejam revistas (APCER – Blogue, 2017).

O Anexo SL, anteriormente conhecido como *Guia ISO 83*, é atualmente parte integrante do documento *ISO/IEC Directives – Part 1*, das Orientações Diretivas da ISO, e tem sido aplicado às normas de Sistemas de Gestão emitidas pela ISO desde o ano de 2012 (LÓGfácil, 2017).

Por conseguinte, analisando o desenvolvimento e as constantes revisões das normas ISO e, tendo em conta que a norma portuguesa NP 4427 – “Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – requisitos”, foi criada, também, com o objetivo de ser compatível com a norma NP EN ISO 9001, seria relevante que no futuro se pensasse na revisão da mesma, uma vez que esta precisa de ajustar e alinhar de forma a ficar mais integrada com os restantes sistemas de gestão, nomeadamente com o sistema de gestão da qualidade, ficando assim mais apelativa para as organizações.

## CAPÍTULO III – CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO



FIGURA 2 – CÂMARA MUNICIPAL DE PENAFIEL

### 3.1 DESIGNAÇÃO

Câmara Municipal de Penafiel (CMP).

### 3.2 LOCALIZAÇÃO



A Câmara Municipal de Penafiel situa-se na cidade de Penafiel, na Praça do Município, 4564-002 Penafiel.

A cidade fica situada a 30 quilómetros a leste da cidade do Porto.

É uma cidade muito antiga, dado que é a 2ª cidade mais antiga do norte do país.

FIGURA 3 – BRASÃO DA CIDADE DE PENAFIEL

### 3.3 TIPO DE ORGANIZAÇÃO

A Câmara Municipal de Penafiel é o órgão autárquico deste concelho e tem como estatuto legal o órgão executivo colegial do município, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Esta é uma autarquia local que, como todas as autarquias locais, possui dignidade constitucional desde 1976. O Estado concebe a existência das autarquias locais considerando-as pessoas coletivas da população, constituídas por órgãos representativos que procuram a concretização dos interesses próprios, comuns e específicos das populações que lhes correspondem.

### 3.4 SETOR DE ATIVIDADE

A Câmara Municipal de Penafiel pertence ao setor terciário, assim como, a função pública, o que significa que esta organização é regida por certas normas e leis promovidas pelo Estado.

### 3.5 SERVIÇO

Esta entidade e os seus serviços prosseguem, nos termos e formas previstas na lei, com fins de interesse público municipal, tendo como principal objetivo das suas atividades o desenvolvimento e a melhoria das condições de vida, de trabalho e de lazer dos habitantes do concelho de Penafiel.

### 3.6 COBERTURA GEOGRÁFICA

Penafiel é sede de um município com 212,82 km<sup>2</sup> de área e 72 265 habitantes (valor estimado no ano de 2011), subdividido em 28 freguesias.



FIGURA 4 – MAPA DA CIDADE DE PENAFIEL

### **3.7 HISTÓRIA ORGANIZACIONAL**

Em 1741, com a elevação do lugar de Arrifana de Sousa a vila, sentiu-se a necessidade de construir uma Câmara Municipal, que fosse simultaneamente cadeia, dado não existir por essa altura, alguma capaz e disponível.

A sua construção seria na praça das Chãs (hoje Praça do Município), dada a tendência de crescimento da Vila nessa direção. Contudo, a fraca qualidade do projeto, levantou dúvidas ao executivo camarário, tendo-se arrastado o impasse por vários anos, vindo só a ser resolvido após a elevação de Arrifana a cidade, a 3 de Março de 1770, com o nome de Penafiel.

O edifício organiza-se em dois pisos com três corpos. Um central, levemente avançado e constituído por porta encimada por frontão semicircular interrompido, ladeado por janelas retangulares de molduras simples.

Em meados de 1930, a aquisição por parte da Câmara Municipal do palacete do Barão do Calvário, permitiu libertar o rés-do-chão do edifício.

Para o Palacete foram transferidos o Tribunal, várias repartições públicas e também a Cadeia, (embora desde 1995 se situe aí a Biblioteca Municipal de Penafiel), ficando todo o Edifício camarário disponível para os seus serviços.

### **3.8 MISSÃO**

A Câmara Municipal de Penafiel tem como sua principal missão a definição e execução de políticas, tendo em vista a defesa dos interesses e da satisfação das necessidades da população local.

### **3.9 VALORES**

Os valores que orientam a atuação dos serviços da Câmara Municipal de Penafiel são:

- Princípio da administração aberta permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos que lhes digam respeito e das formas de associação às decisões consentidas por lei;
- Princípio da eficácia visando a melhor aplicação dos meios disponíveis para a prossecução do interesse público municipal;
- Princípio da coordenação dos serviços e da racionalização dos circuitos administrativos visando observar a necessária articulação entre as diferentes unidades orgânicas e tendo em vista dar celeridade e integral execução às deliberações e decisões dos órgãos municipais;

- Princípio do respeito pela cadeia hierárquica, impondo que nos processos administrativos de preparação das decisões participem os titulares dos cargos de direção e chefia, sem prejuízo da necessária celeridade, eficiência e eficácia.

### **3.10 VISÃO**

A Câmara Municipal de Penafiel tem como sua visão a promoção do desenvolvimento do município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.

Foca-se na qualidade tendo a visão de requalificar o que já existe, assentando-se no planeamento, no rigor na eficiência e na contenção.

### **3.11 OBJECTIVOS**

No desempenho das suas atribuições, os serviços municipais prosseguem os seguintes objetivos:

- Realização plena, oportuna e eficiente das ações e tarefas definidas pelos órgãos municipais no sentido do desenvolvimento socioeconómico do concelho, designadamente os constantes dos planos de atividades;  
Obtenção de índices quantitativos e qualitativos, sempre crescentes de prestação de serviços às populações;
- Máximo aproveitamento possível dos recursos disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada e moderna;
- Promoção da participação organizada, sistemática e responsável dos agentes sociais e económicos e dos cidadãos em geral nas decisões e na atividade municipal;
- Designação e valoração cívica e profissional dos trabalhadores municipais.

### **3.12 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

A estratégia organizacional do Município de Penafiel assenta num processo de maximização dos recursos existentes, quer humanos, quer nos meios disponíveis, numa perspetiva de racionalização de custos, tendo em vista a satisfação da comunidade penafidelense nas suas vertentes mais diversificadas.

### **3.13 ESTILO DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Câmara Municipal de Penafiel tem um estilo de gestão burocrático, assente num quadro jurídico-legal que regulamenta o conjunto de competências e atribuições com que norteia a sua atuação. Esse quadro jurídico-legal encontra-se definido na lei nº169/99 de 18 de Setembro, (Quadro de competências e regime jurídico dos órgãos dos Municípios e das freguesias) alterado pela lei nº 5/ A de 2002.

### **3.14 POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO**

A Câmara Municipal de Penafiel, de acordo com o seu Plano Plurianual de Investimentos, estabeleceu como prioritárias as seguintes políticas de intervenções no período compreendido entre os anos de 2013/2017:

- Administração Geral;
- Proteção Civil e luta contra Incêndios;
- Educação – Ensino não Superior;
- Saúde – Serviços Individuais de Saúde;
- Segurança e ações Sociais;
- Habitação;
- Ordenamento do Território;
- Saneamento;
- Abastecimento de água;
- Resíduos Sólidos;
- Proteção do meio ambiente e conservação da natureza;
- Cultura;
- Desporto – Recreio e Lazer;
- Indústria e energia;
- Transportes rodoviários;
- Turismo;
- Participações em empresas.

### **3.15 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Esta organização, no geral, caracteriza-se por ser muito burocrática e bastante delimitada pelas hierarquias existentes nesta.

No entanto, os colaboradores dentro da mesma divisão/secção/gabinete têm uma cultura, no trato, mais informal entre eles.

Esta, em geral não tem estabelecido fardamento para colaboradores, salvo em trabalhos específicos que os colaboradores têm regras nomeadamente de higiene, saúde e segurança no trabalho.

### **3.16 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

O Município possui uma estrutura organizacional complexa, sendo a administração constituída pelo presidente Antonino de Sousa, vice-presidente Susana Oliveira, vereador Adolfo Amílcar, vereador Rodrigo Lopes e vereador Pedro Cepeda.

Esta, de acordo com os dados obtidos do Balanço Social referente ao ano 2016, dispõe de 593 funcionários distribuídos pelos seus diferentes serviços.

A Câmara Municipal de Penafiel dispõe de sete gabinetes de colaboração direta com a administração. Integra também dois departamentos municipais (chefia intermédia de 1º grau) que se decompõem em seis divisões (chefia intermédia de 2º grau), em seis unidades de 3º grau (chefia intermédia de 3º grau), em dez gabinetes e em cinco secções.

De modo a explicitar de forma mais concreta e pormenorizada a estrutura desta organização, apresento seguidamente o respetivo organigrama:

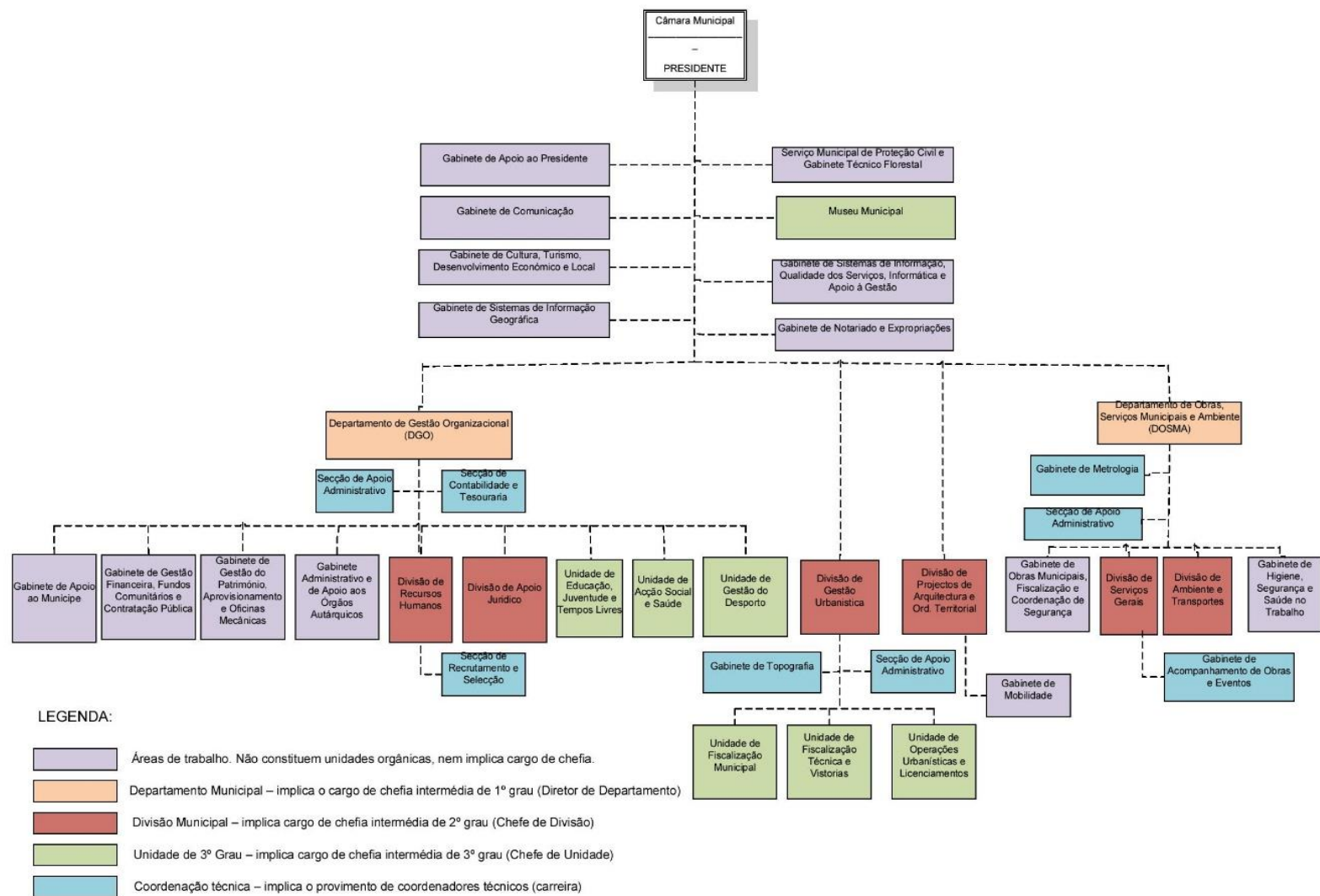


FIGURA 5 – ORGANIGRAMA DA CÂMARA MUNICIPAL DE PENAFIEL

# CAPÍTULO IV – IMPLEMENTAÇÃO DA NP 4427:2004 – SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS – REQUISITOS

## 4.1 METODOLOGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Neste projeto é utilizada uma metodologia de investigação-ação, mais concretamente o ciclo PDCA que é o método mais usado na implementação de um sistema de gestão.

Oliveira e Cardoso (2009) defendem que a metodologia de investigação-ação permite a realização de um conjunto de fases, que desenvolvem de forma contínua numa sequência cíclica de: “planificação – ação – observação – reflexão, e implica a realização de tantos ciclos quanto aqueles que sejam necessários para alcançar as mudanças pretendidas ou a melhoria dos resultados (p. 90).

Como refere Tripp (2017) planeia-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança de forma a melhorar a sua prática, desta maneira aprende-se mais durante o processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação, como representa a imagem infra.

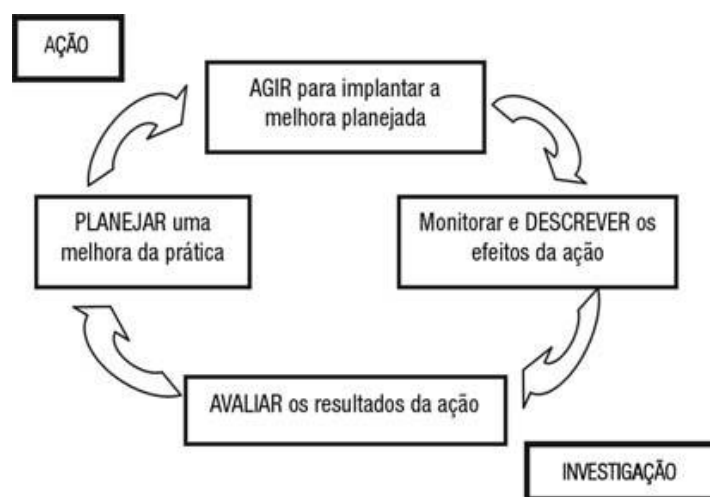


FIGURA 6 – REPRESENTAÇÃO EM QUATRO FASES DO CICLO BÁSICO DA INVESTIGAÇÃO-AÇÃO. FONTE: (TRIPP, 2017).

Para a investigação ser realizada segundo esta metodologia é necessário recolher informação, para esse efeito existe um conjunto de técnicas e de instrumentos de recolha de dados que Latorre (2003) divide em três categorias: técnicas baseadas na observação; técnicas baseadas na conversação e análise de documentos.

Entre os muitos desenvolvimentos do processo básico de investigação-ação, destacam-se alguns, como é o caso da pesquisa-ação de Lewin, a aprendizagem-ação de Revons, a prática reflexiva de Schön, o projeto-ação de Argyris, a aprendizagem experimental de Kolb, o ciclo PDCA de Deming, entre muitos outros. Estes desenvolvimentos tiveram como finalidade um ajustamento para utilizações e situações particulares, uma vez que há diversas maneiras de utilizar o ciclo e executar cada uma das suas quatro atividades (Tripp, 2017).

A maioria destes métodos de melhoria seguem o mesmo ciclo, como é o caso do ciclo PDCA que foi o método escolhido para garantir a implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos na Câmara Municipal de Penafiel.

O Ciclo PDCA, também conhecido por ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, foi originalmente desenvolvido nos anos trinta pelo estatístico Walter Shewhart, contudo este método só ficou mundialmente conhecido nos anos cinquenta pelo William Edwards Deming, um especialista em qualidade, ao aplicar este método em trabalhos desenvolvidos no Japão (Andrade & Burrattino, 2004).

É uma metodologia dinâmica e uma ferramenta bastante útil na definição, implementação, controle de ações corretivas e de melhoria do sistema de gestão, podendo ser aplicado a todos os níveis e a todos os processos da organização, desde aos processos mais estratégicos até às atividades mais operacionais.

Esta ferramenta deve ser a base de cada um dos processos da organização, pois permite averiguar se o mesmo foi adequadamente planeado, se a sua execução ocorreu de acordo com o definido, se os resultados pretendidos estão a ser alcançados e se existem oportunidades de melhoria (ISO, 2017).

O ciclo PDCA tem como objetivo principal a promoção da melhoria contínua dos processos através das seguintes quatro etapas:

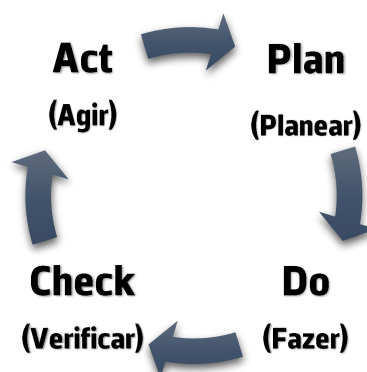


FIGURA 7 – CICLO PDCA

Segundo a Citisystems (2017) podemos descrever o ciclo PDCA da seguinte forma:

- 1- Plan (planear): Este é o primeiro passo do ciclo de melhoria contínua, onde é avaliada a situação atual do sistema de forma a identificar soluções para compor um plano de ação;
- 2- Do (fazer): Seguidamente, e após planeamento das ações a realizar, é implementado o sistema de gestão;
- 3- Check (verificar): Nesta etapa é observado se existem falhas nos processos e se os objetivos foram ou não atingidos;
- 4- Act (agir): De acordo com o resultado na etapa anterior devem ser empreendidas ações de melhoria, reiniciando um novo ciclo PDCA.

Logo, para que a implementação do Sistema de Gestão de Recursos Humanos, na Câmara Municipal de Penafiel, seja bem-sucedida decidiu-se utilizar este método, uma vez que esta prática das quatro etapas fazem com que os processos sejam mais eficientes, aperfeiçoando o nível de controlo, a manutenção e perseguindo a melhoria constante do sistema.

A implementação do SGRH na Divisão de Recursos Humanos da CMP incluirá as seguintes etapas:

1. **Primeira Etapa – PLAN: Auditoria de Diagnóstico e Plano de Implementação:** Auditoria de diagnóstico para determinar o grau de conformidade espontânea com os requisitos da NP 4427:2004 e Elaboração do plano de implementação do sistema de gestão de recursos humanos;
2. **Segunda Etapa – DO: Implementação da Documentação e Práticas de Gestão de Recursos Humanos:** Implementação da documentação e práticas de gestão de recursos humanos verificadas inexistentes, à luz dos requisitos da NP 4427:2004;
3. **Terceira Etapa – CHECK: Auditoria Interna ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos para Verificação da Eficácia da Implementação:** Realização de uma auditoria interna ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos para verificação da conformidade dos requisitos da norma NP4427:2004;
4. **Quarta Etapa – ACT: Correção das Eventuais Não Conformidades Detetadas Durante a Auditoria Interna.**

Tendo, o desenvolvimento do presente projeto, como cronograma geral o quadro infra:

ATIVIDADES	NOV.	DEZ.	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.
Enquadramento Teórico / Revisão da Literatura no âmbito da Gestão de Recursos Humanos e da NP 4427:2004 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos;													
Caraterização geral da organização;													
Auditoria de Diagnóstico da organização para determinar o grau de conformidade espontânea com os requisitos da NP 4427:2004 e obter inputs para a elaboração do plano de implementação dos requisitos em falta;													
Elaboração do plano de implementação do sistema de gestão de recursos humanos de acordo com a NP 4427:2004;													
Implementação do sistema de gestão de recursos humanos de acordo com a auditoria de diagnóstico;													
Realização de auditoria interna ao sistema de Gestão de Recursos Humanos para verificação da conformidade da organização para com os requisitos da norma NP4427:2004;													
Correção das eventuais não conformidades detetadas durante a auditoria interna;													
Redação e entrega do relatório de projeto.													

Quadro 1 – Cronograma Geral do Projeto

## 4.2 PRIMEIRA ETAPA - PLAN: AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO E PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

### 4.2.1 AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO

No dia 3 de novembro de 2016 foi realizada uma auditoria de diagnóstico, coordenada e orientada pela orientadora do projeto Dr.ª Sandra Feliciano, para determinar o grau de conformidade espontânea com os requisitos da NP 4427:2004 e obter *inputs* para a elaboração do plano de implementação dos requisitos em falta.

No decorrer da auditoria de diagnóstico foram preenchidos os seguintes documentos:

- *Check List* NP 4427:2004
- Lista de Evidências
- Lista de entrevistados

Posteriormente foi efetuado o respetivo relatório de auditoria onde constam os respetivos documentos acima referidos (anexo 1).

A metodologia da auditoria incluiu entrevistas a colaboradores, consulta de documentos e registos e observação de atividades *on site*, através dos quais resultaram as seguintes constatações:

- 12 Conformidades (C);
- 19 Não Conformidades (NC);
- 5 Oportunidades de Melhoria (OM); e
- 1 Ponto Forte (PF)

4 – SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS					
REQUISITO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES
<b>4.1-Requisitos Gerais</b>  A organização deve estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos, de forma a:  a) Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos;	X				Regido pelo princípio da Lei geral do trabalho em funções públicas (lei n.º 35/2014, de 20 de Junho); código de trabalho (lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro); SIADAP- Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro aplica a administração local pelo decreto regulamentar nº18/2009 de 04 de Setembro; regime jurídico da formação profissional na administração pública

<b>4 – SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
					decreto-lei nº50/1998, de 11 de março.
<b>b) Desenvolver os recursos humanos por forma a satisfazer continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização;</b>	X				Regime jurídico da formação profissional na administração pública decreto-lei nº50/1998, de 11 de março.
<b>c) Assegurar o cumprimento da legislação aplicável no âmbito da gestão de recursos humanos.</b>	X				Constituição da república portuguesa (autonomia do poder local); carta europeia da administração local- resolução da assembleia da república nº28/90 de 23 de outubro; decreto-lei nº96/2012 de 23 de abril (tutela inspetiva – Lei orgânica da inspeção geral de finanças).
<b>4.2-Requisitos da Documentação</b>					
<b>4.2.1 Manual de Recursos Humanos</b>		X			Não existe um manual de Recursos humanos, existe um manual da gestão da qualidade, rev.6 de 05/02/2014, referente aos seguintes serviços: recolha de resíduos sólidos urbanos; gestão do ecocentro e estação de transferência; higiene e limpeza urbana; manutenção de espaços verdes.
<b>4.2.2 Controlo dos Documentos e Dados</b>		X			Existe o procedimento 02/03, rev.03 de 29/06/2015 – Gestão Documental – mas não está implementado na Divisão de Recursos Humanos.
<b>4.2.3 Controlo dos Registos</b>		X			Existe o procedimento 02/03, rev.03 de 29/06/2015 – Gestão Documental – mas não está implementado na Divisão de Recursos Humanos.

**QUADRO 2 – AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO – REQUISITO 4 : SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>5 - RESPONSABILIDADE DA GESTÃO</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
<b>5.1 Comprometimento da Gestão</b> A gestão de topo deve proporcionar evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão de recursos humanos e na melhoria contínua da sua eficácia e da sua eficiência: a) ao estabelecer e divulgar necessidades e expectativas da organização para com os recursos humanos;	X				Lei 35/2014 cap. III Planeamento e gestão de recursos humanos, mapa de pessoal; Orçamento anual do município; Plano anual de atividades.
b) ao estabelecer a política de recursos humanos;	X				Mapa de afetação de recursos humanos (anual)
c) ao estruturar e motivar a organização para a implementação e cumprimento do sistema de gestão de recursos humanos;	X				SiADAP 1- Lei nº66-B/2007 - Sistema de recompensas
d) ao estruturar e motivar a organização	X				SiADAP 1- Lei nº66-B/2007 - Sistema de recompensas
e) ao implementar e manter registos de todos os requisitos legais aplicáveis à gestão dos recursos humanos, assegurando a sua revisão periódica e o cumprimento integral das alterações legais que possam ocorrer;	X				Alertas informáticos, base de dados, publicações técnicas (manuais legislativos).
f) ao conduzir as revisões do sistema de gestão de recursos humanos.	X				Revisão do mapa de pessoal (anual).
<b>5.2 Política de recursos humanos</b>		X			Não existe Política de Recursos Humanos.
<b>5.3 Responsabilidade, autoridade e comunicação</b>					
<b>5.3.1 Responsabilidade e autoridade</b>		X			Não existe descrição de funções individualizadas documentadas. Não existe organigrama departamental. Existe apenas um regulamento interno

<b>5 – RESPONSABILIDADE DA GESTÃO</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
					dos serviços municipais, aprovado em 06/12/2012 e publicado em Diário da República 2ª série nº49 de 11/03/2013 (aprovado por deliberação de 23/12/2010); Listagem de conteúdos funcionais existentes na administração local no boletim STAL (Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local) nº22 de fevereiro de 2003; Despacho 42/ SEALOT/96 DR. 2ª série de 02/08/1996 com o conteúdo funcional de técnico superior de recursos humanos.
<b>5.3.2 Representante da gestão</b>		X			Não foi nomeado ainda um representante de gestão para este sistema de gestão de recursos humanos.
<b>5.3.3 Comunicação interna</b>	X				Circulares; Despachos; Pareceres; E-Mails; Portal do colaborador, telefone.
<b>5.4 Revisão pela gestão</b>					
<b>5.4.1 Entrada para a revisão</b>		X			Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos.
<b>5.4.2 Saída da revisão</b>		X			Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos.

**QUADRO 3 – AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO – REQUISITO 5: RESPONSABILIDADE DA GESTÃO**

<b>6 – PLANEAMENTO</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
<b>6.1 Planeamento dos recursos humanos</b>			X		Depende anualmente da lei do orçamento de estado (LOE) – ano de 2017 as contratações foram "descongeladas". Newsletter com resumo das primeiras novidades do orçamento de estado (proposta de lei nº 370/2016 de 13/10). Realizam-se reuniões preparatórias para definir as propostas que se levarão à

<b>6 – PLANEAMENTO</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
					assembleia municipal. Existe um procedimento de recrutamento e seleção de colaboradores – PRO 16.00 rev.00 de 01/06/2009. OM – Fazer sumários das reuniões.
<b>6.2 Caracterização da estrutura organizacional</b>		X			Não existe descrição de funções individualizadas documentadas. Não existe organigrama departamental. Existe apenas um regulamento interno dos serviços municipais, aprovado em 06/12/2012 e publicado em Diário da República 2ª série nº49 de 11/03/2013 (aprovado por deliberação de 23/12/2010); Listagem de conteúdos funcionais existentes na administração local no boletim STAL (Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local) nº22 de fevereiro de 2003; Despacho 42/ SEALOT/96 DR. 2ª Série de 02/08/1996 com o conteúdo funcional de técnico superior de recursos humanos.
<b>6.3 Objetivos</b>	X				Existem registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3) – foi verificada a ficha de um coordenador técnico de 01/01/2010 a 31/12/2010 – 01/01/2013 a 31/12/2014. Existe procedimento de avaliação de desempenho – PRO 18.00, rev. 00 de 01/06/2009.
<b>6.4 Requisitos legais e outros</b>		X			Não existe uma tabela de levantamento da legislação e de regulamentos internos.
<b>6.5 Compensações</b> A organização deve cumprir a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis. Deve estabelecer ou adotar procedimento documentado que defina: a) Tipos de compensação a atribuir aos seus recursos humanos;			X		Depende da Lei 35/2014 20 de Junho capítulo VI – Remunerações (artº150 e seguintes) remuneração base, subsídio de natal, remuneração do período de férias, suplementos, prémios de desempenho.

<b>6 – PLANEAMENTO</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
b) Critérios para atribuição das compensações; c) Meios e periodicidade a utilizar na atribuição de compensações			X		Tabela remuneratória única – portaria nº1553-C/2008, de 31 de dezembro; Lei 35/2014 de 20 de Junho capítulo VI – Remunerações (artº156 a 158). OM – transferir a informação pertinente destes diplomas para um procedimento documentado.
6.6 Sanções			X		Poder disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho capítulo VII – secção I artº 176 a 240). OM – transferir a informação pertinente para um procedimento documentado.

QUADRO 4 – AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO – REQUISITO 6: PLANEAMENTO

<b>7 – GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
7.1 Gestão administrativa				X	Foi verificado no portal do colaborador, em particular de um coordenador técnico, o registo pessoal, assiduidade, base salarial, ADSE, formações. Foi também verificado o processo individual em formato papel, de um coordenador técnico, estando este organizado em duas pastas. Numa pasta consta informações das ausências, baixas, etc, e a outra com os registos dos certificados de habilitações e formações. ~ PF – Está a ser realizada uma nova forma de organização das pastas, tornando essa gestão mais eficiente.
7.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado, que:		X			Existe um procedimento de recrutamento e seleção de colaboradores – PRO 16, rev.00 de 01/06/2009.

<b>7 - GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
a) Defina os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na seleção dos recursos humanos; b) Garanta a igualdade de oportunidade e tratamento a todos os candidatos;					Este refere um manual de acolhimento e um registo de acolhimento que não existe.
c) Defina, de forma objetiva, a atuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, seleção e cedência de pessoal.					Não aplicável - o recrutamento é realizado diretamente pela entidade.
<b>7.3 Admissão</b>		<b>X</b>			Não existe um procedimento documentado de admissão.
<b>7.4 Acolhimento e integração</b>			<b>X</b>		Constatou-se que é realizado de forma informal. OM - documentar um procedimento de acolhimento e integração.
<b>7.5 Comportamentos</b>		<b>X</b>			Não existe procedimento documentado de comportamentos.
<b>7.6 Desenvolvimento</b>			<b>X</b>		Constatou-se que não existe um procedimento formal. OM - definir um procedimento e mecanismos de levantamento de necessidades.
<b>7.6.1 Formação</b>		<b>X</b>			Existe o procedimento de gestão de formação (PRO 16.00, rev.00 de 01/06/2009) mas não se encontra implementado.
<b>7.6.2 Reconhecimento de competências</b>					Não é aplicável.
<b>7.6.3 Carreiras</b>					Não é aplicável, as carreiras estão congeladas na função pública.
<b>7.7 Aquisição de bens e serviços</b>					Não é aplicável, depende do aprovisionamento.

**QUADRO 5 – AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO – REQUISITO 7: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>8 - MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA</b>					
<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>C</b>	<b>NC</b>	<b>OM</b>	<b>PF</b>	<b>EVIDÊNCIAS/ OBSERVAÇÕES</b>
<b>8.1 Medição</b>					Será realizado por auditoria (requisito 8.1.3- auditorias internas)
<b>8.1.1 Avaliação do desempenho</b>	X				Existem registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3) – foi verificada a ficha de um coordenador técnico de 01/01/2010 a 31/12/2010 – 01/01/2013 a 31/12/2014. Existe procedimento de avaliação de desempenho – PRO 18.00, rev.00 de 01/06/2009.
<b>8.1.2 Satisfação interna</b>		X			Não se realiza avaliação de satisfação interna.
<b>8.1.3 Auditorias internas</b>		X			Esta é a primeira auditoria interna e de diagnóstico. Existe um procedimento de auditoria internas (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015).
<b>8.2 Controlo de práticas não conformes</b>		X			Existe o procedimento de tratamento de não conformidades (PRO. 04, ver.01 de 29/06/2015) mas não está implementado.
<b>8.3 Análise de dados</b>					Não é aplicável uma vez que esta é apenas uma Auditoria de diagnóstico.
<b>8.4 Melhorias</b> <b>8.4.1 Melhoria contínua</b>					Não é aplicável uma vez que esta é apenas uma Auditoria de diagnóstico.
<b>8.4.2 Ações corretivas</b>		X			Existe o procedimento de ações corretivas /preventivas (PRO. 05, rev.02 de 24/06/2015), como também, o procedimento de auditoria internas (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015) mas nenhum deles está implementado.
<b>8.4.3 Ações preventivas</b>		X			Existe o procedimento de ações corretivas/preventivas (PRO. 05, rev.02 de 24/06/2015), como também, o procedimento de auditoria internas (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015) mas nenhum deles está implementado.

**QUADRO 6 – AUDITORIA DE DIAGNÓSTICO – REQUISITO 8: MEDIÇÃO, ANÁLISE E MELHORIA**

## 4.2.2 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Resultante da auditoria de diagnóstico e após preenchimento das fichas de não conformidade/observação de melhoria/ação correção/ação prevenção, já existentes na organização (anexo 3), elaborou-se o seguinte plano de implementação do sistema de gestão de recursos humanos de acordo com a NP 4427:2004:

REQUISITO DA NORMA	AÇÃO A IMPLEMENTAR	RESPONSÁVEL PELA AÇÃO	PRAZO DE EXECUÇÃO
4.2.1 Manual de Recursos Humanos	Manual de Recursos Humanos	Cândida Oliveira	30/10/2017
4.2.2 Controlo dos Documentos e Dados	Procedimento documentado Controlo dos Documentos e Dados	Cândida Oliveira	30/10/2017
4.2.3 Controlo dos Registos	Procedimento documentado Controlo dos Registos	Cândida Oliveira	30/10/2017
5.2 Política de recursos humanos	Política de Recursos Humanos	Cândida Oliveira	30/10/2017
5.3.1 Responsabilidade e autoridade	- Descrição de funções individualizadas da DRH - Organigrama DRH	Cândida Oliveira	30/10/2017
5.3.2 Representante da gestão	Descrição de funções do representante de gestão para este sistema de gestão de recursos humanos	Cândida Oliveira	30/10/2017
6.2 Caracterização da estrutura organizacional	- Descrição de funções individualizadas da DRH - Organigrama DRH	Cândida Oliveira	30/10/2017
6.4 Requisitos legais e outros	Tabela de levantamento da legislação e de regulamentos internos	Cândida Oliveira	30/10/2017
6.5 Compensações	Procedimento de compensações	Cândida Oliveira	30/10/2017
6.6 Sanções	Procedimento documentado de sanções	Cândida Oliveira	30/10/2017
7.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos	Procedimento documentado de recrutamento e seleção	Cândida Oliveira	30/10/2017
7.3 Admissão	Procedimento documentado de admissão, acolhimento e integração	Cândida Oliveira	30/10/2017

<b>REQUISITO DA NORMA</b>	<b>AÇÃO A IMPLEMENTAR</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA AÇÃO</b>	<b>PRAZO DE EXECUÇÃO</b>
<b>7.4 Acolhimento e integração</b>	Manual de acolhimento	Cândida Oliveira	30/10/2017
<b>7.5 Comportamentos</b>	Procedimento documentado de comportamentos	Cândida Oliveira	30/10/2017
<b>7.6 Desenvolvimento</b> <b>7.6.1 Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento documentado da formação</li> <li>- Ficha de Avaliação de Resultados da Ação de Formação</li> <li>- Ficha Necessidades não Programadas de Formação</li> <li>- Plano de Formação</li> </ul>	Cândida Oliveira	30/10/2017
<b>8.1.2 Satisfação interna</b>	- Inquérito de satisfação interna	Cândida Oliveira	30/10/2017
<b>8.1.3 Auditorias internas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento de Auditorias internas</li> <li>- Plano de Auditoria</li> <li>- Programa Anual de Auditorias</li> <li>- Relatório de Auditoria</li> </ul>	Cândida Oliveira	30/10/2017
<b>8.2 Controlo de práticas não conformes</b>	Descrição de Funções do Representante da Gestão	Cândida Oliveira	30/10/2017
<b>8.4.2 Ações corretivas</b> <b>8.4.3 Ações preventivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento de Ações Corretivas e Preventivas</li> <li>- Ficha de Não Conformidade – Oportunidade de Melhoria – Ação Correção – Ação Prevenção</li> </ul>	Cândida Oliveira	30/10/2017

**QUADRO 7 – PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SGRH**

### **4.3 SEGUNDA ETAPA – DO: IMPLEMENTAÇÃO DA DOCUMENTAÇÃO E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS VERIFICADAS INEXISTENTES**

Antes de mais é importante salientar que a Câmara municipal de Penafiel já possui um Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, no entanto este apenas foi implementado no âmbito da recolha de resíduos sólidos urbanos; gestão do ecocentro e estação de transferência; higiene e limpeza urbana e manutenção de espaços verdes.

Atualmente a certificação, do sistema de gestão da qualidade, está interrompida até indicações em contrário por parte do atual executivo.

Procedeu-se, a uma análise das normas NP 4427:2004 e NP EN ISO 9001:2008, no sentido de identificar requisitos normativos comuns aos dois referenciais e em que existia a possibilidade de compatibilização documental, visto o seu enfoque ser comum.

Averiguou-se os documentos existentes de forma a analisar quais os documentos que poderiam ser adaptados e quais seriam criados de raiz.

#### **CLÁUSULA 4.1 – REQUISITOS GERAIS**

Neste requisito a norma determina que a organização estabeleça um SGRH que consiga atrair, manter e desenvolver os seus recursos humanos, de forma a satisfazer as necessidades implícitas e explícitas desta, como também deve assegurar o cumprimento da legislação aplicável nesse âmbito.

Na auditoria de diagnóstico constatou-se que a organização já dá cumprimento a este requisito pela seguinte documentação do sistema de gestão de recursos humanos: Legislação aplicável (lei n.º 35/2014, de 20 de Junho; lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro); Regime jurídico da avaliação de desempenho (SIADAP – Lei n.º 66-B/2007, 28 de Dezembro); Regime jurídico da formação profissional na administração pública (decreto-lei n.º 50/1998, de 11 de março); Procedimento documentado da formação; Plano de formação e Registos da avaliação de desempenho.

#### **CLÁUSULA 4.2.1 – MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

Neste requisito, a norma determina que a organização deve elaborar um manual de recursos humanos, no qual contenha ou referencie os procedimentos e a estrutura documental usados no sistema de gestão de recursos humanos.

Na auditoria de diagnóstico constatou-se que a organização não continha um manual de recursos humanos, mas existia um manual de gestão da qualidade.

Após análise cuidada da estrutura do documento existente, decidiu-se criar um manual de recursos humanos independente do manual de gestão da qualidade, apenas foi aproveitada informações relativas à apresentação do município, isto é, a história do município, a descrição heráldica da cidade de Penafiel, a identificação da câmara municipal e a sua estrutura orgânica. O manual de recursos humanos encontra-se no anexo 4.

#### **CLÁUSULA 4.2.2 – CONTROLO DOS DOCUMENTOS E DADOS**

Neste requisito, a norma determina que toda a documentação que faz parte do Sistema de Gestão de Recursos Humanos da organização, seja ela interna ou externa, tem de ser controlada, por forma a garantir que a versão atual e aprovada de todos os documentos relevantes está disponível e é utilizada no local e momento em que é necessária.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que já existia um procedimento de Gestão Documental (PRO 02, rev.03 de 29/06/2015 – anexo 5), para controlar os documentos e dados como também para controlar os registos, no entanto criou-se de raiz um procedimento de forma a ser mais ajustado ao sistema de gestão de recursos humanos e direcionado apenas para o controlo de documentos e dados (anexo 6).

#### **CLÁUSULA 4.2.3 – CONTROLO DOS REGISTOS**

Neste requisito a norma determina que, a organização estabeleça e mantenha um procedimento documentado onde identifique quais são os registos relativos à atividade de gestão dos recursos humanos da organização, qual o acesso, conservação, proteção, recuperação, tempo de retenção e inutilização.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que já existia um procedimento de Gestão Documental (PRO 02, rev.03 de 29/06/2015) para controlar os registos, no entanto criou-se de raiz um procedimento de forma a ser mais ajustado ao sistema de gestão de recursos humanos e direcionado apenas para o controlo dos registos (anexo 7).

#### **CLÁUSULA 5.1 – COMPROMENTIMENTO DA GESTÃO**

Neste requisito a norma determina que a gestão de topo deve demonstrar o seu compromisso no SGRH, desenvolvendo um conjunto de ações de forma a assegurar que a organização detenha um SGRH eficaz, cumprindo com todos os requisitos normativos e legais aplicáveis.

Na auditoria de diagnóstico constatou-se que a organização já dá cumprimento a este requisito pelo cumprimento legal, como por exemplo, pelo cumprimento exigido da Lei 35/2014 cap. III Planeamento e gestão de recursos humanos; SIADAP 1- Lei nº66-B/2007 referente aos objetivos organizacionais e

sistema de recompensas; pela realização anual do mapa de pessoal e mapa de afetação dos recursos humanos; do orçamento anual do município; do plano anual de atividades; das descrições de funções e da política de recursos humanos.

#### **CLÁUSULA 5.2 – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS**

Neste requisito a norma determina que a organização defina e documente um conjunto de grandes linhas de orientação, que devem ser seguidas ao nível da Gestão dos Recursos Humanos. Essa política deve ser apropriada ao propósito da organização devendo realçar o comprometimento e cumprir com os requisitos do SGRH.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que não existiam evidências documentadas de uma política de recursos humanos. Foi documentada uma política de Recursos Humanos (anexo 8) com um conjunto de ideias chave, enunciadas de forma clara e concisa, para que possam ser facilmente entendidas por todos os colaboradores, nos vários níveis e funções da organização. Esta é apropriada ao propósito da organização e inclui o comprometimento do cumprimento dos requisitos da norma.

A mesma foi lida e enviada via e-mail a todos os colaboradores da Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Penafiel.

Ficou acordado que a mesma será revista de quatro em quatro anos, indo de encontro ao período de mandato do executivo da Câmara.

#### **CLÁUSULA 5.3.1 – RESPONSABILIDADE E AUTORIDADE**

Neste requisito a norma determina que a gestão de topo defina a documentação e a comunicação das responsabilidades, das autoridades e da interação das diferentes entidades envolvidas no desempenho do SGRH. Para assegurar uma eficaz definição e implementação do sistema deve ser formalmente definido e documentado quais as responsabilidades e autoridades no Sistema.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que não existiam evidências documentadas dessa definição.

Essa definição foi efetuada através das descrições de funções individualizadas da Divisão de Recursos Humanos (anexo 9), sendo complementada com um organograma (anexo 10).

Após a definição e formalização das responsabilidades e autoridades, foi necessário proceder à sua comunicação/divulgação, para que todas as pessoas envolvidas tivessem perfeito conhecimento das suas responsabilidades e autoridades dentro do sistema. Optou-se por fazer essa divulgação através da distribuição via e-mail do organograma e das descrições de funções aos colaboradores da DRH.

### **CLÁUSULA 5.3.2 – REPRESENTANTE DA GESTÃO**

Neste requisito a norma determina que seja designado formalmente um representante da gestão de forma a reforçar o papel e envolvimento da gestão de topo no Sistema. Esse terá a responsabilidade de assegurar que o Sistema é implementado e mantido ao longo do tempo e que através dele são cumpridos todos os requisitos legais e normativos da norma NP4427, aplicáveis à organização e ao seu Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que ainda não existia um representante da gestão definido. Após decisão de quem seria a pessoa indicada para o efeito, procedeu-se à formalização através da descrição de funções do representante de gestão para este sistema (anexo 11).

### **CLÁUSULA 5.3.3 – COMUNICAÇÃO INTERNA**

Neste requisito a norma determina que a gestão de topo deve assegurar canais para uma comunicação interna eficaz em todos os sentidos e entre todas as pessoas.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se a conformidade com este requisito, uma vez que a organização tem uma comunicação interna estabelecida por circulares; despachos; pareceres; e-mails; portal do colaborador e telefone.

### **CLÁUSULA 5.4 – REVISÃO PELA GESTÃO**

Neste requisito a norma determina gestão de topo deve rever periodicamente o SGRH de forma assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz.

No momento da realização da auditoria de diagnóstico, não foi evidenciada a conformidade deste requisito da norma. Uma vez que o Sistema de Gestão de Recursos Humanos ainda não tinha sido implementado na Câmara Municipal de Penafiel, seria prematuro a realização de uma revisão pela gestão, consistente e que refletisse o bom desempenho do sistema.

Ficou definido que se fará a revisão pela gestão anualmente, no entanto a revisão irá ter um maior foco e acompanhamento ao longo da implementação.

Para fazer face ao que é exigido pela norma foi reunida a seguinte documentação: Relatórios de auditorias; Resultados da avaliação da satisfação interna; Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas; Ficha de Não Conformidade/oportunidade de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção;

Registos da avaliação de desempenho; Mapa de pessoal (anual); Mapa de afetação de recursos Humanos (anual); Orçamento anual do município e Plano anual de atividades humanas.

### **CLÁUSULA 6.1 PLANEAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS**

Neste requisito a norma determina que a organização deve calcular e planejar os recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que por vezes existem constrangimentos para possíveis contratações uma vez que as Autarquias Locais dependem anualmente da lei do orçamento de estado e do Orçamento anual do município.

No decorrer das entrevistas chegou-se à conclusão que são realizadas reuniões preparatórias para definir as propostas que se levarão à assembleia municipal, nomeadamente de planeamento de recursos humanos.

Neste requisito foi considerada uma oportunidade de melhoria, sugerindo-se realizar sumários das reuniões.

### **CLÁUSULA 6.2 – CARACTERIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Neste requisito a norma determina que a organização estabeleça a sua estrutura, a sua metodologia a utilizar na descrição e análise de funções e que essas sejam estabelecidas de acordo com a estrutura organizacional.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que não existiam evidências para o cumprimento deste requisito. Ficou estabelecido que se iria dar cumprimento a este requisito a partir da cláusula 5.3.1 – responsabilidade e autoridade da NP 4427:2004, através das descrições de funções individualizadas da Divisão de Recursos Humanos, sendo complementada com um organigrama.

### **CLÁUSULA 6.3 – OBJETIVOS**

Neste requisito a norma determina que a organização garanta que todas as pessoas da organização estejam associadas ao cumprimento de um ou mais objetivos, sejam eles coletivos ou individuais em função dos planos de atividades.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores e um procedimento de avaliação de desempenho implementado (PRO 18.00, rev. 00 de 01/06/2009 – anexo 12).

Os objetivos individuais, são previamente definidos sendo posteriormente acompanhados/analizados os resultados obtidos em reunião entre cada colaborador e a respetiva chefia, conforme previsto no sistema de avaliação do desempenho.

#### **CLÁUSULA 6.4 – REQUISITOS LEGAIS E OUTROS**

Neste requisito a norma determina que a organização defina uma forma de assegurar a identificação, a atualização e acessibilidade face à legislação laboral e outra regulamentação aplicável.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que os colaboradores na Divisão de Recursos Humanos obtêm informação legal a partir dos alertas informáticos do Diário da República (<https://dre.pt/home>) e os regulamentos internos da Câmara Municipal de Penafiel encontram-se na página informática (<http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/regulamentos.aspx>).

No entanto, para facilitar o acesso e a organização criou-se uma listagem (Lista de Legislação e Regulamentos Internos – anexo 13) onde contempla toda a legislação pertinente, normas e outros requisitos aplicáveis à gestão de recursos humanos.

Foi definido que todos os colaboradores que queiram ter acesso/ser informados sobre requisitos legais, podem dirigir-se ao responsável pela área de recursos humanos da Câmara Municipal de Penafiel, para que lhes ser prestada a informação.

#### **CLÁUSULA 6.5 – COMPENSAÇÕES**

Neste requisito a norma determina que a organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, estabeleça um procedimento documentado de compensações que adota relativamente aos seus colaboradores.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que a organização dá cumprimento a partir da Lei 35/2014 20 de Junho capítulo VI – Remunerações (remuneração base, subsídio de natal, remuneração do período de férias, suplementos, prémios de desempenho) e tabela remuneratória única – portaria nº1553-C/2008, de 31 de dezembro.

Nesta cláusula foi considerada como oportunidade de melhoria a elaboração de um procedimento documentado onde inclua a informação pertinente destes diplomas.

Foi realizado um procedimento de compensações (anexo 14) de acordo com a legislação em vigor onde refere os tipos de compensação, quais os critérios da sua atribuição e qual o meio / periodicidade na sua atribuição.

## **CLÁUSULA 6.6 – SANÇÕES**

Com este requisito normativo pretende-se que todos os colaboradores saibam claramente que atitudes e comportamentos não são toleráveis pela organização, bem como as sanções a que poderão estar sujeitos caso os pratiquem, de forma a poderem nortear os seus padrões de comportamento e conduta.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que a organização dá cumprimento a partir do Poder disciplinar dos trabalhadores que exercem funções públicas (Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho capítulo VII – secção I artº 176 a 240).

Nesta cláusula foi considerada como oportunidade de melhoria a elaboração de um procedimento documentado onde incluía a informação legal pertinente.

Foi elaborado um procedimento documentado, relativamente às sanções disciplinares (anexo 15), tendo por base o enquadramento legal aplicável a esta matéria, nomeadamente a Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – Lei Geral de Trabalho em Funções Públicas.

Tal facto prendeu-se com a dificuldade sentida em estabelecer para todos os comportamentos indesejáveis ou não conformes uma sanção direta a aplicar, o que se poderia tornar muito extenso, complexo e de difícil compreensão por parte dos colaboradores.

O procedimento de sanções disciplinares identifica a natureza da infração, quais os comportamentos passíveis de sanção, a que pessoa é aplicada, quais os efeitos da sanção, a prescrição da sanção e qual o prazo para a reabilitação.

## **CLÁUSULA 7.1 – GESTÃO ADMINISTRATIVA**

Neste requisito a norma determina que a organização estabeleça mecanismos de controlo e atualização dos registos dos dados pessoais dos colaboradores, e de todos os outros produzidos através da execução das várias atividades do SGRH.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se que a organização dá cumprimento a partir do portal do colaborador onde consta o registo pessoal, assiduidade, base salarial, ADSE e formações dos seus colaboradores. Foi também verificado que os processos individuais em formato papel está organizado em duas pastas, numa pasta consta informações das ausências, baixas, etc, e a outra com os registos dos certificados de habilitações e formações.

Este requisito foi considerado como o ponto forte uma vez que na altura da auditoria de diagnóstico estava a ser realizada uma nova forma de organização das pastas, tornando essa gestão mais eficiente.

## **CLÁUSULA 7.2 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Neste requisito a norma determina que a organização documente num procedimento a metodologia que utiliza para recrutar e selecionar novos colaboradores, garantindo a igualdade de oportunidades e tratamento a todos os candidatos.

O recrutamento e seleção de recursos humanos é um processo regulamentado através dos requisitos legais associados, o que faz com que a Câmara Municipal de Penafiel já tivesse os seus procedimentos internos.

No decorrer da auditoria verificou-se que já existia um procedimento documentado pelo Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, PRO 16, rev.00 de 01/06/2009 (anexo 16). Após análise do procedimento já existente, chegou-se à conclusão que o mesmo não daria resposta, na sua totalidade, ao requisito da NP 4427:2004. Posto isto, foi utilizado apenas o *layout*, criando-se um procedimento de recrutamento e seleção distinto (anexo 17).

## **CLÁUSULA 7.3/ 7.4 – ADMISSÃO – ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO**

A cláusula 7.3 da NP 4427.2004 exige que a organização estabeleça e mantenha um procedimento documentado que regulamente a admissão dos novos colaboradores, já a cláusula 7.4 define que a mesma deve assegurar o acolhimento e integração dos recursos humanos admitidos.

No decorrer da auditoria de diagnóstico constatou-se que na organização não existe procedimento documentado de admissão, sendo considerada a cláusula 7.3 uma não conformidade, e o acolhimento e integração era realizado de forma informal, sendo considerada a cláusula 7.4 uma oportunidade de melhoria com a elaboração de um procedimento formal.

O processo existente de acolhimento e integração dos novos colaboradores consiste apenas na execução dos formalismos legais subjacentes à admissão, realizando-se uma apresentação do posto de trabalho e da respetiva chefia, não havendo lugar à transmissão de outros aspetos relevantes como regras internas, comportamentos aceitáveis, etc., de uma forma mas sistematizada.

Posto isto, foi decidido elaborar um único procedimento documentado que integrasse os dois em simultâneo, procedimento de admissão e de acolhimento e integração (anexo 18).

Uma vez que também foi detetado a inexistência de uma manual de acolhimento, decidiu-se elaborar um, para que o novo colaborador admitido sinta que o acolhimento é algo pensado e organizado, contribuindo desta forma para uma melhor integração na organização (anexo 19).

## **CLÁUSULA 7.5 – COMPORTAMENTOS**

Neste requisito a norma determina que a organização, dentro dos limites legais em vigor, documente num procedimento padrões e códigos de conduta relativos a: igualdade de oportunidades; assédio sexual; coação física, psicológica e moral; ética profissional e representação da organização.

No decorrer da auditoria de diagnóstico verificou-se que não existe procedimento documentado de comportamentos, não cumprindo assim com o requisito.

Para a realização desse procedimento, surgiu de imediato uma dificuldade que se prendeu com a escolha da maneira mais adequada de definir comportamentos tendo em conta os vários aspetos referenciados pela norma como também pela vasta legislação existente.

Na Câmara Municipal de Penafiel os colaboradores estão exclusivamente ao serviço do interesse público, subordinados à Constituição e à Lei, conforme obriga a Constituição da República Portuguesa, o Código de Procedimento Administrativo, a Carta Ética da Administração Pública Portuguesa, em termos gerais, e em especial, ao estabelecido no Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas e na Lei de Vínculos, Carreiras e remunerações dos trabalhadores que desempenham funções públicas, devendo ter uma conduta responsável e eticamente correta em todos os momentos e em todas as circunstâncias.

Assim sendo, foi realizada uma análise exaustiva à legislação aplicável em vigor de forma a assegurar que não eram estabelecidos comportamentos que fossem contra direitos e garantia dos colaboradores legalmente consagrados.

Foi então elaborado um procedimento de comportamentos (anexo 20), adotando um esquema que consistiu em identificar os princípios gerais e padrões de conduta associados a cada um deles.

## **CLÁUSULA 7.6/ 7.6.1 – DESENVOLVIMENTO/ FORMAÇÃO**

Na cláusula 7.6 da NP 4427.2004 a norma determina que a organização defina procedimentos que possibilitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus colaboradores. Já na cláusula 7.6.1 a norma impõe que a organização estabeleça e mantenha procedimento documentado que defina a metodologia seguida no âmbito do processo formativo, nomeadamente, o levantamento de necessidades, planeamento, execução e avaliação da formação.

No decorrer da auditoria de diagnóstico constatou-se que na organização não existe um procedimento, formal, documentado de desenvolvimento nem mecanismos de levantamento de necessidades, sendo considerada a cláusula 7.6 uma oportunidade de melhoria.

Decorrente do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008, verificou-se que existia um procedimento de gestão de formação (PRO 16.00, rev.00 de 01/06/2009 – anexo 21); mas não se encontra implementado; um modelo do plano anual de formação (CMP.DAJRH-DRH 11.00 – anexo 22); modelo de necessidades de formação não programadas (CMP.DAJRH-DRH 22.01 – anexo 23); modelo de avaliação da eficácia da ação de formação (CMP.DAJRH-DRH 02.01– anexo 24) e uma ficha de avaliação do desempenho (SIADAP 3 – anexo 25), sendo esta última, uma obrigatoriedade legal do ministério – presidência do conselho de ministros – secretaria de estado das autarquias locais.

Decidiu-se adaptar o procedimento já existente, uma vez que este não espelhava totalmente a realidade existente (anexo 26); como também os seguintes documentos: plano de formação (anexo 27); ficha de necessidades de formação não programadas (anexo 28); ficha de avaliação da eficácia de ação de formação (anexo 29). A Ficha de avaliação do desempenho (SIADAP 3), sendo uma obrigatoriedade legal, foi utilizada na íntegra.

No plano de formação já consta a formação realizada pelos colaboradores da DRH no decorrer deste ano, e já foram preenchidas, pelo chefe da divisão, as respetivas fichas da avaliação da eficácia das ações de formação realizadas.

Para fazer face à cláusula 7.6 da NP 4427: 2004, o desenvolvimento, foi definido um mecanismo de levantamento de necessidades que está observado no procedimento documentado da formação.

Esse levantamento das necessidades individuais de formação serão apuradas bienalmente, aquando da reunião de avaliação do desempenho, entre o avaliador (responsável da unidade orgânica) e avaliado (trabalhador), através do preenchimento da ficha de avaliação do desempenho (SIADAP 3).

#### **CLÁUSULA 7.6.2 RECONHECIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Neste requisito a norma determina que organização deve “assegurar o reconhecimento das competências dos seus recursos humanos, sempre que tal seja exigido por imperativo legal, por requisito do cliente e/ou por razões de especificidade da sua atividade” (IPQ, 2004).

Esse reconhecimento formal de competências deve ser realizado por uma entidade competente, que determinada que a pessoa possui os conhecimentos, a formação e experiência profissional necessárias para o exercício para uma determinada função ou profissão.

No decorrer da auditoria de diagnóstico constatou-se que esta situação não é aplicável na DRH da Câmara Municipal de Penafiel.

### **CLÁUSULA 7.6.3 CARREIRA**

Neste requisito a norma determina que a organização estabeleça um procedimento documentado de gestão e desenvolvimento de carreiras, quando previsto pela política de GRH.

No decorrer da auditoria de diagnóstico constatou-se que esta situação não é aplicável uma vez que estas são estabelecidas por diplomas legais, consoante a carreira em que o trabalhador se encontra inserido. Acresce, ainda, que a atual conjuntura da gestão de recursos humanos no setor público limita a atuação da C.M.P., uma vez que, a gestão de carreiras encontra-se congeladas.

### **CLÁUSULA 7.7 AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

Neste requisito a norma determina que a organização deve assegurar a conformidade, com a legislação em vigor e com os requisitos, dos bens e serviços adquiridos, devendo também avaliar e selecionar os seus fornecedores em função dos requisitos por si fixados.

No decorrer da auditoria de diagnóstico constatou-se que esta situação não é aplicável uma vez que esta situação depende do aprovisionamento.

### **CLÁUSULA 8.1 – MEDIÇÃO**

Neste requisito a norma determina que a organização deve planear e implementar os processos que irá utilizar para efetuar o acompanhamento, medição, análise e melhoria do seu Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

No decorrer da auditoria de diagnóstico constatou-se que este requisito será cumprido através da cláusula 8.1.3- auditorias internas.

#### **CLÁUSULA 8.1.1 – AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

Neste requisito a norma determina que a organização defina uma metodologia que lhe permita avaliar o desempenho de todos os seus colaboradores.

Na auditoria de diagnóstico verificou-se registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores e um procedimento de avaliação de desempenho implementado (PRO 18.00, rev. 00 de 01/06/2009 – anexo 12), dando desta forma cumprimento ao requisito.

#### **CLÁUSULA 8.1.2 – SATISFAÇÃO INTERNA**

Neste requisito a norma determina que a organização defina qual o método que vai utilizar para, de uma forma periódica, avaliar o grau de satisfação dos seus colaboradores.

Durante a auditoria de diagnóstico, constatou-se a inexistência de um instrumento formal que aferisse a satisfação interna dos recursos humanos.

Posto isto, decidiu-se elaborar um inquérito (anexo 30) de forma a avaliar, bienalmente, o grau de satisfação dos colaboradores no que diz respeito ao funcionamento e gestão da Câmara Municipal de Penafiel, bem como no que concerne ao ambiente de trabalho e à motivação.

Durante a elaboração do inquérito, existiu a preocupação de o tornar pouco extenso, de fácil preenchimento e com uma linguagem acessível e perceptível por todos, para que por um lado, os colaboradores se sentissem motivados para o seu preenchimento e, por outro, que a informação obtida constituísse uma mais-valia para a organização, de forma a conseguir avaliar a necessidade de introduzir melhorias no seu funcionamento e no Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

O inquérito de satisfação já foi aplicado aos nove colaboradores, da Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Penafiel, e no que se refere às questões fechadas os níveis de concordância são os seguintes:

1. Qual o meu grau de satisfação global, considerando a minha experiência de trabalho na Câmara Municipal de Penafiel.  
R: 1 Pessoa discordou totalmente; 3 concordaram e 4 concordaram totalmente.
2. Na minha organização existe igualdade de oportunidades e tratamento a todos os colaboradores.  
R: 1 Pessoa discordou totalmente; 1 discordou; 5 concordaram e 2 concordaram totalmente.
3. Estou satisfeito/a com a formação recebida até à data.  
R: 2 Pessoas discordaram totalmente; 2 discordaram; 4 concordaram e 1 concordou totalmente.
4. Na minha organização existe envolvimento dos dirigentes com todos os trabalhadores  
R: 2 Pessoas discordaram; 4 concordaram e 3 concordaram totalmente.
5. O meu superior hierárquico esclarece as dúvidas e dá-me toda a Informação necessária para desempenhar as minhas tarefas diárias.  
R: 5 Pessoas concordaram e 4 concordaram totalmente.
6. Na minha organização existe disponível informação relativamente às regras de funcionamento da organização (férias, faltas, alterações de legislação).

R: 4 Pessoas concordaram e 5 concordaram totalmente.

7. Sinto conforto e bem-estar físico do meu local de trabalho.

R: 1 Pessoa discordou; 5 concordaram e 3 concordaram totalmente.

8. Na minha organização existem condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos.

R: 1 Pessoa discordou totalmente; 1 discordou; 4 concordaram e 3 concordaram totalmente.

9. Estou Satisfeito/a com os equipamentos informáticos existentes.

R: 2 Pessoas discordaram totalmente; 3 discordaram e 4 concordaram.

10. Sinto prestígio em ser trabalhador/a da Câmara Municipal de Penafiel.

R: 5 Pessoas concordaram e 4 concordaram totalmente.

11. Estou satisfeito/a com os protocolos entre a Autarquia e entidades externas, no âmbito da saúde, cultura e lazer (instituições bancárias, desportivas, de ensino).

R: 2 Pessoas discordaram totalmente; 3 discordaram; 3 concordaram e 1 concordou totalmente.

Após análise das respostas, como exemplifica o gráfico infra, verificou-se que a maioria das respostas incidiram nas respostas “concordo totalmente”, com 47%, e “concordo”, com 31%, realçando desta forma que os colaboradores estão, na generalidade, satisfeitos com o funcionamento e gestão da Câmara Municipal de Penafiel.

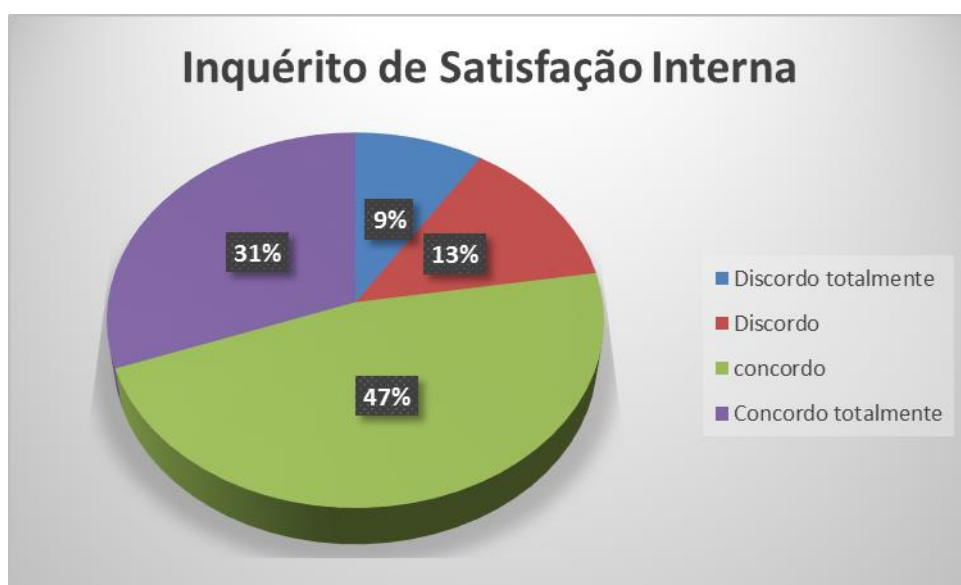


FIGURA 8 – PERCENTAGEM DAS RESPOSTAS DO INQUÉRITO DA SATISFAÇÃO INTERNA

Na questão aberta apenas um colaborador respondeu, expondo que para ter uma maior satisfação e motivação no local de trabalho é indispensável alocar novos equipamentos informáticos, uma vez que o desempenho das suas funções estão comprometidas diariamente, no que concerne a rapidez e eficiência do equipamento disponível.

### **CLÁUSULA 8.1.3 – AUDITORIAS INTERNAS**

Neste requisito a norma determina que a organização defina e documente um procedimento de forma a assegurar a realização de auditorias internas, em intervalos planeados, ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

Durante a auditoria de diagnóstico verificou-se que já existia um procedimento de auditorias internas, decorrente do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015 – anexo 31); modelo do programa anual de auditorias (CMP/CQ.21.00 – anexo 32); modelo do plano de auditoria (CMP.CQ.22.00– anexo 33) e modelo do relatório de Auditoria (CMP.CQ 23.00 – anexo 34)

Para dar cumprimento a este requisito, adaptou-se o procedimento já existente, como também os respetivos modelos (anexos 35, 36,37 e 38) de forma a estes ficarem mais adequados ao SGRH.

### **CLÁUSULA 8.2 – CONTROLO DE PRÁTICAS NÃO CONFORMES**

Neste requisito a norma determina que a organização defina um mecanismo de atuação sempre que seja detetada uma prática não conforme, sendo necessário estabelecer, claramente, qual a pessoa que terá a responsabilidade e a autoridade de intervir neste processo.

Durante a auditoria de diagnóstico verificou-se que já existia um procedimento de tratamento de não conformidades, decorrente do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 (PRO. 04, ver.01 de 29/06/2015 – anexo 39).

Como o procedimento existente estava direcionado para aspetos ligados com a produção de produtos/prestação de serviços, chegou-se à conclusão que não seria adequado fazer uma compatibilização deste requisito normativo.

Posto isto, de forma a dar cumprimento a este requisito da norma, definiu-se que o representante de gestão seria a pessoa mais adequada a ter a responsabilidade e a autoridade de intervir neste processo, ficando isso espelhado na respetiva descrição de funções.

### **CLÁUSULA 8.3 – ANÁLISE DE DADOS**

Neste requisito a norma determina que a organização estabeleça um método que lhe permita recolher, analisar e tratar os dados que ela entenda necessários e apropriados, para que possa avaliar se o SGRH que tem implementado é adequado e eficaz face aos seus objetivos e orientação estratégica.

Constatou-se que já eram tratados e analisados alguns dados/indicadores (essencialmente relacionados com a avaliação do desempenho), associados à gestão de recursos humanos, não sendo, contudo, os suficientes e necessários, requeridos pela norma NP 4427:2004, de forma a se poder avaliar de uma forma eficaz o desempenho do SGRH.

Para dar cumprimento a este requisito, foram definidos quais os dados considerados importantes para permitir uma adequada avaliação do estado de implementação e eficácia do SGRH, sendo analisados os seguintes: Inquérito de avaliação da satisfação interna; Relatórios de auditorias; Registos de avaliação de desempenho dos colaboradores; Registos das atividades de formação; Procedimento documentado controlo dos documentos e dados; Procedimento documentado controlo dos registos; Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas; Ficha de não conformidade/oportunidade de melhoria/ação correção/ação prevenção; Mapa de pessoal (anual); Mapa de afetação de recursos humanos (anual); Orçamento anual do município e Plano anual de atividades.

### **CLÁUSULA 8.4.1 – MELHORIA CONTÍNUA**

Neste requisito a norma determina que a organização implemente ações que visem aperfeiçoar o seu SGRH, ao longo do tempo, para que este vá respondendo melhor às necessidades e estratégia da organização para com os seus recursos humanos.

Para dar cumprimento a este requisito foram definidos documentos que visem apurar o SGRH, sendo os seguintes: Manual do sistema de gestão de recursos humanos; Relatórios de auditorias; Procedimento documentado de auditoria interna; Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas e Ficha de não conformidade/oportunidade de melhoria/ação correção/ação prevenção.

### **CLÁUSULA 8.4.2/ 8.4.3 – AÇÕES CORRETIVAS/ AÇÕES PREVENTIVAS**

Neste requisito a norma determina que a organização estabeleça e mantenha um procedimento documentado de forma a eliminar as causas das não conformidades.

Pretende-se que a organização identifique as não conformidades e, a partir destas reconheça as suas causas de origem e implemente ações que eliminem/minimizem a probabilidade da sua reincidência,

melhorando, desta forma, a eficácia do seu Sistema de Gestão de Recursos Humanos. Caso não seja bem identificada a causa da não conformidade, existe uma forte probabilidade de se definir uma ação corretiva que se irá revelar ineficaz.

Ao contrário das ações corretivas, que têm como objetivo evitar reincidências das não conformidades detetadas, as ações preventivas têm como finalidade a prevenção de ocorrências.

Desta forma, pretende-se com este requisito que a organização demonstre capacidade de atuar preventivamente, aplicando metodologias adequadas à identificação de potenciais não conformidades e desencadeando ações que evitem a ocorrência das mesmas.

Durante a auditoria de diagnóstico verificou-se que já existia um procedimento ações corretivas /preventivas, decorrente do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001:2008 (PRO. 05, rev.02 de 24/06/2015 – anexo 40) e uma ficha de não conformidade/observação de melhoria/ação correção/ação prevenção (CMP/CQ 013.02 – anexo 41).

Após análise dos documentos, decidiu-se adaptar o procedimento (anexo 42) já existente, como também a ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção (anexo 43) de forma a ficarem mais adequados ao SGRH.

De forma a explicar sucintamente o que foi realizado no decorrer da implementação do SGRH apresenta-se o seguinte quadro:

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
<b>4.1-Requisitos Gerais</b>	X				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação aplicável (lei n.º 35/2014, de 20 de Junho; lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro)</li> <li>- Regime jurídico da avaliação de desempenho (SIADAP - Lei n.º 66-B/2007, 28 de Dezembro)</li> <li>- Regime jurídico da formação profissional na administração pública (decreto-lei n.º 50/1998, de 11 de março)</li> <li>- Procedimento documentado da formação</li> <li>- Plano de formação</li> <li>- Registos da avaliação de desempenho</li> </ul>	----	----	----	----	----
<b>4.2.1 Manual de Recursos Humanos</b>		X			Não existe	Manual de Recursos humanos	X	----	28-10-2017	Foi utilizada informação, da apresentação do município, já existente no manual da qualidade.
<b>4.2.2 Controlo dos Documentos e Dados</b>		X			Procedimento da Gestão Documental- PRO 02, rev.03 de 29/06/2015	Procedimento documentado Controlo dos Documentos e Dados	X	----	09-10-2017	----
<b>4.2.3 Controlo dos Registos</b>		X				Procedimento documentado	X	----	29-10-2017	----

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
						Controlo dos Registos				
<b>5.1 Comprometimento da Gestão</b>	X				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação aplicável (lei n.º 35/2014, de 20 de Junho)</li> <li>- Regime jurídico da avaliação de desempenho (SIADAP - Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro)</li> <li>- Mapa de pessoal (anual)</li> <li>- Orçamento anual do município</li> <li>- Plano anual de atividades</li> <li>- Mapa de afetação de recursos humanos (anual)</li> <li>- Descrições de funções</li> <li>- Política de recursos humanos</li> </ul>	----	----	----	----	----
<b>5.2 Política de recursos humanos</b>		X			Não existe	Política de Recursos Humanos	X	----	27-06-2017	----
<b>5.3.1 Responsabilidade e autoridade</b>		X			Não existe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição de funções individualizadas da DRH</li> <li>- Organigrama DRH</li> </ul>	X	----	25-06-2017 05-05-2017	----
<b>5.3.2 Representante da gestão</b>		X			Não existe	Descrição de funções do representante de gestão para este sistema de gestão de recursos humanos	X	----	25-06-2017	----
<b>5.3.3 Comunicação interna</b>	X				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulares</li> <li>- Despachos</li> <li>- Pareceres</li> <li>- E-Mails</li> </ul>	----	----	----	----	----

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
					- Portal do colaborador					
5.4.1 Entrada para a revisão		X			- Relatórios de auditorias - Resultados da avaliação da satisfação interna - Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas	Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos	----	----	----	----
5.4.2 Saída da revisão			X		- Ficha de Não Conformidade/oportunidade de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção - Registos da avaliação de desempenho - Mapa de pessoal (anual) - Orçamento anual do município - Plano anual de atividades - Mapa de afetação de recursos humanos (anual)	Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos	----	----	----	----
6.1 Planeamento dos recursos humanos				X	- Lei do orçamento de estado (anual) - Orçamento anual do município - Procedimento de recrutamento e seleção	OM - Fazer sumários das reuniões	----	----	----	----
6.2 Caracterização da estrutura organizacional		X			Não existe	- Descrição de funções individualizadas da DRH - Organigrama DRH	X	----	25-06-2017 05-05-2017	----
6.3 Objetivos	X				Registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3 - Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro)	----	----	----	----	----

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
6.4 Requisitos legais e outros		X			Não existe	Tabela de levantamento da legislação e de regulamentos internos	X	----	05-05-2017	----
6.5 Compensações			X		Não existe	Procedimento documento de compensações	X	----	05-05-2017	----
6.6 Sanções			X		Não existe	Procedimento documentado de Sanções	X	----	05-05-2017	----
7.1 Gestão administrativa				X	- Portal do colaborador - Processos individuais dos colaboradores	----	----	----	----	----
7.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos		X			Procedimento de recrutamento e seleção de colaboradores – PRO 16, rev.00 de 01/06/2009	Procedimento documentado de recrutamento e seleção	X	----	23-06-2017	Apenas usei o layout, criei um procedimento distinto do existente.
7.3 Admissão		X			Não existe	- Procedimento documentado de admissão, acolhimento e integração	X	----	05-05-2017	----
7.4 Acolhimento e integração			X		Não existe	- Manual de acolhimento	X	----	15-10-2017	----
7.5 Comportamentos		X			Não existe	Procedimento documentado de comportamentos	X	----	24-07-2017	----

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
7.6 Desenvolvimento			X		Não existe					Adapte o procedimento já existente; como também os seguintes documentos: Ficha de necessidades de formação não programadas; Plano de formação; Ficha de avaliação da eficácia de ação de formação. A Ficha de avaliação do desempenho SIADAP 3 é uma obrigatoriedade legal do ministério – presidência do conselho de ministros – secretaria de estado das
7.6.1 Formação		X			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento de gestão de formação PRO 16.00, rev.00 de 01/06/2009</li> <li>- Modelo do plano anual de formação - CMP.DAJRH-DRH 11.00</li> <li>- Modelo de necessidades de formação não programadas - CMP.DAJRH-DRH 22.01</li> <li>- Modelo de avaliação da eficácia da ação de formação - CMP.DAJRH-DRH 02.01</li> <li>- Ficha de Avaliação do Desempenho SIADAP 3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento documentado da formação</li> <li>- Ficha de Avaliação de Resultados da Ação de Formação</li> <li>- Ficha Necessidades não Programadas de Formação</li> <li>- Plano de Formação</li> </ul>	----	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>05-05-2017</li> <li>24-07-2017</li> <li>05-05-2017</li> <li>09-10-2017</li> </ul>	

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
										autarquias locais.
<b>7.6.2 Reconhecimento de competências</b>					----	Não é aplicável	----	----	----	----
<b>7.6.3 Carreiras</b>					----	Não é aplicável	----	----	----	----
<b>7.7 Aquisição de bens e serviços</b>					----	Não é aplicável	----	----	----	----
<b>8.1 Medição</b>		X			----	Realizado por auditoria (requisito 8.1.3- auditorias internas)	----	----	----	----
<b>8.1.1 Avaliação do desempenho</b>	X				- Registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3 - Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro) - Procedimento de avaliação de desempenho - PRO 18.00, rev.00 de 01/06/2009	----	----	----	----	----
<b>8.1.2 Satisfação interna</b>		X			Não existe	- Inquérito de satisfação interna	X	----	05-05-2017	----
<b>8.1.3 Auditorias internas</b>		X			- Procedimento de auditorias internas- PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015 - Modelo do programa anual de auditorias - CMP/CQ.21.00 - Modelo do plano de auditoria - CMP/CQ.22.00 - Modelo do relatório de Auditoria- CMP.CQ 23.00	- Procedimento documentado de auditorias internas - Programa anual de auditorias - Plano de auditoria - Relatório de auditoria	----	X	04-10-2017 04-10-2017 04-10-2017 20-07-2017	Adapte o procedimento já existente; como também respetivos modelos.

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
8.2 Controlo de práticas não conformes		X			Procedimento de tratamento de não conformidades- PRO. 04, ver.01 de 29/06/2015	Descrição de funções do representante de gestão para este sistema de gestão de recursos humanos	----	X	25-06-2017	Adaptei o procedimento já existente
8.3 Análise de dados					<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inquérito de avaliação da satisfação interna</li> <li>- Relatórios de auditorias</li> <li>- Registos de avaliação de desempenho dos colaboradores</li> <li>- Registos das atividades de formação</li> <li>- Procedimento documentado controlo dos documentos e dados</li> <li>- Procedimento documentado controlo dos registos</li> <li>- Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas</li> <li>- Ficha de não conformidade/oportunidade de melhoria/ação correção/ação prevenção</li> <li>- Mapa de pessoal (anual)</li> <li>- Mapa de afetação de recursos humanos (anual)</li> <li>- Orçamento anual do município</li> <li>- Plano anual de atividades</li> </ul>	----	----	----	----	----

PONTO DA NORMA	C	NC	OM	PF	EXISTE/ NÃO EXISTE	AÇÃO IMPLEMENTADA	CRIADO DE RAIZ	ADAPTADO	DATA DA EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
<b>8.4 Melhorias</b> <b>8.4.1 Melhoria contínua</b>					- Manual do sistema de gestão de recursos humanos - Relatórios de auditorias - Procedimento documentado de auditoria interna - Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas - Ficha de não conformidade/oportunidade de melhoria/ação correção/ação prevenção	----	----	----	----	----
<b>8.4.2 Ações corretivas</b>		X			- Procedimento de ações corretivas /preventivas - PRO. 05, rev.02 de 24/06/2015	- Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas		X	04-10-2017	Adapte o procedimento já existente; como também a respetiva ficha.
<b>8.4.3 Ações preventivas</b>		X			- Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção - CMP/CQ.013.02	- Ficha de Não Conformidade/opor tunidade de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção	----	X	04-10-2017	

**QUADRO 8 – QUADRO RESUMO DA IMPLEMENTAÇÃO DO SGRH**

#### **4. 4 TERCEIRA ETAPA – CHECK: AUDITORIA INTERNA AO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS PARA VERIFICAÇÃO DA EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO**

No dia 08 de Novembro de 2017, procedeu-se à auditoria interna ao Sistema de Gestão Recursos Humanos para averiguar a eficácia da implementação dos requisitos da norma portuguesa NP 4427:2004 na Divisão de Recursos Humanos da CMP.

Das 19 não conformidades evidenciadas na auditoria de diagnóstico, constatou-se nesta auditoria interna a conformidade de todas elas.

Nesta auditoria foram observadas cinco oportunidades de melhoria e dois pontos fortes da organização. O respetivo relatório de auditoria interna encontra-se no anexo 5.

#### **4. 5 QUARTA ETAPA – ACT: CORREÇÃO DAS EVENTUAIS NÃO CONFORMIDADES DETETADAS DURANTE A AUDITORIA INTERNA**

Apesar de não terem sido verificadas não conformidades, foram identificadas cinco oportunidades de melhoria onde foi sugerido fazer o seguinte:

Na cláusula 6.1 – Planeamento dos recursos humanos foi sugerido que nas reuniões preparatórias, para definir as propostas que se levarão à assembleia municipal, sejam realizados sumários.

Na cláusula 6.4- Requisitos legais e outros, apesar de ter sido criada uma tabela de levantamento da legislação e de regulamentos internos, foi sugerido que toda a legislação pertinente fosse disponibilizada na página de internet da Câmara Municipal de Penafiel, como já acontece com os regulamentos internos existentes na organização.

Nas cláusulas 6.5 – Compensações; 6.6 Sanções e 7.5 Comportamentos, apesar de terem sido criados procedimentos documentados de compensações, de sanções e de comportamentos, estes não foram divulgados pelos colaboradores, sendo sugerido que os mesmos fossem divulgados via e-mail para que todos tenham conhecimento dos mesmos.

## CAPÍTULO V- CONCLUSÕES

O presente relatório pretendeu abordar a implementação de um Sistema de Gestão de Recursos Humanos, segundo a NP 4427:2004, na DRH da Câmara Municipal de Penafiel.

Esta norma visa responder a duas necessidades centrais das organizações: desenvolver os seus recursos humanos de modo a satisfazerem, continuamente, todas as necessidades organizacionais e identificar e implementar boas práticas no âmbito da GRH. Uma vez que os Recursos Humanos são o ativo de maior valor acrescentado numa organização, o presente projeto teve como finalidade a promoção da competitividade da organização através das pessoas.

De uma forma global e analisando o resultado das duas auditorias realizadas no decorrer deste projeto, posso concluir que após a implementação do SGRH permitiu melhorar a organização no que concerne um melhor desempenho e eficiência das práticas de GRH. Em termos práticos a organização melhorou com a implementação do processo da formação, que apesar de existir um procedimento pelo sistema de gestão da qualidade este não estava implementado. Até à data, da implementação do procedimento da formação do SGRH, eram os próprios colaboradores que pesquisavam e faziam a proposta para poderem frequentar as formações que sentiam necessidade, pedindo a autorização ao superior hierárquico; não existia um plano de formação e era impensável a avaliação dos resultados das formações realizadas, apenas entregavam, na DRH, os certificados no final da mesma.

Após implementação, o superior hierárquico já foi capaz de identificar necessidades formativas durante a reunião da avaliação de desempenho, que serão indicadas no plano de formação quando findar os processos das avaliações de desempenho; já se realizou um plano de formação onde já constam as formações realizadas durante o ano de 2017 e já foram efetuadas as avaliações de resultados dessas mesmas formações.

Outra grande melhoria foi a criação e aplicação do inquérito de satisfação aos colaboradores, a organização ficou a ter uma melhor perceção da satisfação e motivação dos seus colaboradores, podendo agora atuar sobre as vertentes menos positivas que foram indicadas, como é o exemplo da insatisfação com os equipamentos informáticos.

Outra vantagem foi a criação do procedimento de admissão e acolhimento e integração, que até ao presente era realizado de modo informal, como também a criação de um manual de acolhimento. Uma vez que a organização está neste momento com quatro procedimentos de recrutamento e seleção abertos, brevemente esse procedimento, admissão e acolhimento e integração, será colocado em prática e os novos colaboradores terão na sua receção um manual de acolhimento, o que lhes dará um maior conforto nessa nossa etapa.

No entanto no decorrer do projeto foram vividas algumas limitações nomeadamente devida à carência de publicações científicas no que respeita ao conhecimento e aplicação da NP 4427:2004. Seria positivo que, no futuro, fossem encontradas publicações científicas com o foco explicativo das cláusulas da norma e de como implementar nas organizações. Poderá ainda ser considerada como limitação o facto de a NP 4427:2004 ser uma norma sujeita a futuras revisões, dando lugar a novas versões, que poderão incluir diferentes temáticas ou reformular alguns dos conceitos apresentados atualmente. Uma vez que as normas ISO estão a ser revistas seguindo uma estrutura de cláusulas que é especificada no Anexo SL, é expectável que a norma portuguesa NP 4427 siga a mesma tendência com a finalidade de facilidade de integração com os outros sistemas de gestão já revistos. Para além da alteração da sua estrutura da norma, pode ser que a mesma revisão incida numa menor exigência de documentação. No futuro, se essa situação realmente suceder, terei que avaliar de forma aprofundada o Anexo SL de forma a planear as futuras alterações e implicações da mesma, informando e envolvendo os principais intervenientes para essa situação, na expectativa de uma possível certificação do SGRH.

Após a experiência vivida, se tivesse que iniciar novamente a implementação do SGRH na Câmara Municipal de Penafiel, teria gerido o tempo de outra forma. Uma vez que nem sempre foi possível de realizar a implementação de forma constante, senti em alguns momentos uma perda do foco e uma maior dificuldade para retomar o projeto.

Contudo este projeto permitiu-me adquirir um melhor entendimento dos requisitos, fazendo um constante esforço para interpreta-los da melhor forma possível e em simultâneo aplicando na realidade quotidiana da organização. Considero que este projeto foi bastante vantajoso a nível pessoal como a nível de aprendizagens adquiridas, vindo desta forma mais uma vez comprovar o fascínio que tenho por esta área, vislumbrando uma realidade que não é estática no tempo, mas sim em constante melhoria contínua.

É também importante salientar que o sucesso alcançado na implementação deste sistema, apenas foi possível devido à forma constante e presente com que a o chefe da DRH acompanhou a concretização deste projeto, designadamente em termos da definição de procedimentos base para as práticas de Recursos Humanos. O envolvimento dos colaboradores também se tornou fundamental para esse mesmo sucesso, pois todos eles assumiram um papel essencial e de elevada responsabilidade, criando-se um ambiente de maior envolvimento e conseqüentemente uma maior consciência sobre a importância das suas tarefas.

## REFERÊNCIAS

- Almodôvar, F. (2002). O panorama da gestão de pessoal nos serviços público, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA. *A Reinvenção da função pública* (pp. 291-306). Lisboa: INA – Instituto Nacional de Administração.
- Andrade, F. F., & Burrattino, S. (2004). *O método de melhorias PDCA*. São Paulo: Escola Politécnica da USP.
- APCER – Blogue. (Outubro de 2017). Obtido de:  
<http://blog.apcergroup.com/2016/04/22/anexo-sl-para-melhor-processo-certificacao-integrado/>
- Barradas, J. (2002). A gestão dos recursos humanos nas autarquias locais, coordenação de Elias Quadros, 3º encontro do INA. *A Reinvenção da Função Pública* (pp. 311-326). Lisboa: INA – Instituto Nacional de Administração.
- Bilhim, J. (2004). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Citissystems. (Outubro de 2017). Obtido de:  
<https://www.citissystems.com.br/pdca-metodo-melhoria-continua/>
- Condrey, S. E. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gameiro, J. (2008). *Dar + Valor às Pessoas: Gestão de recursos humanos segundo a norma NP 4427*. Projecto Valor-In/Equal.
- Gomes, J. F.-C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

IPQ. (2004). *NP 4427 – Norma Portuguesa para Sistemas de gestão de recursos humanos – Requisitos*.  
Caparica: Instituto Português da Qualidade.

IPQ. (2005). *NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da qualidade Fundamentos e Vocabulário*.  
Caparica: Instituto Português da Qualidade.

IPQ – Espaço Q. (Janeiro de 2017). Obtido de  
<http://www1.ipq.pt/PT/Site/EspacoQ/novoespacoQ/espacoq117/pdf/117espacoQ012016.pdf>

ISO. (Janeiro de 2017). Obtido de:  
[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04\\_concept\\_and\\_use\\_of\\_the\\_process\\_approach\\_for\\_management\\_systems.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/04_concept_and_use_of_the_process_approach_for_management_systems.pdf)

LATORRE, A. (2003). *La investigación-acción*. Barcelona: Graó.

LÓGfácil. (Novembro de 2017). Obtido de:  
<http://www.logfacilba.com.br/iso/Anexo%20SL%20ISO.pdf>

Management Sciences for Health. (Fevereiro de 2017). *Human Resource Management – Rapid Assessment Tool*. Obtido de:  
[http://www.imgforhealth.org/sites/default/files/HRM\\_Rapid\\_Assessment\\_Tool\\_O.pdf](http://www.imgforhealth.org/sites/default/files/HRM_Rapid_Assessment_Tool_O.pdf)

Matos, J. D. (2016). Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. *Caminho até à Certificação pela Norma NP EN ISO 9001:2015*. Lisboa: Instituto Superior Técnico.

Oliveira, S., & Cardoso, E. (2009). Novas Perspectivas no Ensino da Língua inglesa: Blogues e Podcasts. *Educação, Formação & Tecnologias*, 87-101.

Onofre, F. C. (2014). *Análise das Práticas de Gestão de Recursos Humanos à luz da Norma Portuguesa 4427:2004 – Estudo Multi-Caso*. Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais.

Parente, C. (1998). Configurações da função Pessoal : as especificidades do caso português. (d. O. Lisboa : APSIOT – Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, Ed.) 1-18.

RH online. (janeiro de 2017). Obtido de:

[http://www.rhonline.pt/artigos/medir\\_e\\_certificar/2015/12/01/foi-publicada-a-nova-iso-90012015-venha-descobri-la/](http://www.rhonline.pt/artigos/medir_e_certificar/2015/12/01/foi-publicada-a-nova-iso-90012015-venha-descobri-la/)

Sousa, M. J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.

Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.

Tripp, D. (Outubro de 2017). *Action research: a methodological introduction*. Obtido de:

[https://www.researchgate.net/publication/255601809\\_Pesquisaacao\\_Uma\\_introducao\\_metodologica](https://www.researchgate.net/publication/255601809_Pesquisaacao_Uma_introducao_metodologica)

# ANEXOS

ANEXO Nº	NOME DO DOCUMENTO	PÁGINA Nº
1.	Relatório da auditoria interna (diagnóstico)	74
2.	Relatório da auditoria interna	92
3.	Fichas de não conformidade/observação de melhoria/ação correção/ação prevenção (preenchidas)	95
4.	Manual de recursos humanos	119
5.	Gestão documental (PRO 02, rev.03 de 29/06/2015)	134
6.	Procedimento controlo de documentos e dados	141
7.	Procedimento controlo dos registos	146
8.	Política de recursos humanos	158
9.	Descrições de funções individualizadas DRH	159
10.	Organigrama da DRH	166
11.	Descrição de funções do representante de gestão para este sistema	167
12.	Procedimento de avaliação de desempenho (PRO 18.00, rev. 00 de 01/06/2009)	168
13.	Lista de legislação e regulamentos internos	170
14.	Procedimento de compensações	174
15.	Procedimento de sanções disciplinares	180
16.	Procedimento de recrutamento e seleção (PRO 16, rev.00 de 01/06/2009)	185
17.	Procedimento de recrutamento e seleção	187
18.	Procedimento de admissão e de acolhimento e integração	189
19.	Manual de acolhimento	191
20.	Procedimento de comportamentos	212
21.	Procedimento de gestão de formação (PRO 16.00, rev.00 de 01/06/2009)	215
22.	Plano anual de formação (CMP.DAJRH-DRH 11.00)	217
23.	Modelo de necessidades de formação não programadas (CMP.DAJRH-DRH 22.01)	218
24.	Modelo de avaliação da eficácia da ação de formação (CMP.DAJRH-DRH 02.01)	219
25.	Ficha de avaliação do desempenho (SIADAP 3)	220
26.	Procedimento de formação	226
27.	Plano de formação	228
28.	Ficha de necessidades de formação não programadas	229
29.	Ficha de avaliação da eficácia de ação de formação	230
30.	Inquérito de satisfação interna	246
31.	Procedimento de auditorias internas (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015)	248
32.	Modelo do programa anual de auditorias (CMP/CQ.21.00)	251
33.	Modelo do plano de auditoria (CMP.CQ.22.00)	252

34.	Modelo do relatório de Auditoria (CMP.CQ 23.00)	253
35.	Procedimento de auditorias internas	254
36.	Programa anual de auditorias	257
37.	Plano de auditoria	258
38.	Relatório de Auditoria	259
39.	Procedimento de tratamento de não conformidades (PRO. 04, ver.01 de 29/06/2015)	263
40.	Procedimento ações corretivas /preventivas (PRO. 05, rev.02 de 24/06/2015)	265
41.	Ficha de não conformidade/observação de melhoria/ação correção/ação prevenção (CMP/CQ 013.02)	267
42.	Procedimento de ações corretivas e ações preventivas	268
43.	Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção	270

## Índice

1. Enquadramento da auditoria
2. Descrição de não conformidades
3. Descrição de oportunidades de melhoria
4. Descrição de pontos fortes
5. Resumo e conclusões da auditoria
6. Anexos

Identificação do Representante da Organização Auditada	Função	Assinatura
Manuel Ribeiro	Chefe da Divisão de Recursos Humanos	

Identificação da Equipa Auditora	Função	Assinatura
Sandra Feliciano	Auditora Coordenadora	
Cândida Oliveira	Auditora	

## 1. Enquadramento da auditoria

<b>Tipo de Auditoria</b>	1º Parte – Auditoria Interna				
<b>Âmbito Auditoria</b> da	<b>Local</b>	Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Penafiel			
	<b>Processos</b>	Todas as atividades da Divisão de Recursos Humanos			
	<b>Duração</b>	4 Horas	<b>Data</b>	03/11/2016	
<b>Objetivo Auditoria</b> da	Auditoria de diagnóstico para determinação do grau de conformidade espontânea da organização para com os requisitos da norma NP 4427:2004				
<b>Norma de Referência</b>	NP 4427:2004 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos				
<b>Equipa Auditora</b>	<b>Nome</b>	Sandra Feliciano	<b>Cargo</b>	Auditora Coordenadora	<b>Contato</b>
		Cândida Oliveira		Auditora	

## 2. Descrição de não conformidades

<b>Número</b>	<b>Requisito</b>	<b>Descrição</b>
1.	4.2.1	Não existe manual de recursos humanos
2.	4.2.2	Existe o procedimento 02/03, rev.03 de 29/06/2015 - gestão documental - mas não está implementado
3.	4.2.3	Existe o procedimento 02/03, rev.03 de 29/06/2015 - gestão documental - mas não está implementado
4.	5.2	Não existe política de recursos humanos
5.	5.3.1	Não existe descrição de funções individualizadas documentadas. Não existe organigrama departamental
6.	5.3.2	Não foi nomeado ainda um representante de gestão do sistema de gestão de recursos humanos
7.	5.4.1	Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos
8.	5.4.2	Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos
9.	6.2	Não existe descrição de funções individualizadas documentadas. Não existe organigrama departamental
10.	6.4	Não existe uma tabela de levantamento da legislação e de regulamentos internos
11.	7.2	Existe um procedimento de recrutamento e seleção de colaboradores - PRO 16, rev.00 de 01/06/2009 que refere um manual de acolhimento e um registo de acolhimento que não existe
12.	7.3	Não existe um procedimento documentado de admissão
13.	7.5	Não existe procedimento documentado de comportamentos
14.	7.6.1	Existe o procedimento de gestão de formação (PRO 16.00, rev.00 de 01/06/2009) mas não se encontra implementado
15.	8.1.2	Não se realiza avaliação de satisfação interna
16.	8.1.3	Esta é a primeira auditoria interna e de diagnóstico. Existe um procedimento de auditoria internas (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015)
17.	8.2	Existe o procedimento de tratamento de não conformidades (PRO. 04, ver.01 de 29/06/2015) mas não está implementado
18.	8.4.2	Existe o procedimento de ações corretivas /preventivas (PRO. 05, rev.02 de 24/06/2015), como também, o procedimento de auditoria internas (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015) mas nenhum deles está implementado
19.	8.4.3	Existe o procedimento de ações corretivas /preventivas (PRO. 05, rev.02 de 24/06/2015), como também, o procedimento de auditoria internas (PRO. 03, ver. 02 de 29/06/2015) mas nenhum deles está implementado

### 3. Descrição de oportunidades de melhoria

Número	Requisito	Descrição
1.	6.1	Fazer sumários das reuniões preparatórias para definir as propostas que se levarão à assembleia municipal
2.	6.5	Transferir a informação pertinente para um procedimento documentado de compensações
3.	6.6	Transferir a informação pertinente para um procedimento documentado de sanções
4.	7.4	Documentar um procedimento de acolhimento e integração
5.	7.6	Definir um procedimento e mecanismos de levantamento de necessidades

### 4. Descrição de pontos fortes

Número	Requisito	Descrição
1.	7.1	Está a ser realizada uma nova forma de organização das pastas, tornando essa gestão administrativa mais eficiente

### 5. Resumo e Conclusões da Auditoria

Esta auditoria de primeira parte ao sistema de gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Penafiel foi realizada tomando como critérios os requisitos da norma NP 4427:2004 demais requisitos internos, regulamentares ou legais, que transpareceram na amostra de informação consultada durante a auditoria.

Foi confirmado que o âmbito do sistema de gestão de Recursos Humanos da organização é "Divisão de Recursos Humanos". Relativamente a **Exclusões**, foi também confirmado que a organização considera não aplicáveis ao seu sistema as cláusulas 7.6.2; 7.6.3 e 7.7 da norma NP 4427:2004. Estas exclusões estão devidamente justificadas no Manual do sistema de Recursos Humanos da organização.

Como **resultados desta auditoria**, a equipa auditora constatou, no sistema de gestão de Recursos Humanos da organização e face aos requisitos da norma de referência:

- 19 Situações de não conformidade;
- 5 Situações de oportunidade de melhoria; e
- 1 Situação de pontos fortes;

Sendo que as restantes situações que transpareceram na amostra da auditoria se encontravam conforme.

Face as estas constatações, **a equipa auditora conclui** que:

- as constatações de não conformidade e de oportunidade de melhoria identificadas fazem parte do processo natural da fase de implementação do sistema de gestão de Recursos Humanos em que a organização se encontra.

Salienta-se, não obstante, que as auditorias são sempre efetuadas sobre uma **amostra** e não sobre a totalidade das atividades de um sistema de gestão de Recursos Humanos, pelo que poderão existir não conformidades e oportunidades de melhoria para além das que são identificadas neste relatório, apesar de ter havido por parte da equipa auditora a preocupação de garantir a representatividade e significância da amostra selecionada.

A equipa auditora **agradece** a hospitalidade, cortesia e colaboração providenciadas durante a auditoria, por todos quantos nela colaboraram e enaltece a forma franca e direta como foram respondidas todas as questões de auditoria.

## 6. Anexos

**Anexo 1 - Checklist de Auditoria**

**Anexo 2 - Lista de Evidências**

**Anexo 3 - Lista de Entrevistados**

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
C		4. Sistema de gestão de recursos humanos 4.1 Requisitos gerais	
NC		4.2 Requisitos da documentação 4.2.1 Manual de recursos humanos	NC NÃO EXISTE MANUAL GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
NC	4	4.2.2 Controlo dos documentos e dados	NC EXISTE UM PROCEDIMENTO DE CONTROLO DA GESTÃO DOCUMENTAL MAS NÃO ESTÁ IMPLEMENTADO NO DEPT. RH.
NC	4	4.2.3 Controlo do registos	↓ IDM

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
C		5. Responsabilidade da gestão 5.1 Comprometimento da gestão	
NC		5.2 Política de recursos humanos	NC NÃO EXISTE POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
		5.3 Responsabilidade, autoridade e comunicação	
NC	6 7 8	5.3.1 Responsabilidade e autoridade	NC NÃO EXISTE DESCRIÇÃO DE FUNÇÕES INDIVIDUAIS, NEM EM ORGANOGRAMA. MAS EXISTE LISTAGEM EM DR DAS RESPONSABILIDADES E AUTORIDADES DA DIVISÃO E DO CHEFE DE DIVISÃO E DE ALGUMAS FUNÇÕES EXISTENTES NA DIVISÃO

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
NC		5.3.2 Representante da gestão	NC NÃO FOI NOMENCLADO AINDA O REP. DA GESTÃO P/ OS RH.
		5.3.3 comunicação interna	
NC		5.4 Revisão pela gestão	NC AINDA NÃO FOI REALIZADA A REVISÃO REALIZADA PELO SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS
NC		5.4.1 Entrada para a revisão	IDEM

Check List NP 4427:2004

Constatatões	Evidências	Requisitos	Notas
NC		5.4.2 Saída da revisão	idem
EM	9 16	6. Planeamento 6.1 Planeamento dos recursos humanos	DEFINIU O ORÇAMENTO DE ESTUDO. NO CASO DO DE 2017 EM GRUPO AUTÓNOMO DEPOIS DE TEREM ENTÃO CONCLUSÃO. FAZEM-SE REUNIÕES PRELIMINARES PARA DEFINIR PROPOSTAS A LEMAR A ASSEMBLEIA. ON - SEMPREM OS RECURSOS HUMANOS.
NC	6 7 8	6.2 Caracterização da estrutura organizacional	VER NC em 5.3.1
C	12 13	6.3 Objectivos	REGISTOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO TRIBUTÁRIO (SIAME 3) DE CONSUMOS "RECORRENDO TEMPO". DE 01.01 a 31.12.2010

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
NC	10 11	6.4 Requisitos legais e outros	NÃO ESTÁ FEITA UMA TABELA DE LEVANTAMENTO DA LEGISLAÇÃO E DE REGULAMENTOS INTERNOS
EM	10 11	6.5 Compensações	DEFENSOR DA Lei 35/2014 DE 20/ JUNHO E DA TABELA REMUNERATORIA UMCA - PORTARIA 15532/2014 DE 31/ DEZ EM - TRANSFERIR A INFORMAR
EM	10	6.6 Sanções	DESEJA DIPLICAR P/NO CONTRATO DEFENSOR DA Lei 35/2014 CAP. VII SEC. J ART. 176 e 210 EM - TRANSFERIR P/PROC. DEC.
C PF	14 15	7. Gestão de recursos humanos 7.1 Gestão administrativa	PF NÃO ESTÁ NA PAGINA

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
NC	16	7.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos anexa c) N/A	NC Procedimento recente para Manual de Acolhimento e Registos de Acolhimento que não existem.
NC		7.3 Admissão	NE NÃO EXISTE PROCEDIMENTO DE ADMISSÃO
C EM		7.4 Acolhimento e integração	POR ENTREVISTA CONSTATADO QUE É RESULTADO DE FORMA INFORMAL. EM - DOCUMENTAR UM PROCEDIMENTO DE ACO- LHIMENTO E INTEGRAÇÃO
NC		7.5 Comportamentos	NC NÃO EXISTE PROCEDIMENTO DE COMPORTAMENTOS

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
EM		7.6 Desenvolvimento	EM - DEFINIR UM PROCEDIMENTO DOCUMENTADO E MECANISMOS DE MONITORAMENTO DE NECESSIDADES.
NC 17		7.6.1 Formação	NC - PROCEDIMENTO EXISTE MAS NÃO ESTA IMPLEMENTADO
/		7.6.2 Reconhecimento de competências	NÃO APLICAVEL
/		7.6.3 Carreiras	NÃO APLICAVEL

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
/		7.7 Aquisição de bens e serviços	NÃO APLICAR DEPENDER DO APROVIMENTO MAYO
		8. Medição, análise e melhoria 8.1 Medição	SERVA FEITO POR AUDITORIA REL 8.13
C	12 13	8.1.1 Avaliação do desempenho	
NC		8.1.2 Satisfação interna	NC - NÃO É FEITO ANTES DE SER FEITO INTERNO

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
NC	20	8.1.3 Auditorias internas	ESTA É A ÚLTIMA AUDITORIA INTERNA E É DE DIAGNÓSTICO.
NC	18 21	8.2 Controlo de práticas não conformes	NE EXIGE PROCEDIMENTO PARA MTO CASOS IMPLEMENTADOS.
		8.3 Análise de dados	
		8.4 Melhorias 8.4.1 Melhoria continua	

Check List NP 4427:2004

Constatações	Evidências	Requisitos	Notas
NC 19 21		8.4.2 Ações corretivas	NC EXISTE PROCEDIMENTO MAS NÃO ESTÁ IMPLEMENTADO
NC 19 21		8.4.3 Ações preventivas	NC EXISTE PROCEDIMENTO MAS NÃO ESTÁ IMPLEMENTADO

**Lista de Evidências**

N.º	Descrição
1	ENTREVISTA A GESTÃO DE 2010
2	VISTAS AS INSTALAÇÕES
3	MANUAL DA COLETA DE DO MUNICÍPIO DE PANGLOSS
/	REV. 4 DE 03.05.2013 REF. SERVIÇOS DE "RECOLHA
/	DE RESÍDUOS SÓLIDOS URBANOS; GESTÃO DO
/	ECOCENTRO E ESTIÇA DE TRANSFERÊNCIA.
/	HIGIENE E LIMPEZA URBANAS; MANUTENÇÃO
/	DE ESPAÇOS VERDES.
4	PROCEDIMENTO DE GESTÃO DE LIXEIRAGEM
/	PRO 02/03 REV. 03 DE 29.06.2015
5	ORGANIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PANGLOSS
/	(ORGANOGRAMA DEPARTAMENTAL)
6	REGULAMENTO DA ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS
/	MUNICIPAIS DO MUNICÍPIO DE PANGLOSS
/	APROVADO EM 06.12.2012 E PUBLICADO EM
/	DO 2º SEMESTRE Nº 49 DE 11.03.2013 + ARTº 21
/	DO DO 2º SEMESTRE Nº 8 DE 12.01.2011 (ALTERADO
/	PORA DELIBERAÇÃO Nº DE 23.12.2010)
7	LISTAGEM DE ENTIDADES FUNCIONÁRIAS EXISTENTES
/	NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL NO BORGUM STAD
/	DE FEV. 2003 Nº 22 + PASTA DA DIVISÃO
/	" ENTIDADES FUNCIONÁRIAS".

**Lista de Evidências**

N.º	Descrição
8	DESPACHO 42/SEALOT/96 DE 11 SERIE ✓ 02.08.1996 Q/ CONTRIBUIÇÃO FUNCIONÁRIA DE ✓ TÉCNICO SUPERIOR DE RECURSOS HUMANOS.
9	NEWSLETTER Q/ RESUMO DAS INICIATIVAS ✓ NOMINAÇÃO E AUTOMAÇÃO DO ORÇAMENTO ✓ DE GESTÃO (PROPOSTA DE LEI Nº 350/2016 ✓ DE 13/06/13 - PROJ 2013).
10	- - - - - : PORTARIA 15532-C/2008
11	Lei 35/2014
12	REGISTROS DE ANÁLISE DE DESEMPENHO TRABALHADO ✓ (SIADAP3) DO COLABORADOR "COORDENADOR ✓ TÉCNICO" DE 01.01.2010 a 31.12.2010 + 01.01.2013 a 31.12.2013
13	PROCEDIMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ✓ PUC. 18.00, RES. 00 DE 01.06.2009
14	PORTAL DO COLABORADOR - OBSERVATÓRIO DO COLAB. ✓ BENSERVIDOR "COORDENADOR TÉCNICO". ✓ Q/ REGIM. JORN. PERSONAL, ART. 207, 208, 209, ✓ 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000.
15	PROCESSO Q/ PAPEL DO COLABORADOR ✓ "COORDENADOR TÉCNICO". DUAS PARTES, UMA ✓ Q/ INFO REG. FENOM, BANCOS, PESSOAS E OUTROS
	✓ Q/ TUDO O RESTO MENCIONADO COORDENADOR DE ✓ HABILITAÇÃO E FORMAÇÃO. MÉTODO DE ✓ CARG. PARTES Q/ EM REGISTRO E A NON C/ Q. ✓ E BASTANTE MAIS Q/ REGISTRO.

(com fotos em anexo)

**Lista de Evidências**

N.º	Descrição
16	PROCEDIMENTO DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE COLABORADORES PLO 16.00 DE 00 DE 01.06.2009
17	PROCEDIMENTO DE GESTÃO DA FORMAÇÃO PLO 17.03 14.07.2015
18	PROCEDIMENTO DE AVALIAMENTO DE NÃO CONFORMIDADES PLO 04.01 DE 24.06.2015
19	PROCEDIMENTO DE APLICAÇÃO DE PENALIDADES E PUNICIONAIS DE 29.06.2015
20	PROCEDIMENTO DE AUDITÓRIAS INTERNAS PLO 03.02 DE 29.06.2015
21	TERMINIÇÃO DE REGISTO DE OBRIGANÇA / CONSTATAMENTO, RG. 8



## Índice

1. Enquadramento da auditoria
2. Descrição de oportunidades de melhoria
3. Descrição de pontos fortes
4. Resumo e conclusões da auditoria

Identificação do Representante da Organização Auditada	Função	Assinatura
Manuel Ribeiro	Chefe da Divisão de Recursos Humanos	

Identificação da Equipa Auditora	Função	Assinatura
Cândida Oliveira	Auditora	

### 1. Enquadramento da auditoria

<b>Tipo de Auditoria</b>	1º Parte – Auditoria Interna					
<b>Âmbito Auditoria</b> da	<b>Local</b>	Divisão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Penafiel				
	<b>Processos</b>	Todas as atividades da Divisão de Recursos Humanos				
	<b>Duração</b>	4 Horas	<b>Data</b>	08/11/2017		
<b>Objetivo Auditoria</b> da	Auditoria para determinação do grau de implementação da organização para com os requisitos da norma NP norma NP 4427:2004					
<b>Norma de Referência</b>	NP 4427:2004 - Sistemas de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos					
<b>Equipa Auditora</b>	<b>Nome</b>	Cândida Oliveira	<b>Cargo</b>	Auditora	<b>Contato</b>	

## 2. Descrição de oportunidades de melhoria

Número	Requisito	Descrição
6.	6.1	Fazer sumários das reuniões preparatórias para definir as propostas que se levarão à assembleia municipal
7.	6.4	Disponibilizar na página de internet da C.M.P. a legislação pertinente
8.	6.5	Divulgar via e-mail o procedimento de compensações
9.	6.6	Divulgar via e-mail o procedimento de sanções
10.	7.5	Divulgar via e-mail o procedimento de comportamentos

## 3. Descrição de pontos fortes

Número	Requisito	Descrição
2.	7.1	Está a ser realizada uma nova forma de organização das pastas, tornando essa gestão administrativa mais eficiente
3.	7.4	Para além do procedimento existente, existe um manual de acolhimento para entregar aos futuros colaboradores

## 4. Resumo e Conclusões da Auditoria

Esta auditoria de primeira parte ao sistema de gestão de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Penafiel foi realizada tomando como critérios os requisitos da norma NP 4427:2004 demais requisitos internos, regulamentares ou legais, que transpareceram na amostra de informação consultada durante a auditoria.

Foi confirmado que o **âmbito do sistema** de gestão de Recursos Humanos da organização é "*Divisão de Recursos Humanos*". Relativamente a **Exclusões**, foi também confirmado que a organização considera não aplicáveis ao seu sistema as cláusulas 7.6.2; 7.6.3 e 7.7 da norma NP 4427:2004. Estas exclusões estão devidamente justificadas no Manual do sistema de Recursos Humanos da organização.

Como **resultados desta auditoria**, a equipa auditora constatou, no sistema de gestão de Recursos Humanos da organização e face aos requisitos da norma de referência:

- 5 Situações de oportunidade de melhoria; e
- 2 Situações de pontos fortes;



Sendo que as restantes situações que transpareceram na amostra da auditoria se encontravam conforme.

Face as estas constatações, **a equipa auditora conclui** que:

- as constatações de oportunidade de melhoria identificadas fazem parte de um processo natural de necessidade de constante adaptação às dinâmicas internas e externas inerentes à organização e de evolução no âmbito do verdadeiro espírito de da filosofia de melhoria contínua na qual a norma NP 4427:2004 é baseada.

Salienta-se, não obstante, que as auditorias são sempre efetuadas sobre uma **amostra** e não sobre a totalidade das atividades de um sistema de gestão de Recursos Humanos, pelo que poderão existir não conformidades e oportunidades de melhoria para além das que são identificadas neste relatório, apesar de ter havido por parte da equipa auditora a preocupação de garantir a representatividade e significância da amostra selecionada.

A equipa auditora **agradece** a hospitalidade, cortesia e colaboração providenciadas durante a auditoria, por todos quantos nela colaboraram e enaltece a forma franca e direta como foram respondidas todas as questões de auditoria.



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		87	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 4.2.1.- Manual de Recursos Humanos:</b> Não existe um manual de Recursos humanos			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b>	
Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)			
Elaborar um Manual de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)			
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		88	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 4.2.2-Controlo dos Documentos e Dados:</b> Existe um procedimento de Gestão Documental mas não está implementado na Divisão de Recursos Humanos.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Elaborar e implementar um procedimento de Controlo de Documentos e Dados na Divisão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	<b>30/11/2017</b>	<b>30/11/2017</b>

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	<b>30/11/2017</b>	<b>30/11/2017</b>
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		89	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 4.2.3- Controlo dos Registos:</b> Existe um procedimento de Gestão Documental mas não está implementado na Divisão de Recursos Humanos.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Elaborar e implementar um procedimento de Controlo dos Registos na Divisão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/11/2017	30/11/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/11/2017	30/11/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		90	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 5.2-Política de Recursos Humanos:</b> Não existe Política de Recursos Humanos			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Elaborar, implementar e divulgar a Política de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		91	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 5.3.1-Responsabilidade e Autoridade:</b> Não existe descrição de funções individualizadas documentadas nem organigrama departamental. Apenas existe listagem em Diário da República das responsabilidades e autoridades da Divisão e do chefe da Divisão, como também de algumas funções existentes na mesma.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Criar documento com descrição de funções individualizadas e organigrama departamental para a Divisão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	<b>30/11/2017</b>	<b>30/11/2017</b>

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	<b>30/10/2017</b>	<b>30/10/2017</b>
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		92	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				Efetiva <input checked="" type="checkbox"/>
				Potencial <input type="checkbox"/>
1.1	<b>Cliente:</b>	<b>Processo:</b>	<b>Procedimento / Instruções:</b>	<b>Serviço / Produto:</b>
	Estatística Reclamação <input type="checkbox"/>	Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/>	Desvio ao definido <input type="checkbox"/>	PNC <input type="checkbox"/>
	Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/>	Desvio ao indicador <input type="checkbox"/>	Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/>	Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>
	Sugestão <input type="checkbox"/>	Sugestão <input type="checkbox"/>	Desvio ao indicador <input type="checkbox"/>	<b>Outros:</b>
			Auditoria <input checked="" type="checkbox"/>	Fornecedor <input type="checkbox"/>
			AC / AP <input type="checkbox"/>	Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
			Sugestão <input type="checkbox"/>	
1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH			
1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> 5.3.2- Representante da Gestão: Não foi nomeado ainda um representante de gestão para este sistema de gestão de recursos humanos.			
Rubrica: Cândida Oliveira			Data: 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:	
Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
Rubrica: Cândida Oliveira	Data: 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)			
Definir um representante do sistema de gestão de recursos humanos e formalizar em documento próprio, da sua nomeação e das responsabilidades atribuídas	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)			
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		93	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
1.1	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 5.4-Revisão pela Gestão / 5.4.1-Entrada para a Revisão:</b> Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/11/2017	30/11/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		94	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
1.1	<b>Cliente:</b> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Processo:</b> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Procedimento / Instruções:</b> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Serviço / Produto:</b> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <b>Outros:</b> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 5.4.2- Saída da Revisão:</b> Ainda não foi realizada a primeira revisão do sistema de gestão de recursos humanos.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos	Cândida Oliveira	30/11/2017	30/11/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		95	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 6.1- Planeamento dos Recursos Humanos:</b> Depende anualmente da lei do orçamento de estado (LOE), no caso do ano de 2017 as contratações foram "descongeladas". ). Realizam-se reuniões preparatórias para definir as propostas a levar à assembleia municipal. Fazer sumários das reuniões.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Fazer sumários das reuniões.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		96	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
1.1	<b>Cliente:</b> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Processo:</b> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Procedimento / Instruções:</b> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Serviço / Produto:</b> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <b>Outros:</b> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
	1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 6.2- Caracterização da Estrutura Organizacional:</b> Não existe descrição de funções individualizadas documentadas nem organigrama departamental. Apenas existe listagem em Diário da República das responsabilidades e autoridades da Divisão e do chefe da Divisão, como também de algumas funções existentes na mesma.		
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Criar documento com descrição de funções individualizadas e organigrama departamental para a Divisão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/11/2017	30/11/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/11/2017	30/11/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		97	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				Efetiva <input checked="" type="checkbox"/>
				Potencial <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<b>Cliente:</b>	<b>Processo:</b>	<b>Procedimento / Instruções:</b>	<b>Serviço / Produto:</b>
	Estatística Reclamação <input type="checkbox"/>	Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/>	Desvio ao definido <input type="checkbox"/>	PNC <input type="checkbox"/>
	Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/>	Desvio ao indicador <input type="checkbox"/>	Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/>	Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>
	Sugestão <input type="checkbox"/>	Sugestão <input type="checkbox"/>	Desvio ao indicador <input type="checkbox"/>	
			Auditoria <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Outros:</b>
			AC / AP <input type="checkbox"/>	Fornecedor <input type="checkbox"/>
			Sugestão <input type="checkbox"/>	Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH			
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> 6.4-Requisitos Legais e Outros: Não existe uma tabela de levantamento da legislação e de regulamentos internos.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b>	
Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)			
Elaborar documento identificando a legislação e regulamentos internos aplicados à divisão de recursos humanos	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)			
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		98	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 6.5- Compensações:</b> Depende da Lei 35/2014 20 de Junho e da tabela remuneratória única - portaria nº1553-C/2008, de 31 de dezembro. Transferir informação pertinente destes diplomas para um procedimento.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Transferir informação pertinente dos diplomas para um procedimento.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		99	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 6.6- Sanções:</b> Depende da Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho capítulo VII - secção I artº 176 a 240. Transferir informação pertinente para procedimento documentado.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Documentar um procedimento de compensações mediante a lei em vigor	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		100	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objeto):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>ESCRITURAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 7.2- Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos (alínea c):</b> O procedimento existente remete para um manual de acolhimento e registo de acolhimento que não existem.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Refazer procedimento.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		101	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
	<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 7.3- Admissão:</b> Não existe um procedimento documentado de admissão.		
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
AÇÕES DE CORREÇÃO (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
Documentar um procedimento de admissão.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		102	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 7.4- Acolhimento e integração:</b> Por entrevista constatou-se que o acolhimento e a integração é realizado de forma informal. Documentar um procedimento de acolhimento e integração.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Documentar um procedimento de acolhimento e integração.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		103	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				Efetiva <input checked="" type="checkbox"/>
				Potencial <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<b>Cliente:</b>	<b>Processo:</b>	<b>Procedimento / Instruções:</b>	<b>Serviço / Produto:</b>
	Estatística Reclamação <input type="checkbox"/>	Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/>	Desvio ao definido <input type="checkbox"/>	PNC <input type="checkbox"/>
	Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/>	Desvio ao indicador <input type="checkbox"/>	Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/>	Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>
	Sugestão <input type="checkbox"/>	Sugestão <input type="checkbox"/>	Desvio ao indicador <input type="checkbox"/>	
			Auditoria <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Outros:</b>
			AC / AP <input type="checkbox"/>	Fornecedor <input type="checkbox"/>
			Sugestão <input type="checkbox"/>	Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH			
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 7.5- Comportamentos:</b> Não existe procedimento documentado de comportamentos.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b>	
Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)			
Documentar procedimento sobre comportamentos, apoiado na lei existente.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)			
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		104	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				Efetiva <input checked="" type="checkbox"/>
				Potencial <input type="checkbox"/>
1.1	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 7.6- Desenvolvimento:</b> Definir um procedimento documentado e mecanismos de levantamento de necessidades.			
Rubrica: Cândida Oliveira			Data: 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
Rubrica: Cândida Oliveira	Data: 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Definir um procedimento documentado e mecanismos de levantamento de necessidades.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		105	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 7.6.1- Formação:</b> Existe o procedimento de gestão de formação mas não se encontra implementado.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Refazer procedimento, uma vez que o existente não reflete a realidade.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		106	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
1.1	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> 8.1.2- Satisfação Interna: Não se realiza avaliação de satisfação interna.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>				
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)		<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Construir um questionário de avaliação da satisfação interna.		Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>				
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)		<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.		Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>		<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>		<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		107	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
	<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> 8.1.3- Auditorias Internas: Esta é a primeira auditoria interna e de diagnóstico.		
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		108	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
1.1	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 8.2- Controlo de Práticas não Conformes:</b> Existe o procedimento de tratamento de não conformidades mas não está implementado.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b> (Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o procedimento de tratamento de não conformidades.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b> (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		109	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				<b>Efetiva</b> <input checked="" type="checkbox"/> <b>Potencial</b> <input type="checkbox"/>
<b>1.1</b>	<u>Cliente:</u> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Processo:</u> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Procedimento / Instruções:</u> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<u>Serviço / Produto:</u> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <u>Outros:</u> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	<b>1.2</b>	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH		
<b>1.3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 8.4.2- Ações Corretivas:</b> Existe o procedimento de ações corretivas /preventivas mas não está implementado.			
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira			<b>Data:</b> 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
<b>Rubrica:</b> Cândida Oliveira	<b>Data:</b> 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
AÇÕES DE CORREÇÃO <small>(Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)</small>	Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
Elaborar procedimento de ações corretivas.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS <small>(Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)</small>	Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	

	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	<b>N.º</b>	<b>ANO</b>	<b>UO</b>
		110	2017	DRH
				

<b>1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>				Efetiva <input checked="" type="checkbox"/>
				Potencial <input type="checkbox"/>
1.1	<b>Cliente:</b>	<b>Processo:</b>	<b>Procedimento / Instruções:</b>	<b>Serviço / Produto:</b>
	Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input checked="" type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/> <b>Outros:</b> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
1.2	<b>Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objetivo):</b> Serviços da DRH			
1.3	<b>DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA: 8.4.3- Ações Preventivas:</b> Existe o procedimento de ações corretivas mas não está implementado.			
Rubrica: Cândida Oliveira			Data: 11/04/2017	

<b>2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA</b>	
<b>CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:</b> Ainda não está implementado o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	
Rubrica: Cândida Oliveira	Data: 11/04/2017

<b>3. AÇÕES DE CORREÇÃO</b>			
<b>AÇÕES DE CORREÇÃO</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)			
Elaborar procedimento o procedimento de ações preventivas.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017

<b>4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>			
<b>AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS</b>	<b>Responsável pela Implementação</b>	<b>Prazo de Execução</b>	<b>Data de Fecho da Ação</b>
(Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)			
Implementar o Sistema de Gestão de Recursos Humanos.	Cândida Oliveira	30/10/2017	30/10/2017
<b>Responsável U.O.</b>	<b>Rubrica: Manuel Ribeiro</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	
<b>Gestor do Sistema de R.H.</b>	<b>Rubrica: Cândida Oliveira</b>	<b>Data: 11/ 04/2017</b>	



sentir  penafiel

# MANUAL DE RECURSOS HUMANOS



P E N A F I E L  
M U N I C Í P I O

## INDÍCE

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 HISTÓRIA DO MUNICÍPIO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 DESCRIÇÃO HERÁLDICA DA CIDADE DE PENAFIEL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 IDENTIFICAÇÃO DA CÂMARA MUNICIPAL.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 ESTRUTURA ORGÂNICA.....</b>	<b>7</b>
<b>2. APRESENTAÇÃO DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE PENAFIEL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 ORGANIGRAMA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2 RESPONSABILIDADES DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3. SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 ÂMBITO.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 MATRIZ DOCUMENTAL DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS..</b>	<b>12</b>

---

## INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste Manual é servir de *road map* para a compreensão do Sistema de Gestão de Recursos Humanos (SGRH) implementado na Câmara Municipal de Penafiel, tendo com base os requisitos da norma NP 4427:2004.

Neste manual caracteriza-se a Câmara Municipal de Penafiel e a sua divisão de Recursos Humanos, incluindo a estrutura organizacional, responsabilidades e autoridade e referencia-se ainda o sistema documental do SGRH.

A Câmara Municipal de Penafiel, delega no Dr.º Manuel Fernando Vaz Ribeiro, Chefe da Divisão de Recursos Humanos, a função de Representante da Gestão para o SGRH, de forma a assegurar a sua eficácia da sua implementação e a melhorar continuamente a sua eficiência.

## 1. APRESENTAÇÃO DO MUNICÍPIO <sup>1</sup>

### 1.1 História do Município

Elevada a cidade em 1770 e efemeramente a bispado, Penafiel era anteriormente a Vila de Arrifana de Sousa. Pertence ao distrito do Porto, distando desta cidade 35 km. Edificado na crista de uma colina Entre-Os-Rios Sousa e Cavalum, o velho burgo desenvolveu-se à margem da estrada para Trás-os-Montes, rodeado por uma cintura de formosas quintas.

A cidade de hoje chamava-se na Idade Média freguesia de S. Martinho de Mozares, com sede na capela de Sta. Luzia. Pertencia ao Julgado e Castelo de Penafiel de Sousa. Foi posteriormente termo do Porto. Por aqui passava o comércio do interior, dando lugar à importante feira anual de S. Martinho e a uma activa indústria.

Penafiel está cercada de uma vasta coroa de lugares rurais e de quintas. Na cidade e arredores, a Igreja Matriz e túmulo de João Correia, as Igrejas do Carmo e da Misericórdia, e as do Calvário, da Ajuda e do Sameiro, a capela de Santa Luzia, a Capela de S. Bartolomeu em Louredo, o túmulo de S. Roque, a ponte e estalagem de Cepeda, são lugares de passagem obrigatória. O Museu Municipal abriga uma colecção de arqueologia, etnografia e história da cidade.



Rica de História, Penafiel é igualmente uma rica região rural e de florescente e diversificado comércio, ao mesmo tempo que sede de importantes empresas industriais. O seu granito, sob a forma de guias para passeios, pavimentos ou cantaria, cobre as ruas e enriquece a arquitectura de muitas cidades do Mundo. Também o Vinho Verde da

região é famoso e serve-se à mesa dos principais restaurantes.

<sup>1</sup> Esta informação foi retirada do manual da qualidade existente no município.

## 1.2 Descrição Heráldica da Cidade de Penafiel



As armas da cidade de Penafiel, são compostas por: uma águia, pela cruz de Cristo e duas espadas, ficando ordenadas heraldicamente conforme a descrição. Tem o fundo azul, com uma águia de ouro aberta, ostentando no peito a cruz de Cristo e ladeado pelas duas espadas. O azul-escuro, representa a lealdade e o zelo, assim como ouro da águia a fidelidade e a constância desse metal. É norma estabelecida que as armas de domínio municipal tenham uma coroa mural, sendo o das cidades compostas por cinco torres. Deverão as bandeiras das cidades ficar quarteadas para serem distintas das bandeiras das vilas, que são esquarteladas ou de uma só cor. As cores das bandeiras são tiradas das peças heráldicas, que compõem as armas do mesmo domínio, de forma que haja uma combinação entre as cores da cruz de Cristo e as espadas, ou seja, vermelho e branco. Acompanha o escudo, uma fita branca com os dizeres a negro - Penafiel.

Inserido no Douro Litoral, a 30 Km do Porto tem, a Norte, o Rio Sousa e os concelhos de Lousada e Amarante, a Nascente o concelho de Marco de Canavezes e o rio Tâmega, a Sul, o rio Douro e os concelhos de Gondomar e Paredes e finalmente, a Poente ainda o mesmo concelho de Paredes e novamente Do rio Sousa.

O Concelho de Penafiel abrange uma área de cerca de 240 quilómetros quadrados. A Sua altitude máxima é de 556 metros, na serra da Lagoa, a nascente, e a mínima de quatro metros, na ponte velha de Entre-os-Rios, sobre o Douro. É uma região cheia de luz clara e saudável do lindo sol de Portugal. Ares puríssimos quer nas montanhas, em que a região é abundante, quer nos vales amenos e encostas. Encostas Vestidas de Pinhais umbrosos e aromáticos e vales cobertos de vegetação de uma policromia encantadora, do verde-escuro dos milharais, cortados pela fita alvacenta das estradas que se cruzam em todas as direcções, onde o brilho prateado dos regatos e, longe a longe, no cerro de algum monte mais elevado e ermo, o alvejar das ermidas, recortando-se no fundo azul, marcam a paisagem.

---

## 1.3 Identificação da Câmara Municipal

### Localização:

Praça do Município

4564-002 Penafiel

### Contactos:

Telefone: 255 710 700

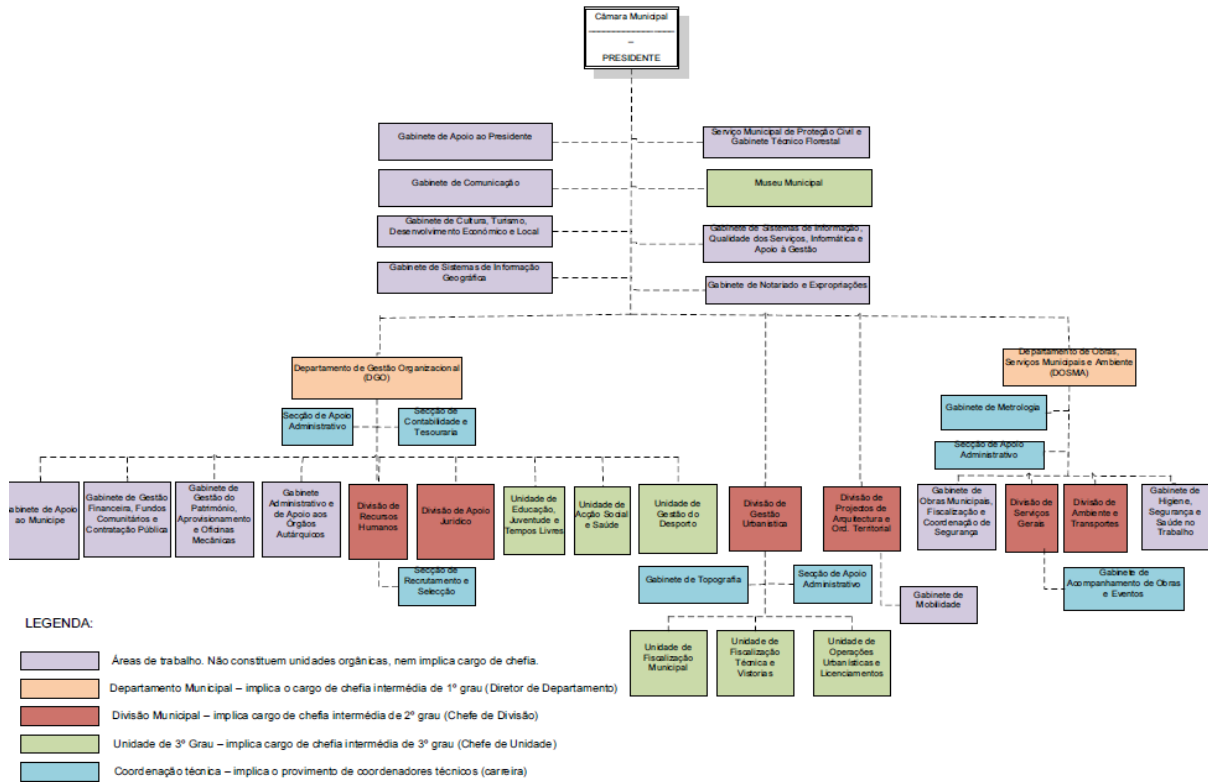
Fax: 255 711 066

E-mail: [penafiel@cm-penafiel.pt](mailto:penafiel@cm-penafiel.pt)

### Internet:

[www.cm-penafiel.pt](http://www.cm-penafiel.pt)

## 1.4 Estrutura Orgânica



## 2. APRESENTAÇÃO DA DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE PENAFIEL

A Divisão de Recursos Humanos é constituída por nove colaboradores.

Um chefe de divisão, uma coordenadora técnica, uma técnica superior e seis assistentes técnicos.

### 2.1 Organigrama Divisão de Recursos Humanos



### 2.2 Responsabilidades da Divisão de Recursos Humanos

#### Compete à Divisão de Recursos Humanos:

- ❖ Assegurar a execução de tarefas específicas no domínio da administração dos recursos humanos, de acordo com as disposições legais aplicáveis, de modo a garantir o bom funcionamento dos serviços municipais;
- ❖ Assegurar o acolhimento e a integração de novos trabalhadores, garantindo os esclarecimentos e apoio que se mostrem necessários;
- ❖ Organizar os processos individuais de cada trabalhador e manter atualizado o cadastro de pessoal;

- ❖ Preparar e coligir a informação necessária ao tratamento informático dos elementos referentes ao pessoal;
- ❖ Instruir os processos relativos aos benefícios sociais do pessoal e seus familiares, designadamente os respeitantes ao subsídio familiar a crianças e jovens, prestações complementares, ADSE, Segurança Social, pensões de sobrevivência e subsídio de morte;
- ❖ Passar certidões, declarações e notas do tempo de serviço exigidos por lei bem como outros documentos solicitados pelos trabalhadores;
- ❖ Assegurar os procedimentos necessários tendentes ao processo anual de avaliação dos trabalhadores;
- ❖ Assegurar o processamento de todos os abonos e a retenção dos respetivos descontos;
- ❖ Assegurar a elaboração dos processos relativos à formação profissional dos trabalhadores do município e apoiar a cooperação da Câmara Municipal com outras entidades em matéria de formação;
- ❖ Assegurar a elaboração de estudos que permitam a análise e a gestão cor reta dos recursos humanos;
- ❖ Recolher e manter atualizados os elementos necessários ao Balanço Social e assegurar a sua elaboração;
- ❖ Assegurar anualmente a elaboração do Mapa de Pessoal do município;
- ❖ Coligir os elementos necessários à previsão orçamental em matéria de despesas com o pessoal;
- ❖ Executar as ações administrativas relativas ao recrutamento, contratação, progressão e cessação de funções dos trabalhadores;
- ❖ Apoiar os júris designados para os procedimentos concursais nas tarefas que a estes incumbem na tramitação dos respetivos processos;
- ❖ Cooperar com o Gabinete de Assuntos Jurídicos nos processos de inquérito e disciplinares;
- ❖ Desenvolver as ligações funcionais/horizontais com todas as divisões orgânicas da C.M.P.;
- ❖ Promover a execução das deliberações da Câmara Municipal referentes à Divisão e contribuir para melhorar a eficácia e a eficiência dos respetivos serviços.

## Secção de Recrutamento e Seleção:

**Esta é integrada na Divisão de Recursos Humanos e compete-lhe:**

- ❖ Assegurar e coordenar de forma integrada a execução das atividades e tarefas da Secção e gerir o pessoal respetivo;
- ❖ Concretizar as orientações superiormente definidas;
- ❖ Zelar pelos procedimentos administrativos nos termos da legislação em vigor;
- ❖ Assegurar as ligações funcionais/horizontais com outros serviços intervenientes na orientação, condução e execução de processos, assuntos e tarefas comuns, de um modo especial com os serviços de origem dos processos;
- ❖ Executar as ações administrativas relativas ao recrutamento, provimento, transferência, reclassificação e reconversão profissionais, regularização, progressão, promoção e cessação de funções do pessoal;
- ❖ Instruir todos os processos referentes a prestações sociais dos funcionários, nomeadamente os relativos às prestações complementares, Caixa Geral de Aposentações, A D S E, segurança social e seguros; Elaborar a lista de antiguidades e todo o processo conducente à elaboração do balanço social e de recenseamento dos funcionários;
- ❖ Informar a Secção de Remunerações das alterações verificadas nas situações respeitantes aos efetivos humanos;
- ❖ Assegurar e manter atualizados o cadastro de pessoal, bem como o registo de controlo de assiduidade;
- ❖ Promover o processo conducente à classificação de serviço dos funcionários; Promover a verificação de faltas ou licenças por doença;
- ❖ Proceder ao atendimento do pessoal e do público em matéria de recursos humanos;
- ❖ Tratar de todo o expediente e arquivo da documentação respeitante à secção, bem como proceder à remessa para os serviços centrais, regionais ou locais do estado, dos documentos ou elementos que a lei determinar;
- ❖ Exercer outras tarefas que se enquadrem no âmbito da secção, ou que lhe forem cometidas por despacho do Presidente da Câmara Municipal.

## 2.3 Política de Recursos Humanos

Assumimos, na **Câmara Municipal de Penafiel**, uma política de investimento no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que visem a adequação da atividade dos nossos trabalhadores à prossecução dos objetivos estratégicos da Autarquia, através da valorização e otimização dos recursos, assente nos eixos de **Atrair, Manter e Desenvolver**. Encorajamos o envolvimento e a participação ativa de todos numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolete a criatividade e a inovação.

### Comprometemo-nos a:

**S**atisfazer os nossos colaboradores;

**E**nvolver todos os colaboradores e serviços da autarquia;

**N**ortear e modernizar todos os sistemas operacionais;

**T**ratar e executar os trabalhos no prazo previsto;

**I**nvestir no desenvolvimento das práticas de recursos humanos;

**R**eduzir o número de não conformidades;

**P**romover o cumprimento dos requisitos do sistema de gestão de recursos humanos;

**E**nvolver e comprometer a gestão de topo no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão de recursos humano;

**N**ortear e formular objetivos claros, mensuráveis e exequíveis;

**A**nalisar sistematicamente os dados;

**F**ormar, motivar e desenvolver as competências pessoais, profissionais e organizacionais;

**I**mplementar, manter e melhorar, de forma contínua e eficaz, o sistema de gestão de recursos humanos;

**E**stabelecer e rever, continuamente, os objetivos do sistema de gestão de recursos humanos;

**L**evar a cabo o cumprimento da legislação em vigor.

## 3. SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

### 3.1 Âmbito

O Sistema de Gestão de Recursos Humanos aplica-se às atividades da Divisão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Penafiel, e tem como referência a norma portuguesa NP 4427:2004.

Foram verificadas exclusões à norma de referência nos seguintes requisitos:

<b>CLÁUSULA 7.6.2 RECONHECIMENTO DE COMPETÊNCIAS</b>
Esta cláusula não é aplicável na Divisão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Penafiel, uma vez que esta não realiza o reconhecimento formal de competências, por entidade competente, para o exercício para uma determinada função ou profissão.
<b>CLÁUSULA 7.6.3 CARREIRA</b>
Esta cláusula não é aplicável na Divisão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Penafiel, uma vez que as carreiras são estabelecidas por diplomas legais, consoante a carreira em que o trabalhador se encontra inserido. Acresce, ainda, que a atual conjuntura da gestão de recursos humanos no setor público limita a atuação da C.M.P., estando a gestão de carreiras congelada.
<b>CLÁUSULA 7.7 AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS</b>
Esta cláusula não é aplicável na Divisão de Recursos Humanos, da Câmara Municipal de Penafiel, uma vez que esta situação depende do aprovisionamento.

### 3.2 Matriz Documental do Sistema de Gestão de Recursos Humanos

<b>REQUISITO DA NP 4427:2004</b>	<b>DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>4.1-Requisitos Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Legislação aplicável (lei n.º 35/2014, de 20 de Junho; lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro)</li><li>- Regime jurídico da avaliação de desempenho (SIADAP - Lei n.º66-B/2007, 28 de Dezembro)</li><li>- Regime jurídico da formação profissional na administração pública (decreto-lei n.º50/1998, de 11 de março)</li><li>- Procedimento documentado da formação</li><li>- Plano de formação</li><li>- Registos da avaliação de desempenho</li></ul>

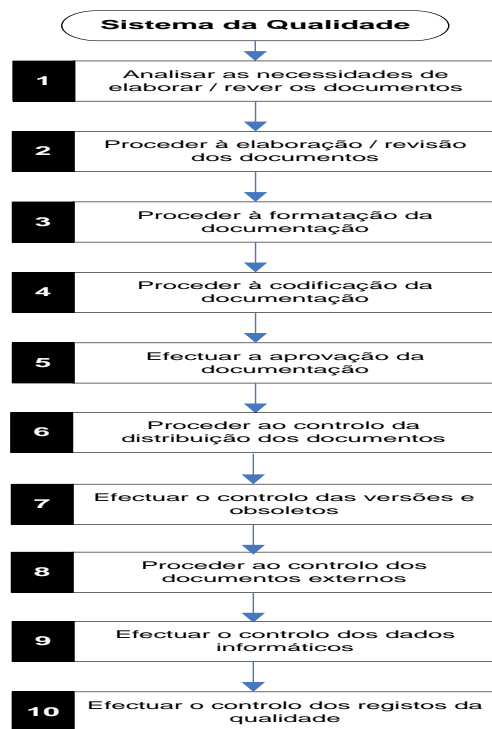
REQUISITO DA NP 4427:2004	DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
<b>4.2.1 Manual de Recursos Humanos</b>	Manual de recursos humanos
<b>4.2.2 Controlo dos Documentos e Dados</b>	Procedimento documentado controlo dos documentos e dados
<b>4.2.3 Controlo dos Registos</b>	Procedimento documentado controlo dos registos
<b>5.1 Comprometimento da Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Legislação aplicável (lei n.º 35/2014, de 20 de Junho)</li> <li>- Regime jurídico da avaliação de desempenho (SIADAP - Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro)</li> <li>- Mapa de pessoal (anual)</li> <li>- Orçamento anual do município</li> <li>- Plano anual de atividades</li> <li>- Mapa de afetação de recursos humanos (anual)</li> <li>- Descrições de funções</li> <li>- Política de recursos humanos</li> </ul>
<b>5.2 Política de recursos humanos</b>	Política de Recursos Humanos
<b>5.3.1 Responsabilidade e autoridade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição de funções individualizadas da DRH</li> <li>- Organigrama DRH</li> </ul>
<b>5.3.2 Representante da gestão</b>	Descrição de funções do representante de gestão para este sistema de gestão de recursos humanos
<b>5.3.3 Comunicação interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circulares</li> <li>- Despachos</li> <li>- Pareceres</li> <li>- E-Mails</li> <li>- Portal do colaborador</li> </ul>
<b>5. 4 Revisão pela gestão</b> <b>5.4.1 Entrada para a revisão</b> <b>5.4.2 Saída da revisão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatórios de auditorias</li> <li>- Resultados da avaliação da satisfação interna</li> <li>- Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas</li> <li>- Ficha de Não Conformidade/oportunidade de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção</li> <li>- Registos da avaliação de desempenho</li> <li>- Mapa de pessoal (anual)</li> <li>- Orçamento anual do município</li> <li>- Plano anual de atividades</li> <li>- Mapa de afetação de recursos humanos (anual)</li> </ul>
<b>6.1 Planeamento dos recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei do orçamento de estado (anual)</li> <li>- Orçamento anual do município</li> <li>- Procedimento de recrutamento e seleção</li> <li>- Sumários das reuniões</li> </ul>
<b>6.2 Caracterização da estrutura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição de funções individualizadas da DRH</li> <li>- Organigrama DRH</li> </ul>
<b>6.3 Objetivos</b>	Registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3 - Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro)
<b>6.4 Requisitos legais e outros</b>	Tabela de levantamento da legislação e de regulamentos internos



REQUISITO DA NP 4427:2004	DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
<b>6.5 Compensações</b>	Procedimento documento de compensações
<b>6.6 Sanções</b>	Procedimento documentado de sanções
<b>7.1 Gestão administrativa</b>	- Portal do colaborador - Processos individuais dos colaboradores
<b>7.2 Recrutamento e seleção de recursos humanos</b>	Procedimento documentado de recrutamento e seleção
<b>7.3 Admissão</b> <b>7.4 Acolhimento e integração</b>	- Procedimento documentado de admissão, acolhimento e integração - Manual de acolhimento
<b>7.5 Comportamentos</b>	Procedimento documentado de comportamentos
<b>7.6 Desenvolvimento</b> <b>7.6.1 Formação</b>	- Procedimento documentado da formação - Ficha de necessidades de formação não programadas - Plano de formação - Ficha de avaliação da eficácia de ação de formação
<b>7.6.2 Reconhecimento de competências</b>	Não é aplicável
<b>7.6.3 Carreiras</b>	Não é aplicável
<b>7.7 Aquisição de bens e serviços</b>	Não é aplicável
<b>8.1.1 Avaliação do desempenho</b>	- Registos de avaliação de desempenho dos trabalhadores (SIADAP 3 - Lei nº66-B/2007, 28 de Dezembro) - Procedimento de avaliação de desempenho
<b>8.1.2 Satisfação interna</b>	- Inquérito de satisfação interna
<b>8.1.3 Auditorias internas</b>	- Procedimento documentado de auditorias internas - Programa anual de auditorias - Plano de auditoria - Relatório de auditoria
<b>8.2 Controlo de práticas não conformes</b>	Descrição de funções do representante de gestão
<b>8.3 Análise de dados</b>	- Inquérito de avaliação da satisfação interna - Relatórios de auditorias - Registos de avaliação de desempenho dos colaboradores - Registos das atividades de formação - Procedimento documentado controlo dos documentos e dados - Procedimento documentado controlo dos registos - Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas - Ficha de não conformidade/oportunidade de melhoria/ação correção/ação prevenção - Mapa de pessoal (anual) - Mapa de afetação de recursos humanos (anual) - Orçamento anual do município

REQUISITO DA NP 4427:2004	DOCUMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
	- Plano anual de atividades
<b>8.4 Melhorias</b> <b>8.4.1 Melhoria contínua</b>	- Manual do sistema de gestão de recursos humanos - Relatórios de auditorias - Procedimento documentado de auditoria interna - Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas - Ficha de não conformidade/oportunidade de melhoria/ação correção/ação prevenção
<b>8.4.2 Ações corretivas</b> <b>8.4.3 Ações preventivas</b>	- Procedimento documentado de ações corretivas e preventivas - Ficha de não conformidade/oportunidade de melhoria/ação correção/ação prevenção

	<h1 style="color: red;">Gestão Documental</h1> <h2>Procedimento</h2>	PRO	02.03
			



<b>Objetivo:</b>	Este documento visa definir o método de gestão dos Documentos e Impressos relevantes para o SGQ dos serviços da CM Penafiel de modo a garantir a disponibilidade de informações atualizadas e adequadas, nos locais em que são necessárias e definir o controlo dos Registos da Qualidade necessários para comprovar a conformidade e a operacionalidade do SGQ, para com os requisitos especificados.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se ao controlo dos documentos e dos registos relevantes para o SGQ.
<b>Referências:</b>	Manual de Gestão da Qualidade NP EN ISO 9001
<b>Definições:</b>	<b>SGQ:</b> Sistema de Gestão da Qualidade; <b>RGT:</b> Representante da Gestão de Topo; <b>GQ:</b> Gestor da Qualidade <b>RUO:</b> Responsável da Unidade Orgânica; <b>SI:</b> Serviços Informáticos. <b>Documentos:</b> Informação e respetivo meio de suporte; <b>Registos:</b> Documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidências das atividades realizadas.
<b>Fluxograma:</b>	



	<h1 style="color: red;">Gestão Documental</h1> <h2>Procedimento</h2>	PRO	02.03
			

**Modo de Proceder:**



Cód	Descrição	Meio	Resp.																											
1	<p>A necessidade de elaborar um documento (ex.: Instrução de Trabalho, etc.) deve ter em conta se a ausência deste pode influir de forma negativa no Sistema de Gestão da Qualidade.</p> <p>O pormenor e extensão do documento dependem da complexidade das atividades, dos métodos utilizados e da formação do pessoal envolvido na realização das tarefas.</p>	--	RUO																											
2	<p><b>Elaboração / Alterações</b></p> <p>Para elaborar um documento é definido um esboço do mesmo e enviado para os responsáveis funcionais, que achar conveniente, de forma a recolher os seus comentários. Na elaboração dos documentos poderá recorrer-se à utilização de fluxogramas para melhorar o entendimento dos mesmos. Os intervenientes na elaboração estão definidos na tabela que se segue:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Tipo do Documento</th> <th style="width: 33%;">Origem</th> <th style="width: 33%;">Elaboração / alteração ou recepção</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Política da Qualidade</td> <td>Interna</td> <td style="text-align: center;">--</td> </tr> <tr> <td>Manual de Gestão da Qualidade</td> <td>Interna</td> <td style="text-align: center;">GQ</td> </tr> <tr> <td>Processo</td> <td>Interna</td> <td style="text-align: center;">RUO</td> </tr> <tr> <td>Procedimentos</td> <td>Interna</td> <td style="text-align: center;">RUO</td> </tr> <tr> <td>Instruções de Trabalho</td> <td>Interna</td> <td style="text-align: center;">RUO / GQ</td> </tr> <tr> <td>Modelos</td> <td>Interna</td> <td style="text-align: center;">RUO / GQ</td> </tr> <tr> <td>Normas</td> <td>Externa</td> <td style="text-align: center;">RUO / GQ</td> </tr> <tr> <td>Legislação Aplicável</td> <td>Externa</td> <td style="text-align: center;">RUO</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Alterações aos Documentos</b></p> <p>Sempre que houver alterações aos documentos do SGQ, à exceção dos modelos, deverão ser redigidas no corpo do documento de forma a ser percebida pelos utilizadores do mesmo. Assim, o texto deverá estar em Negrito, Itálico e Sublinhado.</p>	Tipo do Documento	Origem	Elaboração / alteração ou recepção	Política da Qualidade	Interna	--	Manual de Gestão da Qualidade	Interna	GQ	Processo	Interna	RUO	Procedimentos	Interna	RUO	Instruções de Trabalho	Interna	RUO / GQ	Modelos	Interna	RUO / GQ	Normas	Externa	RUO / GQ	Legislação Aplicável	Externa	RUO	--	RUO GQ
Tipo do Documento	Origem	Elaboração / alteração ou recepção																												
Política da Qualidade	Interna	--																												
Manual de Gestão da Qualidade	Interna	GQ																												
Processo	Interna	RUO																												
Procedimentos	Interna	RUO																												
Instruções de Trabalho	Interna	RUO / GQ																												
Modelos	Interna	RUO / GQ																												
Normas	Externa	RUO / GQ																												
Legislação Aplicável	Externa	RUO																												

	<h2 style="color: red;">Gestão Documental</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	02.03
			



Cód	Descrição	Meio	Resp.
3	<p><b>Formatação</b></p> <p>Os documentos usados não estão sujeitos a uma formatação rígida. Contudo, os documentos CM Penafiel deverão possuir, sempre que possível, o logótipo ou a sigla dos CM assim como o respetivo código do documento, exceto no caso em que já existam documentos impressos em tipografia ou em suporte informático.</p> <p>Neste caso o documento é identificado pelo título sendo, no entanto, atribuído um código que constará no documento da próxima vez que for mandado fazer em tipografia.</p> <p>Em função do tipo de documento a estrutura deverá ser a seguinte:</p> <p><b>a) <u>Manual de Gestão da Qualidade</u></b></p> <p>O Manual de Gestão da Qualidade é redigido no <b>CMP/CQ 02</b> que tem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cabeçalho: os logótipos dos CM Penafiel, a designação e nome do documento;</li> <li>○ No rodapé: a codificação do modelo, paginação, n.º de revisão e local para rubrica de elaborado e aprovado.</li> </ul> <p>A capa do MGQ possui dois campos para as rubricas dos responsáveis pela elaboração e aprovação. O estado de atualização do MGQ é definido pelo n.º de edição.</p> <p><b>b) <u>Processos</u></b></p> <p>Os processos são redigidos no <b>CMP/CQ 04</b> que tem:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cabeçalho: os logótipos dos CM Penafiel, a designação, código e nome do documento;</li> </ul> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ O estado de atualização do documento é definido pela data de aprovação do mesmo e n.º de No rodapé: a codificação do modelo, paginação, n.º de revisão e local da rubrica de elaborado e aprovado.</li> </ul> <p>revisão.</p> <p><b>c) <u>Procedimentos</u></b></p> <p>Os procedimentos são redigidos no <b>CMP/CQ 05</b> que tem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cabeçalho: os logótipos dos CM Penafiel, a designação, código e nome do documento;</li> <li>○ No rodapé: a codificação do modelo, paginação, n.º de revisão e local da rubrica de elaborado e aprovado.</li> </ul> <p>Os procedimentos possuem o seguinte conteúdo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Objetivo   Âmbito   Referências   Definições   Fluxograma   Modo de Proceder</p> <p>O estado de atualização do documento é definido pela data de aprovação do mesmo e nº de revisão.</p>	<p>CMP/CQ 02 – Manual de Gestão da Qualidade e</p>	<p>GQ</p> <p>RUO</p>

Cód	Descrição	Meio	Resp.																										
	<p><b>d) <u>Instrução de Trabalho</u></b></p> <p>As instruções de trabalho são redigidas no <b>CMP/CQ 07</b> que tem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cabeçalho: os logótipos dos CM Penafiel, a designação, código e nome do documento;</li> <li>○ No rodapé: a codificação do modelo, paginação, n.º de revisão e local da rubrica de elaborado e aprovado.</li> </ul> <p>Os procedimentos possuem o seguinte conteúdo:</p> <p style="text-align: center;">Objetivo   Âmbito   Definições   Modo de Proceder</p> <p>O estado de atualização do documento é definido pela data de aprovação do mesmo e n.º de revisão.</p> <p><b>e) <u>Modelos</u></b></p> <p>Os modelos deverão conter pelo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No cabeçalho: logótipos da CM Penafiel e eventual Unidade Orgânica e designação do modelo;</li> <li>○ No rodapé: o código do modelo e a paginação. No caso de impresso, que irá ser documento, deverá conter ainda o n.º de revisão, data, local de rubrica de aprovado e eventualmente elaborado.</li> </ul> <p>O código do modelo é definido da seguinte forma: <b>CMP/XXXX.YYY.ZZ</b>, em que o XXXX representa as siglas da Unidade Orgânica, YYY representa o número sequencial na Unidade Orgânica e ZZ representa o estado da revisão. O estado de atualização dos modelos é identificado através do seu número de revisão.</p>	<p>CMP/CQ 04 – Ficha de Process o</p> <p>CMP/CQ 05 – Impress o Suporte de Procedi mento</p> <p>CMP/CQ 07 – Instruça o de Trabalho</p>																											
<b>4</b>	<p><b>Codificação</b></p> <p>Os documentos formatados são codificados de acordo com o definido na tabela que segue:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Tipo do Documento</th> <th style="width: 20%;">Origem</th> <th style="width: 40%;">Codificação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Política da Qualidade</td> <td>Interna</td> <td>--</td> </tr> <tr> <td>Manual de Gestão da Qualidade</td> <td>Interna</td> <td>MGQ</td> </tr> <tr> <td>Processo</td> <td>Interna</td> <td>FP.YY</td> </tr> <tr> <td>Procedimentos</td> <td>Interna</td> <td>PRO.YY</td> </tr> <tr> <td>Instruções de Trabalho</td> <td>Interna</td> <td>IT.YY.XXXX</td> </tr> <tr> <td>Modelos</td> <td>Interna</td> <td>CMP/XXXX.YYY</td> </tr> <tr> <td>Normas</td> <td>Externa</td> <td rowspan="2">Próprio documento</td> </tr> <tr> <td>Legislação Aplicável</td> <td>Externa</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo do Documento	Origem	Codificação	Política da Qualidade	Interna	--	Manual de Gestão da Qualidade	Interna	MGQ	Processo	Interna	FP.YY	Procedimentos	Interna	PRO.YY	Instruções de Trabalho	Interna	IT.YY.XXXX	Modelos	Interna	CMP/XXXX.YYY	Normas	Externa	Próprio documento	Legislação Aplicável	Externa	--	GQ RUO
Tipo do Documento	Origem	Codificação																											
Política da Qualidade	Interna	--																											
Manual de Gestão da Qualidade	Interna	MGQ																											
Processo	Interna	FP.YY																											
Procedimentos	Interna	PRO.YY																											
Instruções de Trabalho	Interna	IT.YY.XXXX																											
Modelos	Interna	CMP/XXXX.YYY																											
Normas	Externa	Próprio documento																											
Legislação Aplicável	Externa																												

Cód	Descrição	Meio	Resp.																																				
5	<p><b>Aprovação</b></p> <p>A aprovação dos documentos é efetuada após a análise dos mesmos de acordo com o definido na tabela que se segue.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Tipo do Documento</th> <th>Origem</th> <th>Aprovação</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Política da Qualidade</td> <td>Interna</td> <td>RGT</td> </tr> <tr> <td>Manual de Gestão da Qualidade</td> <td>Interna</td> <td>RGT</td> </tr> <tr> <td>Processo</td> <td>Interna</td> <td>RGT</td> </tr> <tr> <td>Procedimentos</td> <td>Interna</td> <td>RGT</td> </tr> <tr> <td>Instruções de Trabalho</td> <td>Interna</td> <td>RUO/RGT</td> </tr> <tr> <td>Modelos</td> <td>Interna</td> <td>RUO/RGT</td> </tr> <tr> <td>Normas</td> <td>Externa</td> <td>--</td> </tr> <tr> <td>Legislação Aplicável</td> <td>Externa</td> <td>--</td> </tr> </tbody> </table> <p>As unidades orgânicas a considerar na codificação dos documentos, tendo em conta os serviços envolvidos, são:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3">UO – Unidades Orgânicas</th> </tr> <tr> <th>GQ</th> <th>DAT</th> <th>DRH</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Gestão da Qualidade</td> <td>Divisão de Ambiente e Transportes</td> <td>Divisão de Recursos Humanos</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo do Documento	Origem	Aprovação	Política da Qualidade	Interna	RGT	Manual de Gestão da Qualidade	Interna	RGT	Processo	Interna	RGT	Procedimentos	Interna	RGT	Instruções de Trabalho	Interna	RUO/RGT	Modelos	Interna	RUO/RGT	Normas	Externa	--	Legislação Aplicável	Externa	--	UO – Unidades Orgânicas			GQ	DAT	DRH	Gestão da Qualidade	Divisão de Ambiente e Transportes	Divisão de Recursos Humanos	--	RGT RUO
Tipo do Documento	Origem	Aprovação																																					
Política da Qualidade	Interna	RGT																																					
Manual de Gestão da Qualidade	Interna	RGT																																					
Processo	Interna	RGT																																					
Procedimentos	Interna	RGT																																					
Instruções de Trabalho	Interna	RUO/RGT																																					
Modelos	Interna	RUO/RGT																																					
Normas	Externa	--																																					
Legislação Aplicável	Externa	--																																					
UO – Unidades Orgânicas																																							
GQ	DAT	DRH																																					
Gestão da Qualidade	Divisão de Ambiente e Transportes	Divisão de Recursos Humanos																																					
6	<p><b>f) Controlo da Distribuição</b></p> <p>Os documentos originais são arquivados em pasta própria. As cópias distribuídas são registadas no documento <b>Registo da Distribuição de Documentos CMP/CQ 26</b> pelo GQ.</p> <p>Posteriormente, o GQ e o RUO efetuam a atualização do documento <b>Lista de Controlo de Documentos CMP/CQ 12</b> e <b>Lista de Controlo de Impressos CMP/CQ 11</b>, com os detentores de cópias controladas por cada Serviço/UO.</p> <p>O controlo das rubricas dos funcionários com impacto no SGQ é efetuado no documento <b>Lista de Rubricas CMP/CQ 03</b>.</p> <p>Sempre que se verificar a necessidade de distribuir cópias não controladas, estas são identificadas na primeira folha "Cópia de Trabalho".</p>	<p>CMP/CQ 26 – Registo da Distribuição de Documentos</p> <p>CMP/CQ 11 – Lista de Controlo de Impressos</p> <p>CMP/CQ 12 – Lista de Controlo de Documentos</p> <p>CMP/CQ 03 – Lista de Rubricas</p>	GQ RUO																																				

	<h2 style="color: red;">Gestão Documental</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	02.03
			

Cód	Descrição	Meio	Resp.						
7	<p><b>Controlo das Versões / Obsoletos</b></p> <p>O controlo das versões é efetuado no documento <b>Lista de Controlo de Documentos CMP/CQ 12 e Lista de Controlo de Impressos CMP/CQ 11</b>.</p> <p>No seguimento da revisão, as cópias obsoletas são destruídas e os originais retirados de circulação e marcados como "Obsoleto".</p> <p>No caso do Manual de Gestão da Qualidade qualquer alteração implica a edição integral do documento. Os originais obsoletos são arquivados na pasta Arquivo Obsoletos pelo GQ.</p>	<p>CMP/CQ 11 – Lista de Controlo de Impressos</p> <p>CMP/CQ 12 – Lista de Controlo de Documentos</p>	<p>GQ</p> <p>RUO</p>						
8	<p><b>Documentos de Origem Externa</b></p> <p>Os documentos de origem externa são da responsabilidade do órgão receptor. Aquando da receção o documento deve ser carimbado, datado e rubricado.</p> <p>No caso de documentos externos provenientes de fornecedores e clientes, este são responsáveis pela atualização da informação enviada.</p> <p>A garantia da atualização dos documentos externos, nomeadamente legislação, é da responsabilidade do <b>RUO</b> que deve consultar o Diário da República Eletrónico periodicamente e, sempre que forem identificados diplomas aplicáveis aos serviços envolvidos no âmbito do SGQ, poderá elaborar uma informação interna sobre o diploma.</p> <p>No que concerne às normas, o <b>GQ</b> deve também ele, semestralmente, consultar o site das entidades de normalização ou tutela, de forma a conhecer novas normas publicadas, assim como, consultar o site do IPQ no sentido de controlar a atualização.</p> <p>Efetuar a impressão e arquivo das consultas efetuadas.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Normas / Legislação</th> <th style="text-align: center;">Verificação da Atualização</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>IPQ – Instituto Português da Qualidade</b> - www.ipq.pt </td> <td>Semestralmente consultar o site da entidade;</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <b>DRE – Diário da Republica Electrónico</b> – www.dre.pt </td> <td>Consultar periodicamente o site da entidade.</td> </tr> </tbody> </table>	Normas / Legislação	Verificação da Atualização	<b>IPQ – Instituto Português da Qualidade</b> - www.ipq.pt	Semestralmente consultar o site da entidade;	<b>DRE – Diário da Republica Electrónico</b> – www.dre.pt	Consultar periodicamente o site da entidade.	<p>Normas</p> <p>Legislação</p>	<p>RUO</p> <p>GQ</p>
Normas / Legislação	Verificação da Atualização								
<b>IPQ – Instituto Português da Qualidade</b> - www.ipq.pt	Semestralmente consultar o site da entidade;								
<b>DRE – Diário da Republica Electrónico</b> – www.dre.pt	Consultar periodicamente o site da entidade.								
9	<p><b>Dados Informáticos</b></p> <p>A documentação produzida, informaticamente, pelos serviços no âmbito da certificação de qualidade, está sujeita a medidas de segurança, de acordo com as regras definidas pelos Serviços Informáticos do Município. As cópias de segurança dos serviços a certificar serão feitas diariamente, com periodicidade semanal com troca de "tape" e mensalmente. Os Serviços</p>	--	SI						

	<h2 style="color: red;">Gestão Documental</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	02.03
			

Cód	Descrição	Meio	Resp.																												
	Informáticos são notificados por e-mail do final do processo de cópia e de eventuais problemas ocorridos no processo.																														
<b>10</b>	<p><b>Controlo de Registos</b></p> <p>O controlo dos registos é efetuado através do preenchimento do documento <b>Tabela de Controlo de Registos CMP/CQ 10</b> por Unidade Orgânica, de acordo com os seguintes princípios:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Nome do Registo</th> <th rowspan="2">Resp</th> <th rowspan="2">Sup</th> <th colspan="4">Armazenagem e Recuperação</th> <th rowspan="2">Acesso</th> <th colspan="2">Tempo de Retenção</th> <th rowspan="2">Destino</th> </tr> <tr> <th>Nome do Arquivo</th> <th>Indexação</th> <th>Local activo</th> <th>Local Intermediário</th> <th>Local activo</th> <th>Local Intermediário</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> <th>6</th> <th>7</th> <th>8</th> <th>9</th> <th>10</th> <th>11</th> </tr> </thead> </table> <p>1. Código do Registo / Nome do registo            2. Responsável pelo arquivo            3. Suporte do registo: papel / informático            4. Nome do arquivo (designação da pasta de arquivo)            5. Indexação (organização da informação na pasta de arquivo): Data / Alfabética / Sequencial            6. Local activo (localização da pasta de arquivo enquanto arquivo corrente)            7. Local intermédio (localização da pasta de arquivo)            8. Protecção/acesso: colaboradores com acesso ao registo            9. Local activo (tempo de retenção enquanto arquivo corrente)            10. Local intermédio (tempo de retenção enquanto arquivo intermédio)            11. Destino (forma de eliminação / destruição do registo)</p>	Nome do Registo	Resp	Sup	Armazenagem e Recuperação				Acesso	Tempo de Retenção		Destino	Nome do Arquivo	Indexação	Local activo	Local Intermediário	Local activo	Local Intermediário	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	CMP/CQ 10 – Tabela de Controlo dos Registos	RUO GQ
Nome do Registo	Resp				Sup	Armazenagem e Recuperação				Acesso	Tempo de Retenção		Destino																		
		Nome do Arquivo	Indexação	Local activo		Local Intermediário	Local activo	Local Intermediário																							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11																					

<b>DOCUMENTOS INTERNOS AO SISTEMA</b>				
<b>NOME DO DOCUMENTO</b>	<b>RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO E REAPROVAÇÃO</b>	<b>FORMA DE DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DA VERSÃO (DATA)</b>
<b>Manual de Recursos Humanos</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>28-10-2017</b>
<b>Manual de Acolhimento</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>15-10-2017</b>
<b>Procedimento Controlo dos Documentos e Dados</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>09-10-2017</b>
<b>Procedimento Controlo dos Registos</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>29-10-2017</b>
<b>Política de Recursos Humanos</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>27-06-2017</b>
<b>Organigrama Divisão R.H</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>
<b>Ficha Descrição de Funções da Divisão de Recursos Humanos</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>25-06-2017</b>
<b>Procedimento de Compensações</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>
<b>Procedimento de Sanções Disciplinares</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>
<b>Procedimento de Recrutamento e Seleção</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>23-06-2017</b>
<b>Procedimento de Admissão e Acolhimento e Integração</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>
<b>Procedimento de Comportamentos</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>24-07-2017</b>
<b>Procedimento de Formação</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>
<b>Ficha de Avaliação de Resultados da Ação de Formação</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>24-07-2017</b>
<b>Ficha Necessidades não Programadas de Formação</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>

<b>DOCUMENTOS INTERNOS AO SISTEMA</b>				
<b>NOME DO DOCUMENTO</b>	<b>RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO E REAPROVAÇÃO</b>	<b>FORMA DE DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>LOCALIZAÇÃO</b>	<b>IDENTIFICAÇÃO DA VERSÃO (DATA)</b>
<b>Plano de Formação</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>09-10-2017</b>
<b>Ficha de Avaliação do Desempenho SIADAP 3</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>Sem referência</b> (Documento de obrigatoriedade legal do ministério - presidência do conselho de ministros – secretaria de estado das autarquias locais)
<b>Procedimento de Ações Corretivas e Preventivas</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>04-10-2017</b>
<b>Procedimento de Auditorias internas</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>04-10-2017</b>
<b>Plano de Auditoria</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>04-10-2017</b>
<b>Programa Anual de Auditorias</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>04-10-2017</b>
<b>Relatório de Auditoria</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>20-07-2017</b>
<b>Inquérito de Satisfação Interna</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>
<b>Ficha de Não Conformidade – Oportunidade de Melhoria - Ação Correção - Ação Prevenção</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>04-10-2017</b>
<b>Lista de Legislação e Regulamentos Internos</b>	Representante da Gestão	Digital	Disco do computador	<b>05-05-2017</b>

DOCUMENTOS EXTERNOS AO SISTEMA				
NOME DO DOCUMENTO	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO E REAPROVAÇÃO	FORMA DE DISTRIBUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DA VERSÃO (DATA)
<b>Minuta de Acumulação de Funções</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 87.03 1*
<b>Minuta de Alteração de Elementos Identificativos</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 071.02 1*
<b>Minuta de Autorização de Ajudas de Custo</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 058.02 1*
<b>Minuta de Autorização de Horas de Trabalho Extraordinário</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 005.02 1*
<b>Minuta de Autorização de Utilização de Viatura Própria</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 057.02 1*
<b>Minuta de Justificação de não marcação de controlo de ponto</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-</a>	CMP/DGO-DRH 006.02 1*

DOCUMENTOS EXTERNOS AO SISTEMA				
NOME DO DOCUMENTO	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO E REAPROVAÇÃO	FORMA DE DISTRIBUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DA VERSÃO (DATA)
			humanos/formularios-de- pessoal.aspx	
<b>Minuta de Participação de Regresso ao Serviço</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 008.02 1*
<b>Minuta de Pedido de Férias</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 020.02 1*
<b>Minuta de Pedido de Alteração de Férias</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 007.02 1*
<b>Minuta de Pedido de Declarações Diversas</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 042.02 1*
<b>Minuta de Mapa Mensal de Assiduidade</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pessoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 001.02 1*

DOCUMENTOS EXTERNOS AO SISTEMA				
NOME DO DOCUMENTO	RESPONSABILIDADE DE APROVAÇÃO E REAPROVAÇÃO	FORMA DE DISTRIBUIÇÃO	LOCALIZAÇÃO	IDENTIFICAÇÃO DA VERSÃO (DATA)
<b>Minuta de Prestação de Encargos Familiares</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 030.02
<b>Minuta de Registo de Ponto - Assistente Operacional</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 013.02 1*
<b>Minuta de Relação de Horas de Trabalho Extraordinário</b>	Gestor da Qualidade	Digital	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/formularios-de-pressoal.aspx</a>	CMP/DGO-DRH 028.02 1*

1\* As versões identificadas, das respetivas minutas, foram implementadas na altura da certificação do sistema normativo ISO 900

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Correspondência recebida / expedida</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta da Correspondência	Disco do computador dos colaboradores da Divisão	Pasta	Antivírus e firewall	Pedido 2ª via	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Balanço social</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta do Balanço Social	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/balanco-social.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/balanco-social.aspx</a>	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	5 anos	5 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Estudos sobre o quadro de pessoal</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta do quadro de pessoal	Disco do computador da Isménia	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	10 anos	10 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Mapa de pessoal</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos mapas de pessoal	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/mapa-de-pessoal.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/mapa-de-pessoal.aspx</a>	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Mapa / Despacho de afetação</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos mapas de afetação	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/despacho-de-afetacao.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/despacho-de-afetacao.aspx</a>	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Organograma</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos organogramas	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/regulamentos.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/regulamentos.aspx</a>	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Registos de avaliação de desempenho (SIADAP)</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta SIADAP	Disco do computador da Sandra	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Registos de formação</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos Registos de formação	Disco do computador da Sandra	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	5 anos	Não aplicável	Destruido	Apagar do disco

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Diplomas de formação profissional</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Pedido 2ª via	Não aplicável	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
<b>Registo de concursos</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos recrutamentos	Disco do computador da Isménia	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Provas de concursos</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos recrutamentos	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	5 anos	Não aplicável	Destruido	Não aplicável
<b>Processos de concursos</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos recrutamentos	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	5 anos	Não aplicável	Destruido	Não aplicável
<b>Processos de contagem de tempo de serviço</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta das contagens de tempo de serviço	Disco do computador da Isménia	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	10 anos	10 anos	Destruido	Apagar do disco

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Processos de mobilidade</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Disco do computador da Ismênia e Manuel Fernando	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Processos de sindicância</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Pedido 2ª via	Não aplicável	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
<b>Termos de posse e aceitação de nomeação</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos Termos de posse e aceitação de nomeação	Disco do computador Manuel Fernando	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Despachos / Circulares / Ordens de serviço</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos Despachos / Circulares / Ordens de serviço	Disco do computador Manuel Fernando	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Recibo de vencimento</b>		x	Não aplicável	Disco do computador Virginia e Sara	Não aplicável	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	Não aplicável	3 anos	Destruido	Apagar do disco
<b>Processo Individual do Colaborador</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Pedido 2ª via	Não aplicável	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
<b>Processos disciplinares</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos recrutamentos	Disco do computador Manuel Fernando	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Registos de acidentes de trabalho</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Pedido 2ª via	Não aplicável	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Participações de acidentes de trabalho</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Disco do computador Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	10 anos	10 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Mapas de assiduidade</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta dos mapas de assiduidade	Disco do computador Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	3 anos	3 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Listas de antiguidade</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta das listas de antiguidade	Disco do computador da Isménia, Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	40 anos	40 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Inscrição em instituições de previdência social</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Disco do computador da Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	40 anos	40 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Mapas de férias</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta dos mapas de férias	Disco do computador da Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	3 anos	3 anos	Destruído	Apagar do disco

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Mapas de pagamento da ADSE</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta dos mapas de pagamento de ADSE	Disco do computador da Sandra, Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressã o	Backup	x	Não aplicável	5 anos	5 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Mapas de prestação de trabalho extraordinário</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta dos mapas de pagamento de ADSE	Disco do computador da Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressã o	Backup	x	Não aplicável	3 anos	3 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Processos de abonos de família</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Disco do computador da Virgínia e Sara	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressã o	Backup	x	Não aplicável	10 anos	10 anos	Destruído	Apagar do disco
<b>Programas centro de emprego</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos dos programas do centro de emprego	Disco do computador do Armando	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressã o	Backup	x	Não aplicável	5 anos	5 anos	Destruído	Apagar do disco

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Regulamentos internos</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta dos regulamentos internos	<a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/regulamentos.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/regulamentos.aspx</a>	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Legislação</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário da legislação	<a href="https://dre.pt/legislacao">https://dre.pt/legislacao</a>	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Descrição de Funções da Divisão de Recursos Humanos</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Cândida e Manuel Fernando	Não aplicável	Antivírus e firewall	Não aplicável	Backup	Não aplicável	x	Não aplicável	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Avaliação de Resultados da Ação de Formação</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos Registos de formação	Disco do computador do Manuel Fernando	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Necessidades não Programadas de Formação</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos Registos de formação	Disco do computador da Sandra	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	x	Não aplicável	2anos	Não aplicável	Destruido	Não aplicável
<b>Plano de Formação</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Cândida e Sandra	Não aplicável	Antivírus e firewall	Não aplicável	Backup	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável	2anos	Não aplicável	Apagar do disco
<b>Plano de Auditoria</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Cândida	Não aplicável	Antivírus e firewall	Não aplicável	Backup	Não aplicável	x	Não aplicável	Permanente	Backup	Não aplicável
<b>Programa Anual de Auditorias</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Cândida	Não aplicável	Antivírus e firewall	Não aplicável	Backup	Não aplicável	x	Não aplicável	Permanente	Backup	Não aplicável
<b>Relatório de Auditoria</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Cândida	Não aplicável	Antivírus e firewall	Não aplicável	Backup	Não aplicável	x	Não aplicável	Permanente	Backup	Não aplicável

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Inquérito de Satisfação Interna</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na Pasta dos Registos de Satisfação Interna	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	2anos	Não aplicável	Destruido	Não aplicável
<b>Ficha de Não Conformidade - Oportunidade de Melhoria - Ação Correção - Ação Prevenção</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Cândida	Não aplicável	Antivirus e firewall	Não aplicável	Backup	Não aplicável	x	Não aplicável	Permanente	Não aplicável	Não aplicável
<b>Acumulação de Funções</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Disco do computador de Manuel Fernando	Pasta	Antivirus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável
<b>Alteração de Elementos Identificativos</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Autorização de Ajudas de Custo</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta das Ajudas de Custo	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Destruído	Não aplicável
<b>Autorização de Horas de Trabalho Extraordinário</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta Horas de Trabalho Extraordinário	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Destruído	Não aplicável
<b>Autorização de Utilização de Viatura Própria</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta da Autorização de Utilização de Viatura Própria	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Destruído	Não aplicável
<b>Justificação de não marcação de controlo de ponto</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos na pasta do controlo de ponto	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Destruído	Não aplicável
<b>Participação de Regresso ao Serviço</b>	x	x	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Disco do computador de Manuel Fernando	Pasta	Antivírus e firewall	Reimpressão	Backup	Não aplicável	x	Permanente	Não aplicável	Não aplicável	Não aplicável

NOME DO REGISTO	TIPO DE REGISTO ACESSO		ACESSO		CONSERVAÇÃO/ PROTEÇÃO		FORMA DE RECUPERAÇÃO		TIPO DE RETENÇÃO		TEMPO DE RETENÇÃO		INUTILIZAÇÃO	
	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Papel	Digital	Arquivo Vivo	Arquivo Morto	Papel	Digital	Papel	Digital
<b>Pedido de Férias</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Destruido	Não aplicável
<b>Pedido de Alteração de Férias</b>	x	Não aplicável	Arquivo da Divisão de Recursos Humanos no armário dos processos individuais dos colaboradores	Não aplicável	Pasta	Não aplicável	Irrecuperável	Não aplicável	x	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Destruido	Pasta
<b>Mapa Mensal de Assiduidade</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Virgínia e Sara	Não aplicável	Antivírus e firewall	Não aplicável	Backup	x	Não aplicável	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Apagar do disco
<b>Relação de Horas de Trabalho Extraordinário</b>	Não aplicável	x	Não aplicável	Disco do computador da Virgínia e Sara	Não aplicável	Antivírus e firewall	Não aplicável	Backup	x	Não aplicável	Não aplicável	3 anos	Não aplicável	Apagar do disco

Assumimos, na **Câmara Municipal de Penafiel**, uma política de investimento no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que visem a adequação da atividade dos nossos trabalhadores à prossecução dos objetivos estratégicos da Autarquia, através da valorização e otimização dos recursos, assente nos eixos de **Atrair, Manter e Desenvolver**. Encorajamos o envolvimento e a participação ativa de todos numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolete a criatividade e a inovação.

## Comprometemo-nos a:

**S**atisfazer os nossos colaboradores;

**E**nvolver todos os colaboradores e serviços da autarquia;

**N**ortear e modernizar todos os sistemas operacionais;

**T**ratar e executar os trabalhos no prazo previsto;

**I**nvestir no desenvolvimento das práticas de recursos humanos;

**R**eduzir o número de não conformidades;

**P**romover o cumprimento dos requisitos do sistema de gestão de recursos humanos;

**E**nvolver e comprometer a gestão de topo no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão de recursos humano;

**N**ortear e formular objetivos claros, mensuráveis e exequíveis;

**A**nalisar sistematicamente os dados;

**F**ormar, motivar e desenvolver as competências pessoais, profissionais e organizacionais;

**I**mplementar, manter e melhorar, de forma contínua e eficaz, o sistema de gestão de recursos humanos;

**E**stabelecer e rever, continuamente, os objetivos do sistema de gestão de recursos humanos;

**L**evar a cabo o cumprimento da legislação em v

**Função:** Chefe de Divisão de Recursos Humanos

**Categoria:** Técnico Superior

**Unidade Orgânica:** Divisão de Recursos Humanos

**Substituído por:** Coordenadora Técnica da Secção de Recrutamento e Seleção

**Reporte Hierárquico:** Diretor de Departamento de Gestão Organizacional / Vereador do Pelouro de Recursos Humanos

## Objetivo Principal da Função

Assegurar as funções de Direção e Chefia da Divisão de Recursos Humanos.

## Descrição Genérica da Função

Principais responsabilidades, atividades da função e decisões que toma.

- Assegura a execução de tarefas específicas no domínio de administração dos recursos humanos, de acordo com as disposições legais aplicáveis e de forma a garantir o bom funcionamento dos serviços municipais;
- Assegura o acolhimento e a integração de novos trabalhadores, garantindo os esclarecimentos e apoio que se mostrem necessários;
- Garante a execução do processo de avaliação e classificação de serviço dos trabalhadores;
- Assegura o processamento de todos os abonos e a retenção dos respetivos descontos;
- Assegura a formação profissional dos trabalhadores do município e apoia a cooperação da Câmara Municipal de Penafiel com outras entidades em matéria de formação;
- Assegura a elaboração de estudos que permitam a análise e gestão correta dos recursos humanos e do balanço social;
- Assegura a elaboração dos quadros de pessoal do município e as respetivas alterações;
- Colige os elementos necessários à previsão orçamental no tocante às despesas com o pessoal;
- Cooperar nos processos de inquérito e disciplinares;
- Coordena, de acordo com as orientações superiormente estabelecidas, todas as ações que visem a obtenção de índices sempre crescentes na qualidade da prestação dos serviços e na consequente desburocratização e modernização de procedimentos, procurando sempre a melhor rentabilização dos recursos disponíveis;
- Desenvolve as ligações funcionais/ horizontais com todas as divisões orgânicas da Câmara Municipal de Penafiel;
- Promove a execução das deliberações do município referentes à divisão e contribui para melhorar a eficácia e a eficiência dos respetivos serviços.
- Proporciona evidências do seu comprometimento no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão de recursos humanos e na melhoria contínua da sua eficácia e da sua eficiência;
- Estabelecer e divulgar necessidades e expectativas da organização para com os recursos humanos;
- Estabelece a política de recursos humanos;
- Estabelece objetivos para a gestão de recursos humanos;
- Organiza e motiva a organização para a implementação e cumprimento do sistema de gestão de recursos humanos;

- Implementa e mantém os registos de todos os requisitos legais aplicáveis à gestão dos recursos humanos, assegurando a sua revisão periódica e o cumprimento integral das alterações legais que possam ocorrer;
- Conduz as revisões do sistema de gestão de recursos humanos;
- Estabelece e divulga a sua política de recursos humanos, assegurando que é apropriada ao propósito da organização e compreendida a todos os níveis;
- Cumpre os requisitos e melhora, continuamente, a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos;
- Proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objetivos para a gestão de recursos humanos;
- Revê a política de recursos humanos regularmente, de acordo com as alterações internas e externas, para se manter atualizada;
- Assegura os meios para estabelecer, documentar, implementar e manter o sistema de gestão de recursos humanos, melhorando, continuamente, a sua eficácia, como meio de assegurar a conformidade com os requisitos Norma Portuguesa 4427;
- Assegura a definição, a documentação e a comunicação das responsabilidades, das autoridades e da interação das diferentes entidades envolvidas no desempenho do sistema de gestão de recursos humanos;
- Assegura que os processos necessários ao sistema de gestão de recursos humanos são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Informa a gestão de topo sobre o desempenho do sistema de gestão de recursos humanos e qualquer necessidade de revisão e melhoria;
- Assegura o estabelecimento de um processo que permita a eficaz comunicação interna, em todos os sentidos e entre todas as pessoas, no âmbito da gestão de recursos humanos;
- Revê o sistema de gestão de recursos humanos, em intervalos planeados, de forma a assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz;
- Avalia as necessidades da organização, as oportunidades de melhoria e as necessidades de alteração ao sistema de gestão de recursos humanos, incluindo a política e os objetivos da gestão de recursos humanos.

## Competências Transversais à Função

Planeamento e organização; Liderança e gestão de pessoas; Otimização de recursos; Orientação para a inovação, qualidade e mudança; Iniciativa e autonomia; Responsabilidade e compromisso com o serviço; Negociação e persuasão; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Representação e colaboração institucional; Tolerância à pressão e contrariedades.

## Tempo de Adaptação à Função

Tempo mínimo considerado necessário para o desempenho autónomo da função, com padrões de qualidade e rapidez considerados normais.

6 Meses.

**Função:** Responsável da Secção de Recrutamento e Seleção

**Categoria:** Coordenadora Técnica

**Unidade Orgânica:** Divisão de Recursos Humanos

**Substituído por:** Chefe da Divisão

**Reporte Hierárquico:** Chefe da Divisão

## Objetivo Principal da Função

Assegurar e coordenar de forma integrada a execução das atividades e tarefas da secção e gerir o pessoal respetivo e concretizar as orientações superiormente definidas.

## Descrição Genérica da Função

Principais responsabilidades, atividades da função e decisões que toma.

- Zela pelos procedimentos administrativos nos termos da legislação em vigor;
- Assegura as ligações funcionais/ horizontais com os outros serviços intervenientes na orientação, condução e execução de processos, assuntos e tarefas comuns, de um modo especial com os serviços de origem dos processos;
- Executa as ações administrativas relativas ao recrutamento, provimento, transferência reclassificação e reconversão profissionais, regularização, progressão, promoção e cessação de funções do pessoal;
- Instrui todos os processos referentes a prestações sociais dos funcionários, nomeadamente os relativos às prestações complementares, Caixa Geral de Aposentações, A.D.S.E., segurança social e seguros;
- Elabora a lista de antiguidades e todo o processo conducente à elaboração do balanço social e de recenseamento dos funcionários;
- Informa alterações verificadas nas situações respeitantes aos efetivos humanos;
- Assegura e mantém atualizados o cadastro pessoal, bem como o registo de controle de assiduidade;
- Promove o processo conducente à classificação de serviço dos funcionários;
- Promove a verificação de faltas e licenças por doença;
- Proceda ao atendimento pessoal e do público em matéria de recursos humanos;
- Trata de todo o expediente e arquivo da documentação respeitante à secção, bem como procede à remessa para os serviços centrais, regionais ou locais do estado, dos documentos ou elementos que a lei determinar;
- Exerce outras tarefas que se enquadram no âmbito da secção, ou que lhe forem cometidas por despacho do presidente da Câmara.

## Competências Transversais à Função

Realização e orientação para resultados; Coordenação; Inovação e qualidade; Otimização de recursos; Adaptação e melhoria contínua; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Trabalho de equipa e cooperação; Responsabilidade e compromisso com o serviço.

## Tempo de Adaptação à Função

Tempo mínimo considerado necessário para o desempenho autónomo da função, com padrões de qualidade e rapidez considerados normais.

6 Meses.

**Função:** Técnico/a de Remunerações

**Categoria:** Assistente Técnico

**Unidade Orgânica:** Divisão de Recursos Humanos

**Substituído por:** Coordenador Técnico

**Reporte Hierárquico:** Coordenador Técnico; Chefe da Divisão

## Objetivo Principal da Função

Assegurar e coordenar o processamento das remunerações dos colaboradores.

## Descrição Genérica da Função

Principais responsabilidades, atividades da função e decisões que toma.

- Processa os vencimentos e outros abonos do pessoal e assegurar o respetivo pagamento, através das instituições bancárias, nos prazos estabelecidos superiormente;
- Elabora e confere os mapas e relações de descontos, facultativos ou obrigatórios, processados nos vencimentos dos trabalhadores;
- Faz cumprir as obrigações fiscais a que os trabalhadores estão sujeitos, de acordo com as normas em vigor;
- Calcula ajudas de custo, subsídio de transporte, trabalho extraordinário, trabalho prestado em dias de descanso semanal, de descanso complementar ou feriados e processar os respetivos pagamentos;
- Recolhe e trata dados para fins estatísticos e de gestão, relativos a encargos salariais, trabalho extraordinário e noturno, ajudas de custo, participações na doença, acidentes de trabalho, abonos complementares, subsídios e outros;
- Proceda à estimativa anual das verbas a orçamentar para despesas de pessoal e às alterações que se mostrem necessárias;
- Assegura o atendimento e esclarecimento dos funcionários;
- Trata de todo o expediente e arquivo da documentação respeitante à secção, bem como procede à remessa para os serviços centrais, regionais ou locais do estado; dos documentos ou elementos que a lei determinar.

## Competências Transversais à Função

Realização e orientação para resultados; Organização e método de trabalho; Inovação e qualidade; Iniciativa e autonomia; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Trabalho de equipa e cooperação; Responsabilidade e compromisso com o serviço.

## Tempo de Adaptação à Função

Tempo mínimo considerado necessário para o desempenho autónomo da função, com padrões de qualidade e rapidez considerados normais.

6 Meses.

**Função:** Técnico/a de Cadastro

**Categoria:** Assistente Técnico

**Unidade Orgânica:** Divisão de Recursos Humanos

**Substituído por:** Coordenador Técnico

**Reporte Hierárquico:** Coordenador Técnico; Chefe da Divisão.

## Objetivo Principal da Função

Apoiar o Coordenador Técnico em todas as tarefas administrativas aos processos de cadastro dos colaboradores.

## Descrição Genérica da Função

Principais responsabilidades, atividades da função e decisões que toma.

- Assegura e mantém o cadastro de pessoal;
- Promove a verificação de faltas ou licenças por doença;
- Proceda ao atendimento do pessoal e do público em matéria de recursos humanos;
- Agiliza administrativamente todo o processo referente aos programas ocupacionais do centro de emprego;
- Trata de todo o expediente e arquivo de documentação respeitante ao serviço, bem como procede à remessa para os serviços centrais, regionais ou locais do estado, dos documentos ou elementos que a lei determinar.

## Competências Transversais à Função

Realização e orientação para resultados; Organização e método de trabalho; Inovação e qualidade; Iniciativa e autonomia; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Trabalho de equipa e cooperação; Responsabilidade e compromisso com o serviço.

## Tempo de Adaptação à Função

Tempo mínimo considerado necessário para o desempenho autónomo da função, com padrões de qualidade e rapidez considerados normais.

6 Meses.

**Função:** Técnico/a de Recrutamento

**Categoria:** Assistente Técnico

**Unidade Orgânica:** Divisão de Recursos Humanos

**Substituído por:** Coordenador Técnico

**Reporte Hierárquico:** Coordenador Técnico; Chefe da Divisão

## Objetivo Principal da Função

Apoiar o Coordenador Técnico em todas as tarefas administrativas associadas ao processamento de remunerações e ADSE.

## Descrição Genérica da Função

Principais responsabilidades, atividades da função e decisões que toma.

- Apoia as ações administrativas relativas aos processos de recrutamento e seleção, no âmbito dos procedimentos concursais;
- Apoia as ações administrativas tendentes ao provimento de novos colaboradores;
- Apoia as ações administrativas relacionadas com o preenchimento dos mapas de suporte para planificação e orçamentação anual das necessidades de pessoal com vista à elaboração do mapa de pessoal e orçamento;
- Apoia as ações administrativas relacionadas com o preenchimento dos mapas trimestrais da evolução das despesas com o pessoal;
- Procede à inscrição e renovação dos direitos na ADSE;
- Realiza o processamento das comparticipações na ADSE, como todos os por processos administrativos inerentes.

## Competências Transversais à Função

Realização e orientação para resultados; Organização e método de trabalho; Inovação e qualidade; Iniciativa e autonomia; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Trabalho de equipa e cooperação; Responsabilidade e compromisso com o serviço.

## Tempo de Adaptação à Função

Tempo mínimo considerado necessário para o desempenho autónomo da função, com padrões de qualidade e rapidez considerados normais.

6 Meses.

**Função:** Técnico/a de Formação/ Assiduidade/ Avaliação de Desempenho

**Categoria:** Assistente Técnico

**Unidade Orgânica:** Divisão de Recursos Humanos

**Substituído por:** Coordenador Técnico

**Reporte Hierárquico:** Coordenador Técnico; Chefe de Divisão

## Objetivo Principal da Função

Assegurar a gestão do processo de formação dos colaboradores, bem como todos os procedimentos diretamente relacionados com a assiduidade e avaliação de desempenho dos colaboradores.

## Descrição Genérica da Função

Principais responsabilidades, atividades da função e decisões que toma.

- Elabora a proposta de plano de formação e assegura a sua implementação;
- Promove a elaboração do diagnóstico de necessidades de formação;
- Assegura e promove a participação dos trabalhadores em ações de formação externas;
- Assegura e promove a participação dos trabalhadores em congressos, seminários, encontros e outros eventos de natureza similar;
- Promove uma informação atualizada sobre o percursos formativo dos trabalhadores, procurando garantir a igualdade de oportunidades no acesso à formação;
- Estabelece ligações à CCRN, IGAP e ao CEFA, bem como a outras entidades no domínio da formação;
- Instrui todos os processos referentes a prestações sociais dos funcionários, nomeadamente os relativos às prestações complementares, Caixa geral de Aposentações, ADSE, segurança social e outros;
- Informa as alterações verificadas nas situações respeitantes aos efetivos humanos;
- Assegura e mantém atualizados o registo de controlo de assiduidade;
- Promove o processo inerente ao SIADAP;
- Promove a verificação de faltas ou licenças por doença;
- Trata de todo o expediente e arquivo da documentação respeitante ao serviço, bem como procede à remessa para os serviços centrais, regionais ou locais do estado, dos documentos ou elementos que a lei determinar.

## Competências Transversais à Função

Realização e orientação para resultados; Organização e método de trabalho; Inovação e qualidade; Iniciativa e autonomia; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Trabalho de equipa e cooperação; Responsabilidade e compromisso com o serviço.

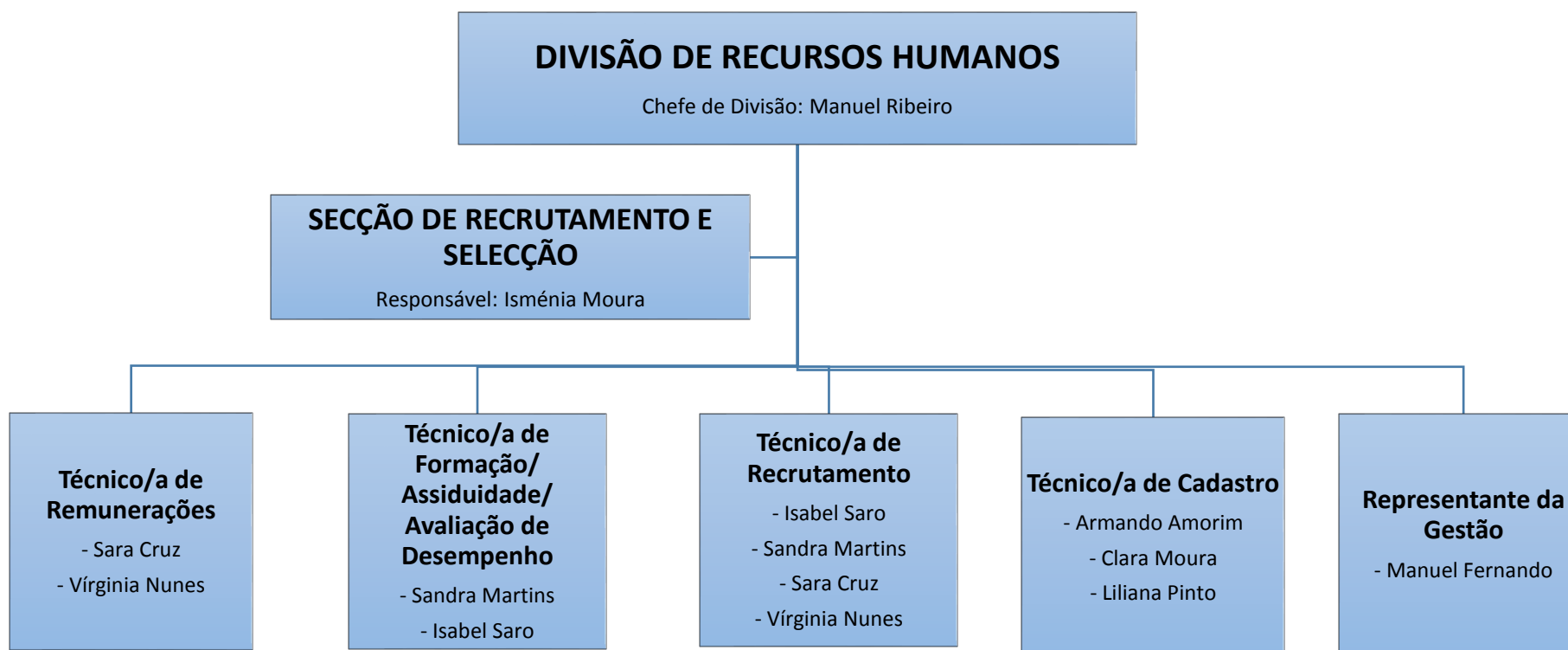
## Tempo de Adaptação à Função

Tempo mínimo considerado necessário para o desempenho autónomo da função, com padrões de qualidade e rapidez considerados normais.

6 Meses.

# ORGANIGRAMA

## DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS



**Função:** Representante da Gestão

**Categoria:** Chefe de Divisão

**Unidade Orgânica:** Divisão de Recursos Humanos

**Substituído por:** Responsável da Secção de Recrutamento e Seleção

**Reporte Hierárquico:** Executivo

## Objetivo Principal da Função

Assegurar os recursos, a implementação, o desenvolvimento e a manutenção da eficácia do Sistema de Gestão de Recursos Humanos.

## Descrição Genérica da Função

Principais responsabilidades, atividades da função e decisões que toma.

- Aprova e assegura os meios necessários para o cumprimento da Política de Recursos Humanos;
- Avalia a compreensão da política e promove a divulgação dos objetivos definidos;
- Assegura os recursos necessários à implementação e manutenção do Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
- Aprova, elabora e faz cumprir Plano de Auditorias Internas;
- Lidera os processos de revisões ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
- Assegura a promoção da consciencialização dos colaboradores para com os requisitos definidos;
- Assegura a adequabilidade e eficácia do Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
- Define ações que promovam a melhoria do Sistema de Gestão de Recursos Humanos;
- Assegura que os processos necessários ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Analisa e investiga práticas não conformes;
- Execute as ações necessárias para corrigir as práticas não conformes;
- Informa a gestão de topo sobre o desempenho do Sistema de Gestão de Recursos e qualquer necessidade de revisão e melhoria;
- Assegura a implementação e manutenção de registos e arquivo;
- Participa na identificação e implementação de ações corretivas e preventivas;
- Cumpre todos os documentos do Sistema de Gestão de Recursos Humanos que lhe são aplicáveis.

## Competências Transversais à Função

Planeamento e organização; Liderança e gestão de pessoas; Otimização de recursos; Orientação para a inovação, qualidade e mudança; Iniciativa e autonomia; Responsabilidade e compromisso com o serviço; Negociação e persuasão; Relacionamento interpessoal; Comunicação; Representação e colaboração institucional; Tolerância à pressão e contrariedades.

## Tempo de Adaptação à Função

Tempo mínimo considerado necessário para o desempenho autónomo da função, com padrões de qualidade e rapidez considerados normais.

6 Meses.

**Objetivo:**

Este procedimento visa estabelecer as metodologias de avaliação de desempenho dos colaboradores de forma a assegurar a motivação e desenvolvimento profissional dos colaboradores e a melhoria das atividades da autarquia.

**Âmbito:**

Aplica-se à avaliação de desempenho de todos os colaboradores.

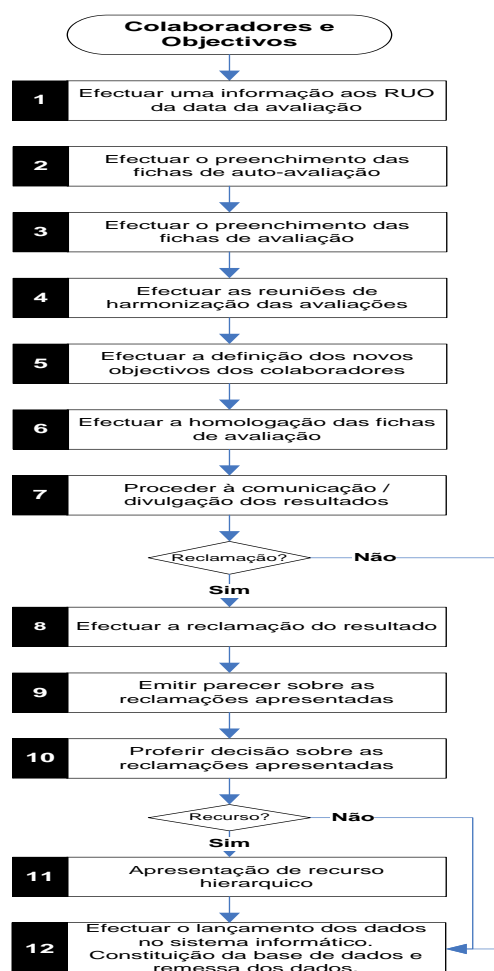
**Referências:**

Manual de Gestão da Qualidade - NP EN ISO 9001:2008

**Definições:**

**SGQ:** Sistema de Gestão da Qualidade; **PCM:** Presidente da Câmara Municipal; **CCA:** Conselho de Coordenação da Avaliação; **DRH:** Divisão de Recursos Humanos; **RUO:** Responsável da Unidade Orgânica; **AVR:** Avaliador; **AV:** Avaliado.

**Fluxograma:**



	<h2 style="color: red;">Avaliação de Desempenho</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	18.00
			

**Modo de Proceder:**

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	No final de cada ano efetuar a comunicação aos colaboradores das datas para realizar a avaliação de desempenho.		DRH
2	A partir do dia 5 Janeiro, solicitar ao <b>DRH</b> as <b>Fichas de Auto-Avaliação de Desempenho</b> e efetuar o preenchimento das mesmas até à data da entrevista, com atividades relevantes e funções exercidas durante o período em apreciação, devendo esta ser presente ao <b>RUO</b> no momento da entrevista.	Fichas de Auto-Avaliação	AV
3	Entre 5 e 20 de Janeiro, solicitar ao <b>DRH</b> as <b>Fichas de Avaliação de Desempenho</b> e efetuar o seu preenchimento com vista a serem apresentadas nas reuniões de harmonização das avaliações.	Ficha de Avaliação de Desempenho	AVR
4	Entre 21 e 31 de Janeiro, realizar as reuniões do <b>CCA</b> tendo em vista a harmonização das avaliações e a validação das propostas de avaliação final correspondente às percentagens máximas de mérito e excelência.	--	CCA
5	No decorrer do mês de Fevereiro, efetuar a entrevista individual com o objetivo de analisar a auto-avaliação do <b>avaliado</b> , dar conhecer a avaliação do <b>avaliador</b> e estabelecer os objetivos do presente ano. Elaborar os objetivos na <b>Ficha de Avaliação de Desempenho</b> .	Ficha de Avaliação de Desempenho	AVR AV
6	Efetuar a análise e a homologação as <b>Ficha de Avaliação de Desempenho</b> até 15 de Março. Encaminhar as mesmas para a <b>DRH</b> a fim de dar conhecimento aos colaboradores por intermédio do respetivo <b>RUO</b> .	Ficha de Avaliação de Desempenho	PCM
7	Efetuar a comunicação/divulgação aos colaboradores da homologação das avaliações efetuadas. Proceder à análise das avaliações homologadas e decidir sobre eventuais reclamações.	--	DRH RUO AV
8	Apresentar reclamação por escrito no prazo de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento, para o <b>PCM</b> .		AV
9	Emitir parecer, Parecer do <b>CCA</b> , sobre as reclamações recebidas	Parecer	CCA
10	Proferir, no prazo de 15 dias úteis, a decisão sobre a reclamação dependendo do parecer prévio do <b>CCA</b> . Enviar a informação para o <b>DRH</b> .	--	PCM
11	Analisar a decisão do <b>PCM</b> e decidir sobre a apresentação do recurso hierárquico por escrito no prazo de 5 dias úteis a contar da data do seu conhecimento.	--	AV
12	<p>Coordenar o processo de avaliação e zelar pela conclusão até 30 de Abril. Efetuar lançamento no sistema informático e arquivo no cadastro individual de cada colaborador.</p> <p>Se forem detetadas necessidades de formação as mesmas são geridas de acordo com o <b>PRO 17 – Gestão da Formação</b>.</p> <p>Controlar as regras de avaliação apresentando ao membro do governo da tutela, no final do período de avaliação, o relatório anual dos resultados do SIADAP.</p> <p>Constituição de base de dados, após elaboração dos relatórios e de remessa dos mesmos para à DGAP.</p>	<p>Relatório Anual do SIADAP</p> <p>Base de dados</p>	DRH

**Praça Municipal 4564-002 Penafiel**

Telef.: 255 710 700 | Fax: 255 711 066 | Correio Electrónico: penafiel@cm-penafiel.pt

CMP/CQ 05.00

Revisão: 00

Elaborado: Manuel Fernando Ribeiro

Data: 01-06-2009

Aprovado: Antonino de Sousa

## LISTA DE LEGISLAÇÃO E REGULAMENTOS INTERNOS

<b>Código do Procedimento Administrativo</b>	<b>Descrição</b>
Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro	Código do Procedimento Administrativo.
<b>Legislação Laboral</b>	<b>Descrição</b>
Lei n.º 8/2016, de 1 de abril	Procede à décima alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, restabelecendo os feriados nacionais.
Lei n.º 120/2015, de 1 de setembro	Procede à nona alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, reforçando os direitos de maternidade e paternidade.
Lei n.º 84/2015, de 7 de agosto	Altera a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, consagrando a meia jornada como modalidade de horário de trabalho.
Lei n.º 35/2014, de 20 de junho	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP).
Lei n.º 27/2014, de 8 de maio	Procede à sexta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.
Lei n.º 47/2012, de 29 de agosto	Procede à quarta alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, por forma a adequá-lo à Lei n.º 85/2009, de 27 de agosto, que estabelece o regime da escolaridade obrigatória para as crianças e jovens que se encontram em idade escolar e consagra a universalidade da educação pré-escolar para as crianças a partir dos 5 anos de idade.
Lei n.º 23/2012, de 25 de junho	Procede à terceira alteração ao Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.
Lei n.º 3/2012, de 10 de janeiro	Estabelece um regime de renovação extraordinária dos contratos de trabalho a termo certo, bem como o regime e o modo de cálculo da compensação aplicável aos contratos objeto dessa renovação.
Lei n.º 105/2009, de 14 de setembro	Regulamenta e altera o Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, e procede à primeira alteração da Lei n.º 4/2008, de 7 de fevereiro.
Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro	Aprova o Código do Trabalho
<b>Vínculos, Carreiras e Remunerações</b>	<b>Descrição</b>
Despacho n.º 3746/2017, de 4 de maio	Descongelamento de carreiras.

## LISTA DE LEGISLAÇÃO E REGULAMENTOS INTERNOS

Decreto-Lei n.º 25/2015, de 6 de fevereiro	Explicita as obrigações ou condições específicas que podem fundamentar a atribuição de suplementos remuneratórios aos trabalhadores abrangidos pela Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, bem como a forma da sua integração na Tabela Única de Suplementos.
Lei n.º 75/2014, de setembro	Estabelece os mecanismos das reduções remuneratórias temporárias e as condições da sua reversão.
Lei n.º 66/2012, de 31 de dezembro	Procede à sexta alteração à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, à quarta alteração à Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro, à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto, e à décima alteração ao Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de março, determinando a aplicação do regime dos feriados e do Estatuto do Trabalhador-Estudante, previstos no Código do Trabalho, aos trabalhadores que exercem funções públicas, e revoga o Decreto-Lei n.º 335/77, de 13 de agosto, e o Decreto-Lei n.º 190/99, de 5 de junho.
Decreto regulamentar n.º 14/2008, de 31 de julho	Posicionamento e níveis remuneratórios das carreiras gerais.
Férias, Faltas e Licenças	Descrição
Lei n.º 18/2016, de 20 de junho	Estabelece as 35 horas como período normal de trabalho dos trabalhadores em funções públicas, procedendo à segunda alteração à LTF.
Lei n.º 35/2014, de 20 de junho	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP).
Lei n.º 66/2012, de 31 de dezembro	Procede à sexta alteração à Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, à quarta alteração à Lei n.º 59/2008, de 11 de setembro, à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 209/2009, de 3 de setembro, à terceira alteração ao Decreto-Lei n.º 259/98, de 18 de agosto, e à décima alteração ao Decreto-Lei n.º 100/99, de 31 de março, determinando a aplicação do regime dos feriados e do Estatuto do Trabalhador-Estudante, previstos no Código do Trabalho, aos trabalhadores que exercem funções públicas, e revoga o Decreto-Lei n.º 335/77, de 13 de agosto, e o Decreto-Lei n.º 190/99, de 5 de junho.
Decreto-Lei n.º 157/2001, de 11 de maio	Introduz alterações ao regime de férias, faltas e licenças dos funcionários e agentes da Administração Pública.
Pessoal Dirigente	Descrição
Lei n.º 128/2015, de 03 de setembro	Sexta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e primeira alteração à Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro, que modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública.

## LISTA DE LEGISLAÇÃO E REGULAMENTOS INTERNOS

Lei n.º 64/2011, de 22 de dezembro	Modifica os procedimentos de recrutamento, seleção e provimento nos cargos de direção superior da Administração Pública, procedendo à quarta alteração à Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro, que aprova o estatuto do pessoal dirigente dos serviços e organismos da administração central, regional e local do Estado, e à quinta alteração à Lei n.º 4/2004, de 15 de janeiro, que estabelece os princípios e normas a que deve obedecer a organização da administração direta do Estado.
Decreto-Lei n.º 2/2004, de 15 de janeiro	Aprova o Estatuto do Pessoal Dirigente dos serviços e organismos da Administração Central, Regional e Local do Estado.
Lei n.º 64/93, de 26 de agosto	Estabelece o regime jurídico de incompatibilidades e impedimentos de titulares de cargos políticos e altos cargos públicos.
Mobilidade e Requalificação	Descrição
Lei n.º 35/2014, de 20 de junho	Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas (LTFP) reserva o Cap. III do título IV à mobilidade dos trabalhadores (artigos 92º a 99º da LTFP).
Lei n.º 80/2013, de 28 de novembro	Estabelece o regime jurídico da requalificação de trabalhadores em funções públicas visando a melhor afetação dos recursos humanos da Administração Pública.
Decreto-Lei n.º 269/2009, de 30 de setembro	Duração da mobilidade.
Lei n.º 11/2008, de 20 de fevereiro	Procede à primeira alteração à Lei n.º 53/2006, de 7 de dezembro, torna extensivo o regime de mobilidade especial aos trabalhadores com contrato individual de trabalho.
Formação Profissional	Descrição
Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro	Define o regime da formação profissional na Administração Pública.
Acidentes de trabalho	Descrição
Decreto-Lei n.º 503/99, de 20 de novembro	Aprova o novo regime jurídico dos acidentes em serviço e das doenças profissionais no âmbito da Administração Pública.
Lei n.º 98/2009, de 04 de setembro	Regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, incluindo a reabilitação e reintegração profissionais, nos termos do artigo 284.º do Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro.

## LISTA DE LEGISLAÇÃO E REGULAMENTOS INTERNOS

Subsistemas de saúde da Administração Pública	Descrição
Lei n.º 30/2014, de 19 de maio	Procede à décima primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro, e à terceira alteração aos Decretos-Leis n.º 158/2005, de 20 de setembro, e 167/2005, de 23 de setembro, modificando o valor dos descontos a efetuar para os subsistemas de proteção social no âmbito dos cuidados de saúde, concretamente da Direção-Geral de Proteção Social aos Trabalhadores em Funções Públicas.
Decreto-Lei n.º 181/2007, de 9 de maio	Determina as normas a que deve obedecer a justificação da doença por parte dos funcionários e agentes da Administração Pública.
Lei n.º 53-D/2006, de 29 de dezembro	Altera a contribuição dos beneficiários dos subsistemas de saúde da Administração Pública – Regula a inscrição na ADSE, como beneficiário familiar, da pessoa que vive em união de facto com o beneficiário titular.
Decreto-Lei n.º 234/2005, de 29 de dezembro	Procede à terceira alteração do Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro, que estabelece o funcionamento e o esquema de benefícios da Direção-Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública (ADSE).
Decreto-Lei n.º 118/83, de 25 de fevereiro	Estabelece o funcionamento e o esquema de benefícios da Direção-Geral de Proteção Social aos Funcionários e Agentes da Administração Pública (ADSE).
Regulamentos Internos ( <a href="http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/regulamentos.aspx">http://www.cm-penafiel.pt/pt-pt/servicos-municipais/recursos-humanos/regulamentos.aspx</a> )	Descrição
Regulamento Serviços Municipais	O presente regulamento estabelece o tipo de organização e a estrutura dos serviços municipais, bem como as suas competências.
Regulamento de Assiduidade	Este regulamento salvaguarda os princípios fundamentais do regime jurídico do funcionamento e horário de trabalho dos serviços da autarquia, tendo como escopo principal a melhoria do serviço prestado aos munícipes, a correta gestão dos recursos disponíveis e a garantia e salvaguarda dos direitos dos trabalhadores.
Documentos Normativos	Descrição
Norma Portuguesa NP 4427 – Sistema de Gestão de Recursos Humanos – Requisitos	Esta norma portuguesa estabelece requisitos de um sistema de gestão de recursos humanos, que abrange todos os níveis hierárquicos e áreas de atividade de uma organização, como veículo de melhoria contínua ao serviço da eficácia e da eficiência desta.
<b>NOTA: Todos os colaboradores, sempre que quiserem ter acesso/ser informados sobre os requisitos legais, podem dirigir-se ao responsável pela área de recursos humanos, para que lhes seja prestada essa informação.</b>	

Tipos de Compensação		CrITÉrios de Atribuição	Meio / Periodicidade
<p><b>Remuneração</b> (Artigo 145.º- Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <p>Consiste na contrapartida pela prestação de atividade por parte do trabalhador, sendo devida com o início do exercício das funções, sem prejuízo do regime especial de produção de efeitos da aceitação. O direito à remuneração cessa com a extinção do vínculo de emprego público</p>	<p><b>Remuneração Base</b> (Artigo 150.º- Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <p>Montante pecuniário certo e permanente, devido pelo exercício de funções ao abrigo de vínculos de emprego público, correspondente a um determinado nível remuneratório constante da tabela remuneratória única</p>	<p><b>Fixação da remuneração base</b> (Artigo 149.º Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os níveis remuneratórios correspondentes às posições remuneratórias das categorias, bem como aos cargos exercidos em comissão de serviço, são fixados por decreto regulamentar.</li> <li>• <b>Na fixação dos níveis remuneratórios</b> correspondentes às posições remuneratórias das categorias devem, em princípio, observar-se as seguintes regras: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nas carreiras pluricategoriais, os intervalos entre os níveis remuneratórios são decrescentemente mais pequenos, à medida que as correspondentes posições se tomam superiores;</li> <li>b) Os níveis remuneratórios correspondentes às posições das várias categorias da carreira não se devem sobrepor, verificando-se um movimento único crescente desde o nível correspondente à primeira posição da categoria inferior até ao correspondente à última posição da categoria superior;</li> <li>c) Exceionalmente, o nível correspondente à última posição remuneratória de uma categoria pode ser idêntico ao da primeira posição da categoria imediatamente superior;</li> <li>d) Nas carreiras unicategoriais, os intervalos entre níveis remuneratórios são constantes.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Pagamento constante pelos 12 meses do ano.</p>
	<p><b>Subsídio de Natal</b> (Artigo 151.º - Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <p>O trabalhador tem direito a um subsídio de Natal de valor igual a um mês de remuneração base mensal, que deve ser pago no mês de novembro de cada ano.</p>	<p><b>O valor do subsídio de Natal é proporcional ao tempo de serviço prestado no ano civil, nas seguintes situações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) No ano de admissão do trabalhador;</li> <li>b) No ano da cessação do contrato;</li> <li>c) Em caso de suspensão do contrato, salvo se por doença do trabalhador.</li> </ul>	<p><b>Orçamento de Estado para 2017</b> (Lei nº 42/2016, de 28/12, Artigo 24º)</p> <p>O pagamento do subsídio de Natal ou de quaisquer prestações correspondentes ao 13º mês, às pessoas a que se refere no nº 9 do artigo 2º da Lei nº 75/2014, de 12 de setembro, será</p>

Tipos de Compensação		CrITÉrios de Atribuição	Meio / Periodicidade
			efetuado nos termos seguintes: 50% no mês de novembro; os restantes 50% em duodécimos, ao longo do ano.
	<p><b>Remuneração do Período de Férias</b> (Artigo 152.º - Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <p>A remuneração do período de férias corresponde à remuneração que o trabalhador receberia se estivesse em serviço efetivo, com exceção do subsídio de refeição.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O direito adquire-se com a assinatura do contrato cujos efeitos para todos os efeitos legais se contam da data do início da atividade ou, na falta da sua menção expressa no contrato, da data da sua celebração;</li> <li>• O trabalhador tem direito a um subsídio de férias de valor igual a um mês de remuneração base mensal,</li> <li>• A suspensão do contrato por doença do trabalhador não prejudica o direito ao subsídio de férias.</li> </ul>	Pago por inteiro no mês de junho de cada ano ou em conjunto com a remuneração mensal do mês anterior ao do gozo das férias, quando a aquisição do respetivo direito ocorrer em momento posterior.
	<p><b>Subsídio de Refeição</b> (Decreto-Lei n.º 57-B/84 de 20/2, com redação introduzida pelo Decreto-Lei n.º 70-A/2000 de 5/5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A prestação diária de serviço;</li> <li>• O cumprimento de, pelo menos, metade da duração diária normal do trabalho.</li> </ul>	Pagamento constante pelos 12 meses do ano.

Tipos de Compensação		Critérios de Atribuição	Meio / Periodicidade
<p><b>Suplementos Remuneratórios</b> (Artigo 159.º - Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <p>São suplementos remuneratórios os acréscimos remuneratórios devidos pelo exercício de funções em postos de trabalho que apresentam condições mais exigentes relativamente a outros postos de trabalho caracterizados por idêntico cargo ou por idênticas carreira e categoria.</p>	<p><b>Trabalho Noturno</b> (Artigo 160.º - Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP; Artigo 223.º - Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, atualizada até à Lei n.º 8/2016, de 1 de Abril - Código de Trabalho)</p> <p>Considera-se trabalho noturno o prestado num período que tenha a duração mínima de sete horas e máxima de onze horas, compreendendo o intervalo entre as 0 e as 5 horas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A prestação de trabalho entre as 22 horas de um dia e as 7 horas do dia seguinte.</li> </ul> <p><b>Não há lugar ao pagamento do acréscimo remuneratório nas seguintes atividades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ao serviço de atividades que sejam exercidas exclusiva ou predominantemente durante esse período, designadamente as de espetáculos e diversões públicas</li> <li>Ao serviço de atividades que, pela sua natureza ou por força da lei, devam necessariamente funcionar à disposição do público durante o mesmo período</li> <li>Quando o acréscimo remuneratório pela prestação de trabalho noturno se encontre integrado na remuneração base</li> </ol>	<p>O trabalho noturno deve ser remunerado com um acréscimo de 25 % relativamente à remuneração do trabalho equivalente prestado durante o dia.</p>
	<p><b>Trabalho em regime por Turnos</b> (Artigo 115.º; 116.º e 161.º - Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <p>Considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desde que um dos turnos seja total ou parcialmente coincidente com o período de trabalho noturno, os trabalhadores por turnos têm direito a um acréscimo remuneratório cujo montante varia em função do número de turnos adotado, bem como da natureza permanente ou não do funcionamento do serviços.</li> </ul>	<p><b>Suplemento Remuneratório de Turno varia entre:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>25 % a 22 %, quando o regime de turnos for permanente, total ou parcial;</li> <li>22 % a 20 %, quando o regime de turnos for semanal prolongado, total ou parcial;</li> <li>20 % a 15 %, quando o regime de turnos for semanal total ou parcial.</li> </ol>
	<p><b>Trabalho Suplementar</b> (Artigo 162.º a 165.º - Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP; Artigo 226.º a 231.º; Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, atualizada até à</p>	<p><b>O trabalho suplementar fica sujeito, por trabalhador, aos seguintes limites:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>150 horas de trabalho por ano;</li> <li>Duas horas por dia normal de trabalho;</li> </ol>	<p><b>1</b> - A prestação de trabalho suplementar em dia normal de trabalho confere ao trabalhador o direito aos seguintes acréscimos:</p>

Tipos de Compensação		CrITÉrios de Atribuição	Meio / Periodicidade
	<p>Lei n.º 8/2016, de 1 de Abril- Código de Trabalho)</p> <p>Considera-se trabalho suplementar o prestado fora do horário de trabalho.</p>	<p><b>c)</b> Um número de horas igual ao período normal de trabalho diário, nos dias de descanso semanal, obrigatório ou complementar, e nos feriados;</p> <p><b>d)</b> Um número de horas igual a meio período normal de trabalho diário em meio dia de descanso complementar.</p> <p><b>Há exceções aos limites de duração. São os casos de:</b></p> <p><b>a)</b> Motoristas;</p> <p><b>b)</b> Telefonistas;</p> <p><b>c)</b> Outros trabalhadores integrados nas carreiras de assistente operacional e de assistente técnico, cuja manutenção ao serviço para além do horário de trabalho seja fundamentadamente reconhecida como indispensável;</p> <p><b>d)</b> Em circunstâncias excepcionais e delimitadas no tempo, mediante autorização do dirigente máximo.</p>	<p><b>a)</b> 25 % da remuneração, na primeira hora ou fração desta;</p> <p><b>b)</b> 37,5 % da remuneração, nas horas ou frações subsequentes.</p> <p><b>2 -</b> O trabalho suplementar prestado em dia de descanso semanal, obrigatório ou complementar, e em dia feriado, confere ao trabalhador o direito a um acréscimo de 50 % da remuneração por cada hora de trabalho efetuado.</p>
	<p><b>Abono para Falhas</b> (Artigo 2.º do Decreto-Lei nº 4/89, de 6/01, na atual redação dada pela Lei n.º 64-A/2008, de 31/12; Portaria n.º 1553-C/2008, de 31/12)</p> <p>O abono para falhas caracteriza-se por ser uma contrapartida a que os trabalhadores que manuseiam ou tenham à sua guarda dinheiro ou valores, títulos ou documentos, têm direito, em virtude do risco e da responsabilidade que estas funções acarretam.</p>	<p><b>Têm direito a este suplemento os trabalhadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Trabalhador que ocupe um posto de trabalho que, de acordo com a caracterização constante do mapa de pessoal, se reporte às áreas de tesouraria ou cobrança que envolvam a responsabilidade inerente ao manuseamento ou guarda de valores, numerário, títulos ou documentos;</li> <li>• O direito ao abono por falhas tem de ser reconhecido, mediante despacho do presidente da câmara, ou seja, tem de existir uma decisão administrativa expressa que o reconheça de forma fundamentada, designadamente por referência à ou às carreiras abrangidas, aos riscos efetivos, aos montantes anuais movimentados e às responsabilidades que impendem sobre os funcionários ou agentes para os quais o mesmo é solicitado.</li> </ul>	<p>O abono para falhas é reversível diariamente a favor dos funcionários ou agentes que a ele tenham direito e distribuído na proporção do tempo de serviço prestado no exercício das funções.</p>
	<p><b>Ajudas de Custo e Transporte ao Pessoal da Administração Pública</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Só há direito ao abono de ajudas de custo nas deslocações diárias que se realizem para além de 20 km do domicílio necessário e nas deslocações por dias sucessivos que se realizem para além de 50 km do mesmo domicílio.</li> </ul> <p><b>Deslocações diárias abonam-se:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As ajudas de custo devem ser pagas no prazo máximo de 30 dias a contar da data da apresentação dos</li> </ul>

Tipos de Compensação	Critérios de Atribuição	Meio / Periodicidade
<p>(Decreto-Lei 137/2010, de 28/12 alterando o Decreto-Lei 106/98 de 24/04 e o Decreto-Lei n.º 192/95 de 28/07; Portaria 1553-D/2008, de 31/12; Lei n.º 66-B/2012, de 31/12; Lei n.º 82-B/2014, de 31/12)</p> <p>Os trabalhadores que exercem funções públicas, quando deslocados do seu domicílio necessário por motivo de serviço público, têm direito ao abono de ajudas de custo e subsídio de transporte.</p>	<p><b>a)</b> 25% da ajuda de custo diário, se a deslocação abranger o período entre as 13 e as 14 horas;  <b>b)</b> 25% da ajuda de custo diário, se a deslocação abranger ainda que parcialmente o período compreendido entre as 20 e as 21 horas;  <b>c)</b> 50% da ajuda de custo diário se a deslocação implicar alojamento quando o trabalhador não dispuser de transportes coletivos regulares que lhe permitam regressar à sua residência até às 22 horas.</p> <p><b>Deslocações por dias sucessivos abonam-se:</b></p> <p><b>a) Dia da partida:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Até às 13 horas - 100%;</li> <li>• Depois das 13 até às 21 horas - 75%;</li> <li>• Depois das 21 horas - 50%;</li> </ul> <p><b>b) Dia de regresso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Até às 13 horas 0%;</li> <li>• Depois das 13 até às 20 horas 25%;</li> <li>• Depois das 20 horas 50%.</li> </ul> <p><b>c) Restantes dias - 100%.</b></p> <p><b>Para deslocações:</b></p> <p><b>Em automóvel próprio-</b> 0,36 € / Km  <b>Em transportes públicos-</b> 0,11 € / Km  <b>Em automóvel alugado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Um funcionário- 0,34 € / Km</li> <li>- Dois funcionários (valor por cada um) - 0,14 € / Km</li> <li>- Três ou mais funcionários (valor por cada um) - 0,11 € / Km</li> </ul>	<p>respetivos documentos comprovativos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os trabalhadores que se desloquem em serviço público têm direito ao abono adiantado das respetivas ajudas de custo e transportes, devendo prestar contas no prazo de 10 dias, após o regresso;</li> <li>• Quando houver direito ao abono de ajudas de custo, será deduzido o respetivo subsídio de refeição;</li> <li>• Redução em 20% das ajudas de custo para os trabalhadores com remunerações base superiores ao valor do nível remuneratório 18 e em 15%, para os restantes trabalhadores, tendo em conta as importâncias fixadas;</li> <li>• As deslocações ao estrangeiro são reduzidas em 40 %, para os Membros do Governo e trabalhadores com remunerações superiores ao valor do nível remuneratório 18 e em 35% para os restantes trabalhadores,</li> </ul>

Tipos de Compensação		Critérios de Atribuição	Meio / Periodicidade
			tendo também em conta as importâncias fixadas.
	<p><b>Prémios de Desempenho</b> (Artigo 165.º a 167.º - Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho – LGTFP)</p> <p>Os trabalhadores que, cumulativamente, exerçam funções no órgão ou serviço e, na falta de lei especial em contrário, tenham obtido, na última avaliação do seu desempenho, a menção máxima ou a imediatamente inferior a ela e integrem os universos previamente definidos, têm direito à atribuição de prémio de desempenho desde que o montante disponível para suportar este tipo de encargos não se tenha esgotado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O dirigente máximo do órgão ou serviço fixa, fundamentadamente, no prazo de 15 dias após o início da execução do orçamento, o universo dos cargos e o das carreiras e categorias onde a atribuição de prémios de desempenho pode ter lugar, tendo em consideração as verbas orçamentais destinadas a suportar os encargos previstos com a atribuição de prémios de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O montante máximo dos encargos, fixado por cada universo, é distribuído, por ordem decrescente da classificação quantitativa obtida na avaliação de desempenho, de forma que cada trabalhador receba o equivalente à sua remuneração base mensal.</li> </ul>

Natureza da Infração	Comportamentos Passíveis de Sanção	Pessoa que Aplica	Efeitos da Sanção	Prescrição da Sanção	Prazo para Reabilitação
<b>Infração leve de serviço</b>	<p><b>Repreensão escrita</b> (Artigo 184.º)</p> <p>Caráter: Moral</p> <p>Infrações leves de serviço.</p>	<p>Todos os superiores hierárquicos em relação aos seus subordinados (Artigo 197.º, n.º 1)</p>	<p>- As sanções disciplinares são registadas no processo individual do trabalhador (Artigo 180.º, n.º 4);</p> <p>- A sanção de repreensão escrita consiste em mero reparo pela irregularidade praticada (Artigo 181.º, n.º 1);</p> <p>- As sanções disciplinares produzem unicamente os efeitos previstos na presente lei (Artigo 182.º, n.º 1);</p> <p>- Suspensão da sanção disciplinar (Artigo 192.º).</p>	<p><b>Um mês</b> (Artigo 193.º a)</p>	<p><b>6 meses</b> (Artigo 240.º, n.º 3, alínea a)</p>
<b>Negligência ou má compreensão dos deveres funcionais</b>	<p><b>Multa</b> (Artigo 185.º)</p> <p>Caráter: Pecuniário</p> <p>Casos de negligência ou má compreensão dos deveres funcionais.</p> <p><b>Aplicável quando:</b></p> <p><b>a)</b> Não observem os procedimentos estabelecidos ou cometam erros por negligência, de que não resulte prejuízo relevante para o serviço;</p> <p><b>b)</b> Desobedeçam às ordens dos superiores hierárquicos, sem consequências importantes;</p> <p><b>c)</b> Não usem de correção para com os superiores hierárquicos, subordinados ou colegas ou para com o público;</p> <p><b>d)</b> Pelo defeituoso cumprimento ou desconhecimento das disposições legais e regulamentares; ou das ordens superiores, demonstrem falta de zelo pelo serviço;</p>	<p>Dirigente máximo (Artigo 197.º, n.º 2)</p>	<p>- As sanções disciplinares são registadas no processo individual do trabalhador (Artigo 180.º, n.º 4);</p> <p>- A sanção de multa é fixada em quantia certa e não pode exceder o valor correspondente a seis remunerações base diárias por cada infração e um valor total correspondente à remuneração base de 90 dias por ano (Artigo 181.º, n.º 2);</p> <p>- As sanções disciplinares produzem unicamente os efeitos previstos na presente lei (Artigo 182.º, n.º 1);</p> <p>- Suspensão da sanção disciplinar (Artigo 192.º).</p>	<p><b>Três meses</b> (Artigo 193.º b)</p>	<p><b>1 ano</b> (Artigo 240.º, n.º 3, alínea b)</p>

	e) Não façam as comunicações de impedimentos e suspeições previstas no Código do Procedimento Administrativo.				
<b>Grave negligência ou grave desinteresse pelo cumprimento dos deveres funcionais ou de comportamentos que atentem gravemente contra a dignidade e o prestígio da função.</b>	<p align="center"><b>Suspensão</b> (Artigo 186.º)</p> <p>Caráter: Suspensivo</p> <p>Casos de negligência grave, grave desinteresse pelo cumprimento dos deveres funcionais e ofensas à dignidade e prestígio da função.</p> <p><b>Aplicável quando:</b></p> <p>a) Deem informação errada a superior hierárquico;  b) Compareçam ao serviço em estado de embriaguez ou sob o efeito de estupefacientes ou drogas equiparadas;  c) Exerçam funções em acumulação, sem autorização ou apesar de não autorizados ou, ainda, quando a autorização tenha sido concedida com base em informações ou elementos, por eles fornecidos, que se revelem falsos ou incompletos;  Não dispensa a consulta dos documentos oficiais que aprovaram/alteraram o presente diploma  d) Demonstrem desconhecimento de normas essenciais reguladoras do serviço, do qual haja resultado prejuízos para o órgão ou serviço ou para terceiros;  e) Dispensem tratamento de favor a determinada entidade, singular ou coletiva;</p>	Dirigente máximo (Artigo 197.º, n.º 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As sanções disciplinares são registadas no processo individual do trabalhador (Artigo 180.º, n.º 4);</li> <li>- A sanção de suspensão consiste no afastamento completo do trabalhador do órgão ou serviço durante o período da sanção (Artigo 181.º, n.º 3);</li> <li>- A sanção de suspensão varia entre 20 e 90 dias por cada infração, num máximo de 240 dias por ano (Artigo 181.º, n.º 4);</li> <li>- A sanção de suspensão determina, por tantos dias quantos os da sua duração, o não exercício de funções e a perda das remunerações correspondentes e da contagem do tempo de serviço para antiguidade. (Artigo 182.º, n.º 2);</li> <li>- A aplicação da sanção de suspensão não prejudica o direito dos trabalhadores à manutenção, nos termos legais, das prestações do respetivo regime de proteção social (Artigo 182.º, n.º 3);</li> <li>- Suspensão da sanção disciplinar (Artigo 192.º).</li> </ul>	<b>Seis meses</b> (Artigo 193.º c)	<b>2 anos</b> (Artigo 240.º, n.º 3, alínea c)

	<p><b>f)</b> Omitam informação que possa ou deva ser prestada ao cidadão ou, com violação da lei em vigor sobre acesso à informação, revelem factos ou documentos relacionados com os procedimentos administrativos, em curso ou concluídos;</p> <p><b>g)</b> Desobedeçam escandalosamente, ou perante o público e em lugar aberto ao mesmo, às ordens superiores;</p> <p><b>h)</b> Prestem falsas declarações sobre justificação de faltas;</p> <p><b>i)</b> Violem os procedimentos da avaliação do desempenho, incluindo a aposição de datas sem correspondência com o momento da prática do ato;</p> <p><b>j)</b> Agridam, injuriem ou desrespeitem gravemente superior hierárquico, colega, subordinado ou terceiro, fora dos locais de serviço, por motivos relacionados com o exercício das funções;</p> <p><b>k)</b> Recebam fundos, cobrem receitas ou recolham verbas de que não prestem contas nos prazos legais;</p> <p><b>l)</b> Violem, com culpa grave ou dolo, o dever de imparcialidade no exercício das funções;</p> <p><b>m)</b> Usem ou permitam que outrem use ou se sirva de quaisquer bens pertencentes aos órgãos ou serviços, cuja posse ou utilização lhes esteja confiada, para fim diferente daquele a que se destinam;</p> <p><b>n)</b> Os trabalhadores não podem prestar a terceiros, por si ou por interposta pessoa, em regime de trabalho autónomo ou subordinado, serviços no âmbito do estudo, preparação ou financiamento de projetos, candidaturas ou requerimentos que devam ser submetidos à sua apreciação ou</p>				
--	--	--	--	--	--

	decisão ou à de órgãos ou serviços colocados sob sua direta influência; <b>o)</b> Os trabalhadores não podem beneficiar, pessoal e indevidamente, de atos ou tomar parte em contratos em cujo processo de formação intervenham órgãos ou unidades orgânicas colocados sob sua direta influência.				
<b>Inviabilização da manutenção do vínculo de emprego público</b>	<p align="center"><b>Despedimento/ Demissão</b> (Artigo 187.º)</p> <p>Caráter: Expulsivo</p> <p><b>Aplicável quando:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inviabilize a manutenção do vínculo de emprego público nos termos previstos na presente lei.</li> </ul>	Dirigente máximo (Artigo 197.º, n.º 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As sanções disciplinares são registadas no processo individual do trabalhador (Artigo 180.º, n.º 4);</li> <li>- A sanção de despedimento disciplinar consiste no afastamento definitivo do órgão ou serviço do trabalhador com contrato de trabalho em funções públicas, cessando o vínculo de emprego público (Artigo 181.º, n.º 5);</li> <li>- A sanção de demissão consiste no afastamento definitivo do órgão ou serviço do trabalhador nomeado, cessando o vínculo de emprego público (Artigo 181.º, n.º 6);</li> <li>- As sanções de despedimento disciplinar ou de demissão importam a perda de todos os direitos do trabalhador, salvo quanto à reforma por velhice ou à aposentação, nos termos e condições previstos na lei, mas não o impossibilitam de voltar a exercer funções em órgão ou serviço que não exijam as particulares condições de dignidade e confiança que aquelas de que foi despedido ou demitido exigiam (Artigo 182.º, n.º 4).</li> </ul>	<b>Um ano</b> (Artigo 193.º d)	<b>3 anos</b> (Artigo 240.º, n.º 3, alínea d)
<b>Praticada por titulares de cargos dirigentes ou equiparados</b>	<p align="center"><b>Cessação da comissão de serviço</b> (Artigo 188.º)</p> <p>Caracter: Cessação compulsiva</p> <p>Factos que traduzam incumprimento de deveres próprios dos dirigentes e</p>	Dirigente máximo (Artigo 197.º, n.º 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aos titulares de cargos dirigentes e equiparados é aplicável a sanção disciplinar de cessação da comissão de serviço, a título principal ou acessório (Artigo 180.º, n.º 2);</li> <li>- As sanções disciplinares são registadas no processo individual do trabalhador (Artigo 180.º, n.º 4);</li> </ul>	<b>Um ano</b> (Artigo 193.º d)	<b>2 anos</b> (Artigo 240.º, n.º 3, alínea c)

	<p>equiparados e, acessoriamente, sempre que aos dirigentes seja aplicada pena igual ou superior a multa.</p> <p><b>Aplicável quando:</b></p> <p><b>a)</b> Não procedam disciplinarmente contra os trabalhadores seus subordinados pelas infrações de que tenham conhecimento;</p> <p><b>b)</b> Não participem criminalmente infração disciplinar de que tenham conhecimento no exercício das suas funções, que revista carácter penal;</p> <p><b>c)</b> Autorizem, informem favoravelmente ou omitam informação, relativamente à situação jurídico-funcional de trabalhadores, em violação das normas que regulam o vínculo de emprego público;</p> <p><b>d)</b> Violem as normas relativas à celebração de contratos de prestação de serviço.</p>		<p>- A sanção de cessação da comissão de serviço consiste na cessação compulsiva do exercício de cargo dirigente ou equiparado (Artigo 181.º, n.º 7);</p> <p>- A sanção de cessação da comissão de serviço implica o termo do exercício do cargo dirigente ou equiparado e a impossibilidade de exercício de qualquer cargo dirigente ou equiparado durante o período de três anos, a contar da data da notificação da decisão (Artigo 182.º, n.º 5).</p>		
--	---	--	---	--	--

**Objetivo:**

Este documento visa estabelecer a metodologia de recrutamento, seleção e acolhimento de colaboradores para os serviços da Autarquia.

**Âmbito:**

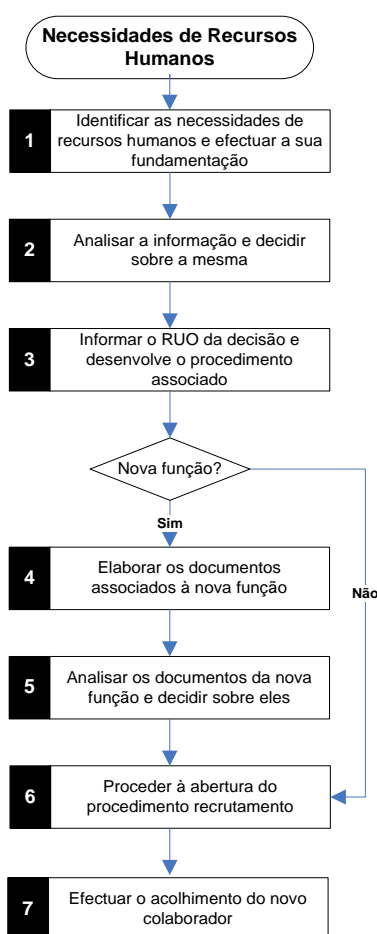
Aplica-se a todos os processos de recrutamento independentemente do vínculo.

**Referências:**

Manual de Gestão da Qualidade - NP EN ISO 9001:2008

**Definições:**

**SGQ:** Sistema de Gestão da Qualidade; **PCM:** Presidente da Câmara Municipal; **RUO:** Responsável da Unidade Orgânica; **CD:** Chefe de Divisão; **DRH:** Divisão de Recursos Humanos.

**Fluxograma:**

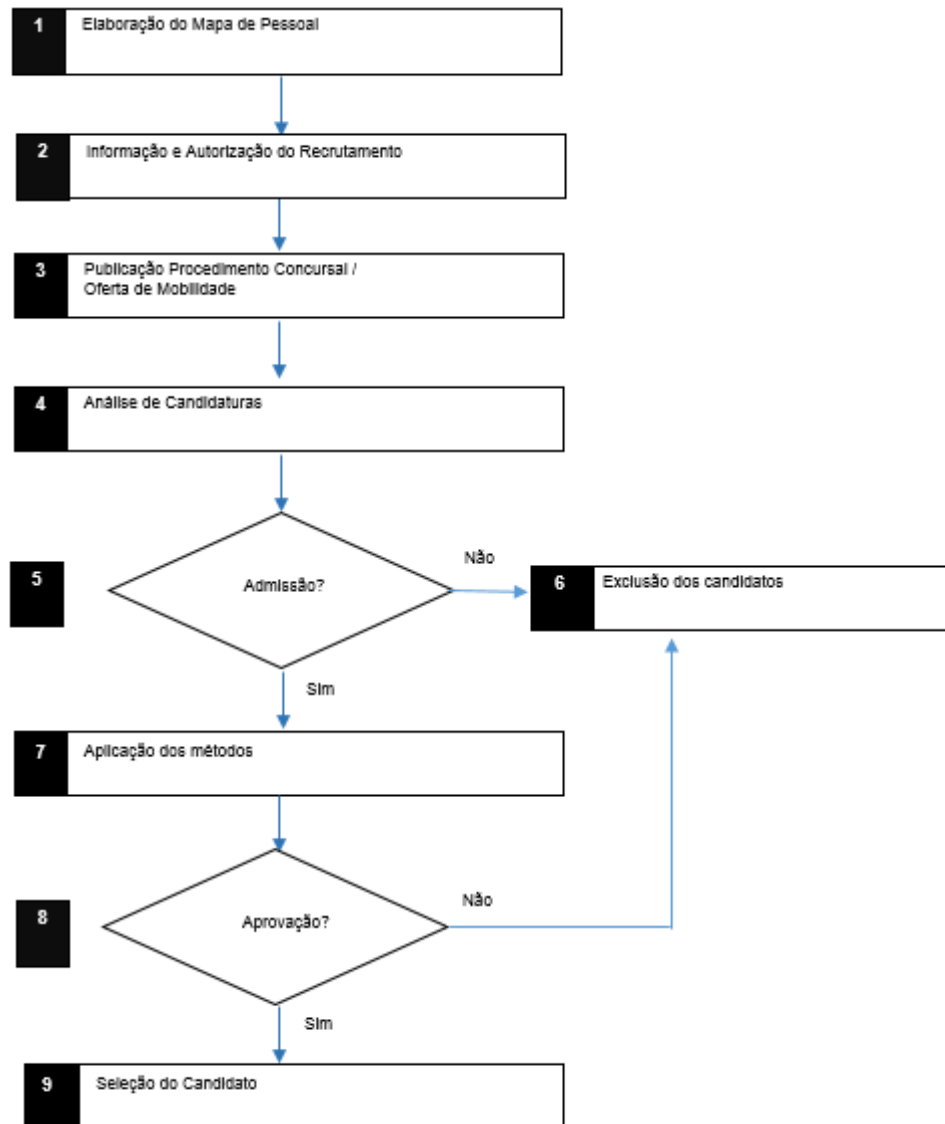
	<h2 style="color: red;">Recrutamento e Seleção de Colaboradores</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	16.00
			

**Modo de Proceder:**

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	As necessidades de recursos humanos são equacionadas anualmente, no último trimestre de cada ano, aquando da elaboração das propostas para o ano seguinte. Assim, o <b>RUO</b> regista as necessidades de recursos humanos detectadas e a sua fundamentação no documento <b>Necessidades de Recursos Humanos CMP/DAJRH-DRH 16</b> . O <b>RUO</b> efetua uma <b>Informação Interna CMP.DAT 03</b> ao <b>PCM</b> e anexa as necessidades detetadas.	CMP/DAJRH-DRH 16 – Necessidades de Recursos Humanos  CMP.DAT 03 – Informação Interna	RUO
2	O <b>PCM</b> efetua a análise da informação enviada pelo <b>RUO</b> e decide sobre as necessidades apresentadas. A informação é enviada para a <b>DRH</b> de forma a tratar dos processos associados.	CMP/DAJRH-DRH 16 – Necessidades de Recursos Humanos	PCM
3	A <b>DRH</b> informa o <b>RUO</b> da decisão do pedido. Caso não seja favorável procede ao arquivo da informação.  Se a decisão for favorável, a <b>DRH</b> procede à análise da necessidade de recursos humanos e definição do <b>Mapa de Pessoal CMP/DAJRH-DRH 26</b> . Verifica se há alguma nova função ou não.	CMP/DAJRH-DRH 26 – Mapa de Pessoal	DRH
4	No caso de ser uma necessidade para uma nova função, a <b>DRH</b> em conjunto com o <b>RUO</b> procedem à definição do perfil de competências e responsabilidades associadas à função no <b>Ficha de Descrição de Funções CMP/DAJRH-DRH 03</b> e <b>Perfil de Competências CMP/DAJRH-DRH 04</b> . A <b>DRH</b> efetua uma informação ao <b>PCM</b> com os documentos elaborados.	CMP/DAJRH-DRH 03 – Ficha de Descrição de Funções  CMP/DAJRH-DRH 04 – Perfil de Competências	DRH  RUO
5	O <b>PCM</b> efetua a análise dos documentos da nova função. Caso sejam necessárias alterações, a <b>DRH</b> é informada para proceder a essas alterações. Posteriormente efetua a aprovação dos documentos.	CMP/DAJRH-DRH 03 – Ficha de Descrição de Funções  CMP/DAJRH-DRH 04 – Perfil de Competências	PCM
6	A <b>DRH</b> procede à abertura e desenvolvimento do processo de recrutamento e admissão do colaborador de acordo com a legislação em vigor.  Após o recrutamento do colaborador, a organização do seu processo é feita de acordo com a <b>IT.01.DRH – Organização do Processo dos Colaboradores</b> .	IT.01.DRH - Organização dos Processos dos Colaboradores	DRH
7	A <b>DRH</b> , o <b>RUO</b> e/ou <b>Superior Hierárquico</b> do novo colaborador efetuam o seu acolhimento.  Efetuam a entrega de uma <b>Manual de Acolhimento CMP/DAJRH-DRH 25</b> e o registo do seu acolhimento no <b>Registo de Acolhimento DAJRH-DRH 30</b> .  Caso seja necessário, efetuam a entrega de EPI's e o registo no documento <b>Distribuição de EPI's DAJRH-DRH 007</b> .	CMP/DAJRH-DRH 25 – Manual de Acolhimento  CMP/DAJRH-DRH 30 – Registo de Acolhimento  CMP/DAJRH-DRH 31	DRH  RUO

<b>Objetivo:</b>	Este documento visa estabelecer a metodologia de recrutamento e seleção, por procedimento concursal ou por mobilidade interna entre órgãos, de colaboradores para os serviços da Autarquia.
<b>Ambito:</b>	Aplica-se a todos os processos de recrutamento independentemente do vínculo.
<b>Referências:</b>	Sistema de Gestão dos Recursos Humanos - NP 4427:2004
<b>Definições:</b>	<b>DRH:</b> Divisão de Recursos Humanos; <b>UO:</b> Unidade Orgânica; <b>PCMP:</b> Presidente da Câmara Municipal de Penafiel <b>VRH:</b> Vereador dos Recursos Humanos <b>CDRH:</b> Chefe de Divisão dos Recursos Humanos; <b>CTFP:</b> Contrato de Trabalho em Funções Públicas;

### Fluxograma:

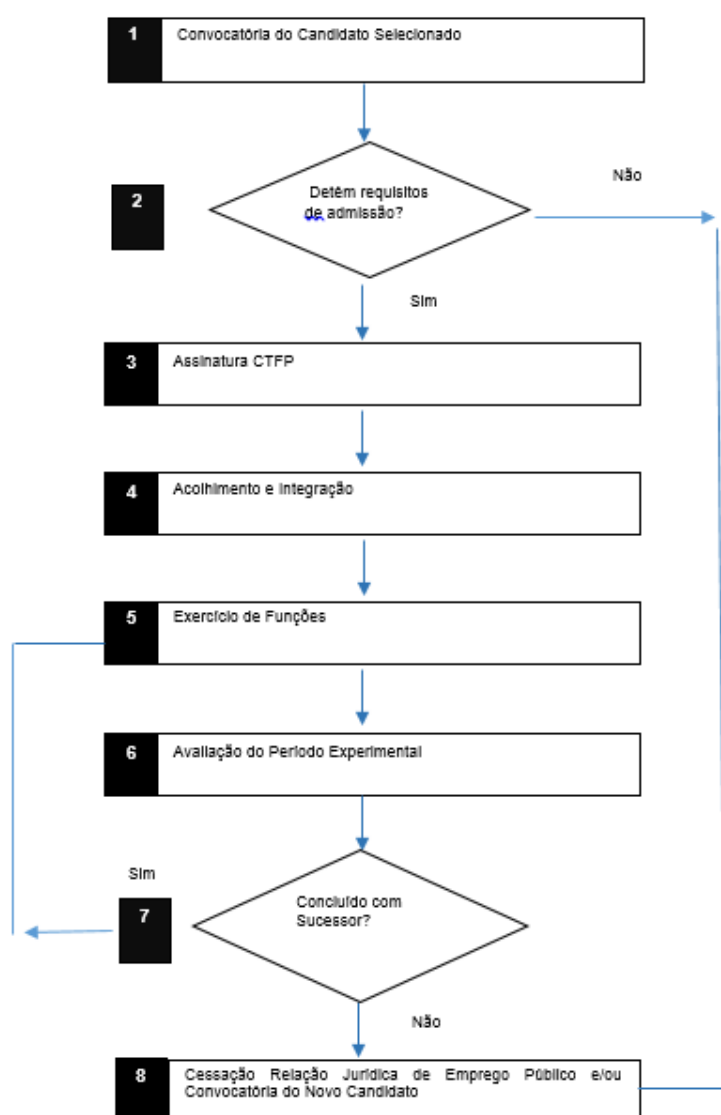


**Modo de Proceder:**

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	Elaborar o Mapa de Pessoal, considerando as necessidades evidenciadas pelos vários Departamentos. Essas necessidades de recursos humanos são equacionadas anualmente, no último trimestre de cada ano, aquando da elaboração das propostas para o ano seguinte. Fazer ajustamentos, sempre que necessário e que se jstifique, nas descrições de funções existentes.	- Mapa de Pessoal - Descrição de funções	DRH PCMP VRH
2	Elaborar a proposta de abertura de recrutamento, considerando as necessidades evidenciadas no Mapa de Pessoal. Esta poderá ser para preenchimento de cargo dirigente, para constituição de CTFP por tempo determinado/indeterminado (consoante se trate de uma necessidade temporária ou permanente), ou para a concretização de uma mobilidade interna entre órgãos, submetendo-se a autorização superior do Presidente da CMP e do Vereador RH. A abertura do recrutamento é decidido pelo dirigente máximo do órgão ou serviço e o procedimento é executado por meios internos, não se apoiando em prestadores de serviços para o efeito. Este procedimento tem por base legal a Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho, a qual garante a igualdade de oportunidade e tratamento a todos os candidatos.	- Informação interna - Legislação	DRH PCMP VRH
3	Elaborar e Publicar o aviso de abertura, podendo ser usados os seguintes meios consoante o tipo de recrutamento: 2.ª série Diário da República; Bolsa de Emprego Público; jornal de expansão nacional, Site da Câmara Municipal de Penafiel, instalações da DRH.	- Aviso de abertura	DRH
4	A tramitação do recrutamento é da competência do respetivo júri nomeado, o qual é sempre auxiliado pela DRH. Analisar, em reunião, os requisitos de admissão/exclusão dos candidatos. Elaborar a respetiva ata, onde deverá constar a fundamentação das decisões de admissão ou exclusão do(s) candidato(s).	- Ata de reunião	DRH JÚRI
5 6	Notificar o(s) candidato(s) excluído(s) para que os mesmos se pronunciem ao abrigo do direito de participação dos interessados, no caso de procedimento concursal para constituição de CTFP, convocando simultaneamente o(s) candidato(s) admitido(s) para realização dos métodos de seleção. No procedimento concursal para cargo dirigente ou de oferta de mobilidade interna, a notificação do (s) candidato (s) excluído (s) ocorre apenas no final do processo.	- Notificação Convocatória	DRH JÚRI
7	O júri e os técnicos de recrutamento e seleção procedem à aplicação dos métodos de seleção e respetiva tramitação subjacente ao recrutamento, contando, para o efeito, seguindo a legislação aplicável.	- Legislação	DRH JÚRI
8	Notificar todos os candidatos da homologação da lista unitária e da possibilidade de interposição de recurso hierárquico, no caso de procedimento concursal para constituição de CTFP. Publicar a mesma no Diário da República, Site da Câmara Municipal de Penafiel e instalações da DRH. Elaborar o despacho de designação relativamente ao candidato selecionado, no caso de procedimento concursal para cargo dirigente, e depois de homologada a proposta de designação. No caso de oferta de mobilidade, enviar ofício à entidade de origem do candidato selecionado a solicitar a autorização da mobilidade.	- Lista unitária - Despacho - Ofício	DRH
9	Iniciar todos os procedimentos inerentes à Admissão, Acolhimento e Integração, na Câmara Municipal de Penafiel, dos candidatos selecionados.		DRH

<b>Objetivo:</b>	Este documento visa estabelecer a metodologia de admissão e acolhimento dos novos trabalhadores da Câmara Municipal de Penafiel.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se nas novas admissões de trabalhadores na Autarquia.
<b>Referências:</b>	Sistema de Gestão dos Recursos Humanos - NP 4427:2004
<b>Definições:</b>	<b>DRH:</b> Divisão de Recursos Humanos; <b>UO:</b> Unidade Orgânica; <b>GHSST:</b> Gabinete de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho <b>CDRH:</b> Chefe de Divisão dos Recursos Humanos; <b>CTFP:</b> Contrato de Trabalho em Funções Públicas;

### Fluxograma:



**Modo de Proceder:**

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
<b>1</b>	<p>Solicitar ao candidato selecionado a entrega dos documentos necessários para a assinatura do respetivo CTFP, Termo de Posse ou Acordo de Mobilidade.</p> <p>Realizar em paralelo o exame médico de aptidão, por forma a aferir se o candidato reúne todos os requisitos necessários à admissão.</p>		DRH GHSST
<b>2</b>	<p>Convocar o candidato para a assinatura do CTFP ou do Acordo de Mobilidade, caso os requisitos sejam validados; Em caso negativo, convocar o candidato seguinte na lista de ordenação final do procedimento de recrutamento.</p>	<p>- CTFP</p> <p>- Acordo de Mobilidade</p> <p>- Termo de Posse</p>	DRH
<b>3</b>	<p>Proceder à assinatura do CTFP ou Acordo e ao registo da informação referente ao trabalhador no Sistema de Gestão de Pessoal (SGP). Efetuar a inscrição do novo trabalhador (sem vínculo) no Regime da Segurança Social, ADSE e Controlo Automático de Assiduidade, tendo em conta os procedimentos legais em vigor.</p>	<p>- CTFP</p> <p>- Acordo de Mobilidade</p> <p>- Termo de Posse</p>	DRH
<b>4</b>	<p>Realizar reunião e entregar o Manual de Acolhimento e Integração, em formato papel ou digital, no qual constam informações pertinentes para o exercício de funções na CMP.</p>	<p>- Manual de Acolhimento e Integração</p>	DRH CDRH
<b>5</b>	<p>Encaminhar o trabalhador para o serviço onde ficará afeto. Iniciar as funções na Autarquia, de acordo com o posto de trabalho que ocupar.</p> <p>No local de trabalho e pela respetiva UO, deverá ser desenvolvida ação de integração no posto de trabalho que consiste na apresentação do novo elemento a toda a equipa da UO onde o trabalhador ficará afeto, bem como, sempre que possível, a todas as UO's da respetiva Divisão ou Departamento equiparado.</p> <p>Nesta fase é também constituído um Júri para avaliação do período experimental, ou seja, período de tempo que se destina a comprovar se o trabalhador possui as competências exigidas para o posto de trabalho que vai ocupar.</p>	<p>- Legislação</p>	DRH CDRH UO
<b>6</b>	<p>Realizar a avaliação do período experimental - em regra ao fim de 90, 180 ou 240 dias, dependendo da carreira profissional em causa, sendo efetuada pelo Júri definido anteriormente, de acordo com o estipulado nas Normas Internas de Período Experimental.</p>	<p>- Legislação</p>	JÚRI
<b>7</b> <b>8</b>	<p>Em caso de aprovação com sucesso no período experimental, o trabalhador mantém-se em exercício de funções, sendo que em caso negativo, cessa a relação jurídica de emprego público com a Câmara Municipal de Penafiel, podendo ser convocado, se assim for entendido, o candidato seguinte na lista de ordenação final do procedimento de recrutamento.</p>		JÚRI DRH CDRH



sentir  penafiel

# MANUAL DE ACOLHIMENTO



P E N A F I E L  
M U N I C Í P I O

2017

## Índice

<b>Boas Vindas.....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivo do Manual de Acolhimento.....</b>	<b>4</b>
<b>A quem se destina.....</b>	<b>4</b>
<b>Para que serve.....</b>	<b>4</b>
<b>O Dia do Acolhimento.....</b>	<b>5</b>
<b>Caraterização do Concelho de Penafiel.....</b>	<b>6</b>
<b>Missão.....</b>	<b>9</b>
<b>Visão.....</b>	<b>9</b>
<b>Valores.....</b>	<b>9</b>
<b>Estrutura Organizacional.....</b>	<b>10</b>
<b>Política de Recursos Humanos.....</b>	<b>12</b>
<b>Deveres do Empregador Público.....</b>	<b>13</b>
<b>Garantias do Trabalhador.....</b>	<b>14</b>
<b>Deveres do Trabalhador.....</b>	<b>14</b>
<b>Informações Úteis.....</b>	<b>16</b>
<b>Contatos Úteis.....</b>	<b>19</b>
<b>Legislação Importante.....</b>	<b>20</b>

## **Boas Vindas**

A partir de agora é um novo trabalhador da Câmara Municipal de Penafiel e contamos consigo para melhorar a qualidade dos serviços que prestamos às nossas populações.

Acolher um novo colaborador é, acima de tudo, proporcionar-lhe as melhores condições de integração para que, o mais rapidamente possível, se sinta membro desta instituição.

É nossa intenção, fornecer-lhe uma imagem, a mais aproximada possível, da Câmara Municipal de Penafiel e prestar-lhe todas as informações que possam contribuir para que a sua atividade na Organização seja pautada por um bom desempenho.

Sem pretender ser exaustivo, este manual deve ser encarado por si como um “guia” do funcionamento desta instituição.

As dúvidas que venham a surgir-lhe após a leitura do Manual de Acolhimento devem ser preferencialmente colocadas à Divisão de Recursos Humanos ou ao Serviço onde vai ser integrado.

Deste modo, damos-lhe as boas vindas e desejamos-lhe os maiores sucessos na sua atividade na Câmara Municipal de Penafiel.

## **Objetivo do Manual de Acolhimento**

O presente Manual de Acolhimento pretende ser um instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração dos novos colaboradores da Câmara Municipal de Penafiel (CMP).

Este documento irá permitir-lhe tomar conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da organização aos mais variados níveis, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da organização.

Pretende-se ainda, que este Manual de Acolhimento contribua para a criação de um bom ambiente de trabalho, que naturalmente terá consequências benéficas sobre o seu desempenho e bem-estar na CMP.

## **A quem se destina**

Manual de Acolhimento destina-se em particular a todos os trabalhadores que iniciam a sua atividade neste município. No entanto, dele podem tirar proveito todos os restantes trabalhadores da instituição, os quais desempenham um papel determinante na integração dos novos colaboradores.

## **Para que serve**

Este Manual é um documento elaborado a pensar no novo trabalhador, o qual procura transmitir um conjunto de informações úteis, de modo a representar uma imagem, a mais aproximada possível, dos serviços.

Pretende ainda, informá-lo relativamente aos direitos, deveres, cuidados de segurança, formações entre outros aspetos que se considerem relevantes.

## **O Dia do Acolhimento**

Uma vez tomada a decisão de colaboração de parte a parte, hoje é o seu “Dia de Acolhimento” que coincide com o dia de início da atividade.

O contato inicial foi efetuado pelo chefe de Divisão de Recursos Humanos, onde lhe entregou, em formato papel ou digital, o presente manual.

Posteriormente, será recebido pelo dirigente dos serviços municipais que lhe dirigirá uma mensagem de “boas-vindas” e o apresentará ao dirigente da unidade orgânica onde vai trabalhar.

Este dirigente promoverá a apresentação aos demais colegas, principalmente aos do edifício onde se insere a função, sendo-lhe apresentada, desta forma, a instituição que agora passa a integrar.

Irá, também, prestar toda a informação necessária sobre a equipa de trabalho da qual irá integrar e transmitir-lhe os procedimentos e respetivas exigências do trabalho que irá desempenhar.

## Caraterização do Concelho de Penafiel

### ❖ História

Elevada a cidade em 1770 e efemeramente a bispado, Penafiel era anteriormente a Vila de Arrifana de Sousa. Pertence ao distrito do Porto, distando desta cidade 35 km. Edificado na crista de uma colina Entre-Os-Rios Sousa e Cavalum, o velho burgo desenvolveu-se à margem da estrada para Trás-os-Montes, rodeado por uma cintura de formosas quintas.



A cidade de hoje chamava-se na Idade Média freguesia de S. Martinho de Mozares, com sede na capela de Sta. Luzia. Pertencia ao Julgado e Castelo de Penafiel de Sousa. Foi posteriormente termo do Porto. Por aqui passava o comércio do interior, dando lugar à importante feira anual de S. Martinho e a uma ativa indústria.

Penafiel está cercada de uma vasta coroa de lugares rurais e de quintas. Na cidade e arredores, a Igreja Matriz e túmulo de João Correia, as Igrejas do Carmo e da Misericórdia, e as do Calvário, da Ajuda e do Sameiro, a capela de Santa Luzia, a Capela de S. Bartolomeu em Louredo, o túmulo de S. Roque, a ponte e estalagem de Cepeda, são lugares de passagem obrigatória. O Museu Municipal abriga uma coleção de arqueologia, etnografia e história da cidade.



Rica de História, Penafiel é igualmente uma rica região rural e de florescente e diversificado comércio, ao mesmo tempo que sede de importantes empresas industriais. O seu granito, sob a forma de guias para passeios, pavimentos ou cantaria, cobre as ruas e enriquece a arquitetura de muitas

idades do Mundo.

Também o Vinho Verde da região é famoso e serve-se à mesa dos principais restaurantes.

### ❖ Descrição Heráldica da Cidade de Penafiel



As armas da cidade de Penafiel, são compostas por: uma águia, pela cruz de Cristo e duas espadas, ficando ordenadas heraldicamente conforme a descrição. Tem o fundo azul, com uma águia de ouro aberta, ostentando no peito a cruz de Cristo e ladeado pelas duas espadas.

O azul-escuro representa a lealdade e o zelo, assim como o ouro da águia a fidelidade e a constância desse metal.

É norma estabelecida que as armas de domínio municipal tenham uma coroa mural, sendo o das cidades compostas por cinco torres.

Deverão as bandeiras das cidades ficar quarteadas para serem distintas das bandeiras das vilas, que são esquarteladas ou de uma só cor. As cores das bandeiras são tiradas das peças heráldicas, que compõem as armas do mesmo domínio, de forma que haja uma combinação entre as cores da cruz de Cristo e as espadas, ou seja, vermelho e branco. Acompanha o escudo, uma fita branca com os dizeres a negro - Penafiel.

### ❖ Localização



Inserido no Douro Litoral, a 30 Km do Porto tem, a Norte, o Rio Sousa e os concelhos de Lousada e Amarante, a Nascente o concelho de Marco de Canavezes e o rio Tâmega, a Sul, o rio Douro e os concelhos de Gondomar e

Paredes e finalmente, a Poente ainda o mesmo concelho de Paredes e novamente Do rio Sousa.

O Concelho de Penafiel abrange uma área de cerca de 240 quilómetros quadrados. A Sua altitude máxima é de 556 metros, na serra da Lagoa, a nascente, e a mínima de quatro metros, n aponte velha de Entre-os-Rios, sobre o Douro.

É uma região cheia de luz clara e saudável do lindo sol de Portugal. Ares puríssimos quer nas montanhas, em que a região é abundante, quer nos vales amenos e encostas. Encostas Vestidas de Pinhais umbrosos e aromáticos e vales cobertos de vegetação de uma policromia encantadora, do verde-escuro dos milharais, cortados pela fita alvacenta das estradas que se cruzam em todas as direções, onde o brilho prateado dos regatos e, longe a longe, no cerro de algum monte mais elevado e ermo, o alvejar das ermidas, recortando-se no fundo azul, marcam a paisagem.

### **Caraterização da Câmara Municipal de Penafiel**

A Câmara Municipal de Penafiel é o órgão autárquico deste concelho e tem como estatuto legal o órgão executivo colegial do município, dotado de autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

Esta é uma autarquia local que, como todas as autarquias locais, possui dignidade constitucional desde 1976. O Estado concebe a existência das autarquias locais considerando-as pessoas coletivas da população, constituídas por órgãos representativos que procuram a concretização dos interesses próprios, comuns e específicos das populações que lhes correspondem.

## **Missão**

A Câmara Municipal de Penafiel tem como sua principal missão a definição e execução de políticas, tendo em vista a defesa dos interesses e da satisfação das necessidades da população local.

## **Visão**

A Câmara Municipal de Penafiel tem como sua visão a promoção do desenvolvimento do município em todas as áreas da vida, como a saúde, a educação, a ação social e habitação, o ambiente e saneamento básico, o ordenamento do território e urbanismo, os transportes e comunicações, o abastecimento público, o desporto e cultura, a defesa do consumidor e a proteção civil.

Foca-se na qualidade tendo a visão de requalificar o que já existe, assentando-se no planeamento, no rigor na eficiência e na contenção.

## **Valores**

Os valores que orientam a atuação dos serviços da Câmara Municipal de Penafiel são:

- ❖ Princípio da administração aberta permitindo a participação dos munícipes através do permanente conhecimento dos processos que lhes digam respeito e das formas de associação às decisões consentidas por lei;
- ❖ Princípio da eficácia visando a melhor aplicação dos meios disponíveis para a prossecução do interesse público municipal;
- ❖ Princípio da coordenação dos serviços e da racionalização dos circuitos administrativos visando observar a necessária articulação entre as diferentes unidades orgânicas e tendo em vista dar celeridade e integral execução às deliberações e decisões dos órgãos municipais;

- ❖ Princípio do respeito pela cadeia hierárquica, impondo que nos processos administrativos de preparação das decisões participem os titulares dos cargos de direção e chefia, sem prejuízo da necessária celeridade, eficiência e eficácia.

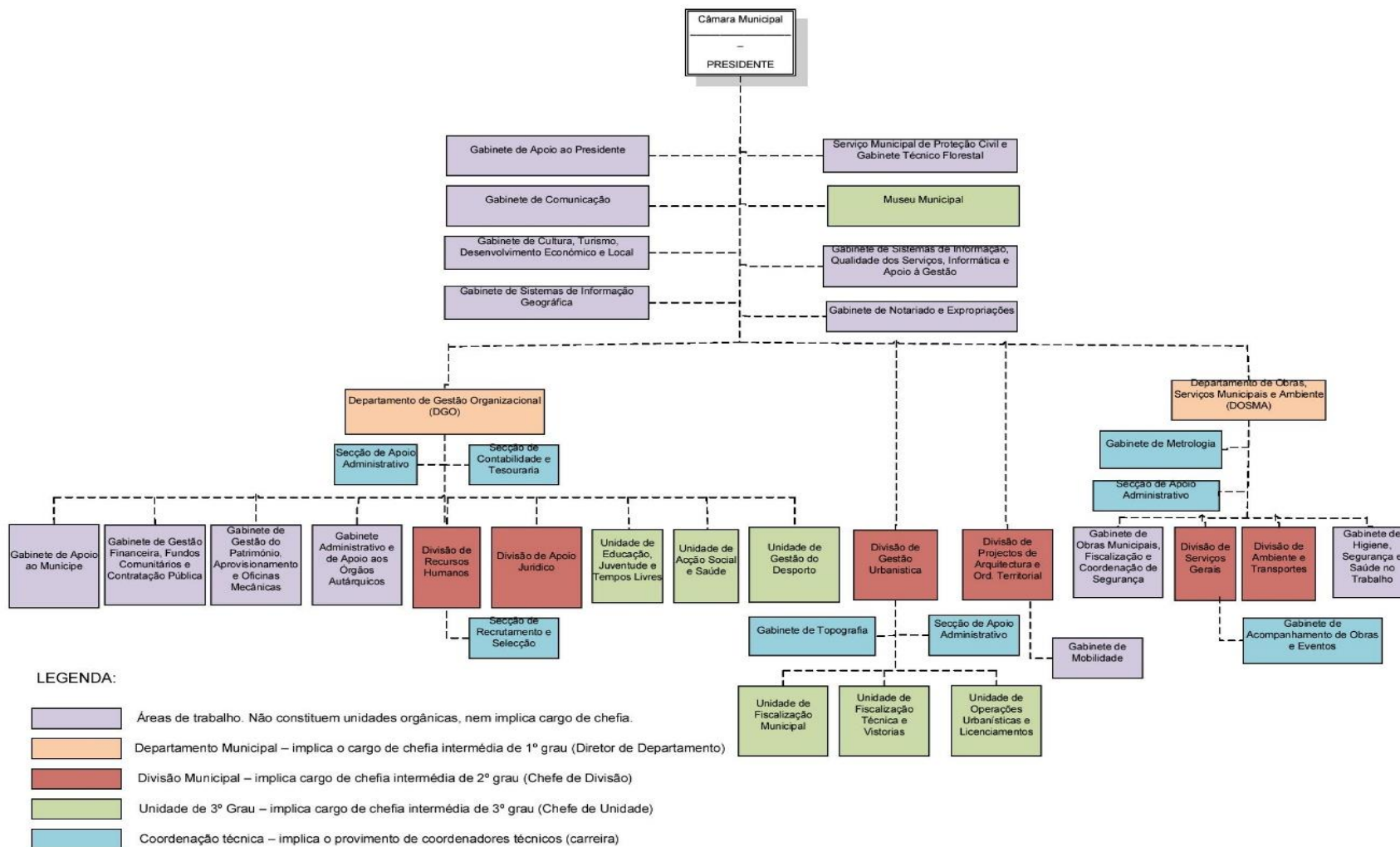
## **Estrutura Organizacional**

A Câmara Municipal de Penafiel possui uma estrutura organizacional complexa, sendo a administração constituída pelo presidente Antonino de Sousa, vice-presidente Susana Oliveira, vereador Rodrigo Lopes, vereador Adolfo Amílcar, vereador Pedro Cepeda, vereador André Ferreira, vereador Fernando Malheiro, vereadora Ana Cristina Alves e vereadora Maria Celeste Mesquita.

A câmara municipal de Penafiel dispõe de sete gabinetes de colaboração direta com a administração.

Integra também dois departamentos municipais (chefia intermédia de 1º grau) que se decompõem em seis divisões (chefia intermédia de 2º grau), em seis unidades de 3º grau (chefia intermédia de 3º grau), em dez gabinetes e em cinco secções.

De modo a explicitar de forma mais concreta e pormenorizada a estrutura desta organização, apresento seguidamente o respetivo organograma:



Elaborado por: Cândida Oliveira

Data: 15-10-2017

## Política de Recursos Humanos

Assumimos, na **Câmara Municipal de Penafiel**, uma política de investimento no desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos que visem a adequação da atividade dos nossos trabalhadores à prossecução dos objetivos estratégicos da Autarquia, através da valorização e otimização dos recursos, assente nos eixos de **Atrair, Manter e Desenvolver**. Encorajamos o envolvimento e a participação ativa de todos numa dinâmica de trabalho em equipa, que despolete a criatividade e a inovação. **Comprometemo-nos a:**

**S**atisfazer os nossos colaboradores;

**E**nvolver todos os colaboradores e serviços da autarquia;

**N**ortear e modernizar todos os sistemas operacionais;

**T**ratar e executar os trabalhos no prazo previsto;

**I**nvestir no desenvolvimento das práticas de recursos humanos;

**R**eduzir o número de não conformidades;

**P**romover o cumprimento dos requisitos do sistema de gestão de recursos humanos;

**E**nvolver e comprometer a gestão de topo no desenvolvimento e implementação do sistema de gestão de recursos humano;

**N**ortear e formular objetivos claros, mensuráveis e exequíveis;

**A**nalisar sistematicamente os dados;

**F**ormar, motivar e desenvolver as competências pessoais, profissionais e organizacionais;

**I**mplementar, manter e melhorar, de forma contínua e eficaz, o sistema de gestão de recursos humanos;

**E**stabelecer e rever, continuamente, os objetivos do sistema de gestão de recursos humanos;

**L**evar a cabo o cumprimento da legislação em vigor.

## Deveres do Empregador Público

Artigo 71.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho - Lei Geral do Trabalho em Funções  
Públicas

### **Sem prejuízo de outras obrigações, o empregador público deve:**

- ❖ Respeitar e tratar com urbanidade e probidade o trabalhador;
- ❖ Pagar pontualmente a remuneração, que deve ser justa e adequada ao trabalho;
- ❖ Proporcionar boas condições de trabalho, tanto do ponto de vista físico como moral;
- ❖ Contribuir para a elevação do nível de produtividade do trabalhador, nomeadamente proporcionando-lhe formação profissional;
- ❖ Respeitar a autonomia técnica do trabalhador que exerça atividades cuja regulamentação ou deontologia profissional a exija;
- ❖ Possibilitar o exercício de cargos em organizações representativas dos trabalhadores;
- ❖ Prevenir riscos e doenças profissionais, tendo em conta a proteção da segurança e saúde do trabalhador, devendo indemnizá-lo dos prejuízos resultantes de acidentes de trabalho;
- ❖ Adotar, no que se refere à segurança e saúde no trabalho, as medidas que decorram, para o órgão ou serviço ou para a atividade, da aplicação das prescrições legais e convencionais vigentes;
- ❖ Fornecer ao trabalhador a informação e a formação adequadas à prevenção de riscos de acidente e doença;
- ❖ Manter permanentemente atualizado o registo do pessoal em cada um dos seus órgãos ou serviços, com indicação dos nomes, datas de nascimento e de admissão, modalidades de vínculo, categorias, promoções, remunerações, datas de início e termo das férias e faltas que vínculo, categorias, promoções, remunerações, datas de início e termo das férias e faltas que impliquem perda da remuneração ou diminuição dos dias de férias.
- ❖ O empregador público deve proporcionar ao trabalhador ações de formação profissional adequadas à sua qualificação, nos termos de legislação especial.

## Garantias do Trabalhador

Artigo 72.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho - Lei Geral do Trabalho em Funções  
Públicas

### **É proibido ao empregador público:**

- ❖ Opor-se, por qualquer forma, a que o trabalhador exerça os seus direitos, bem como aplicar-lhe sanções disciplinares ou tratá-lo desfavoravelmente por causa desse exercício;
- ❖ Obstar, injustificadamente, à prestação efetiva do trabalho;
- ❖ Exercer pressão sobre o trabalhador para que influencie desfavoravelmente nas condições de trabalho próprias ou dos colegas;
- ❖ Diminuir a remuneração, salvo nos casos previstos na lei;
- ❖ Baixar a categoria do trabalhador, salvo nos casos previstos na lei;
- ❖ Sujeitar o trabalhador a mobilidade, salvo nos casos previstos na lei;
- ❖  Ceder trabalhadores do mapa de pessoal próprio para utilização de terceiros que sobre esses trabalhadores exerçam os poderes de autoridade e direção próprios do empregador público ou por pessoa por ela indicada, salvo nos casos especialmente previstos;
- ❖ Obrigar o trabalhador a adquirir bens ou a utilizar serviços fornecidos pelo empregador público ou por pessoa por ele indicada;
- ❖ Explorar, com fins lucrativos, quaisquer cantinas, refeitórios, economatos ou outros estabelecimentos diretamente relacionados com o trabalho, para fornecimento de bens ou prestação de serviços aos trabalhadores;
- ❖ Fazer cessar o vínculo e readmitir o trabalhador, mesmo com o seu acordo, havendo o propósito de o prejudicar em direitos ou garantias decorrentes da antiguidade.
- ❖ Os trabalhadores têm o direito de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento necessárias ao seu desenvolvimento profissional.

## Deveres do Trabalhador

Artigo 73.º da Lei n.º 35/2014, de 20 de Junho - Lei Geral do Trabalho em Funções  
Públicas

**1 - O trabalhador está sujeito aos deveres previstos na presente lei, noutros diplomas legais e regulamentos e no instrumento de regulamentação coletiva de trabalho que lhe seja aplicável.**

**2 - São deveres gerais dos trabalhadores:**

- ❖ **O dever de prossecução do interesse público:** O dever de prossecução do interesse público consiste na sua defesa, no respeito pela Constituição, pelas leis e pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.
- ❖ **O dever de isenção:** O dever de isenção consiste em não retirar vantagens, diretas ou indiretas, pecuniárias ou outras, para si ou para terceiro, das funções que exerce
- ❖ **O dever de imparcialidade:** O dever de imparcialidade consiste em desempenhar as funções com equidistância relativamente aos interesses com que seja confrontado, sem discriminar positiva ou negativamente qualquer deles, na perspetiva do respeito pela igualdade dos cidadãos.
- ❖ **O dever de informação:** O dever de informação consiste em prestar ao cidadão, nos termos legais, a informação que seja solicitada, com ressalva daquela que, naqueles termos, não deva ser divulgada.
- ❖ **O dever de zelo:** O dever de zelo consiste em conhecer e aplicar as normas legais e regulamentares e as ordens e instruções dos superiores hierárquicos, bem como exercer as funções de acordo com os objetivos que tenham sido fixados e utilizando as competências que tenham sido consideradas adequadas.

- ❖ **O dever de obediência:** O dever de obediência consiste em acatar e cumprir as ordens dos legítimos superiores hierárquicos, dadas em objeto de serviço e com a forma legal.
- ❖ **O dever de lealdade:** O dever de lealdade consiste em desempenhar as funções com subordinação aos objetivos do órgão ou serviço.
- ❖ **O dever de correção:** O dever de correção consiste em tratar com respeito os utentes dos órgãos ou serviços e os restantes trabalhadores e superiores hierárquicos.
- ❖ **O dever de assiduidade:** Os deveres de assiduidade e de pontualidade consistem em comparecer ao serviço regular e continuamente e nas horas que estejam designadas.
- ❖ **O dever de pontualidade:** O trabalhador tem o dever de frequentar ações de formação e aperfeiçoamento profissional na atividade em que exerce funções, das quais apenas pode ser dispensado por motivo atendível.

## **Informações Úteis**

### ❖ **Página Eletrónica:**

A Câmara Municipal de Penafiel possui um site ([www.cm-penafiel.pt](http://www.cm-penafiel.pt)) na internet, onde disponibiliza diversas informações, relativas ao município, à Assembleia Municipal e Juntas de Freguesia. Há também informação sobre os vários eventos que vão sendo realizados, bem como as principais notícias do concelho.

Penafiel é um município recheado de locais de passagem obrigatória pela sua história e beleza, deste modo, o site disponibiliza informação de como “Visitar Penafiel”, bem como os acessos principais para chegar até ao concelho, o que pode fazer, onde pode ficar, o que visitar, entre outros aspetos.

A página eletrônica contém ainda uma série de documentos online que podem ser consultados pelos trabalhadores e pelos cidadãos.

❖ **Refeições:**

Quanto às refeições poderá efetuar o seu almoço na cantina da Câmara Municipal de Penafiel que fica situada junto à Divisão de Recursos Humanos. Para o fazer deve comprar a senha de almoço que deve ser entregue no ato da refeição, tem também a possibilidade de comprar a senha e levar a sua refeição para casa.

Para adquirir a sua senha de refeição deve fazê-lo junto dos serviços de ação social que esse encontram no mesmo edifício da cantina.

❖ **Fardas:**

Quando necessitar de substituir a sua farda ou alguma peça de vestuário que a constitua, deve dirigir-se aos Serviços de Higiene e Segurança no Trabalho e proceder ao preenchimento de uma ficha de requisição de farda, existente neste serviço.

❖ **Faltas:**

Quanto às faltas por conta de férias podem ser dados 2 dias por cada mês de trabalho até um máximo de 13 dias por ano. Este tipo de falta implica o desconto no período de férias do próprio ano ou do ano seguinte e ainda a perda do subsídio de refeição. A justificação das faltas pode ser realizada através dos impressos próprios existentes nos serviços ou então podem ser justificadas através da plataforma eletrónica. As faltas justificadas quando previsíveis devem ser obrigatoriamente comunicadas ao dirigente do serviço com antecedência mínima de 5 dias. Quando se trate de faltas imprevisíveis estas devem ser comunicadas logo que possível.

❖ **Férias:**

As férias do ano anterior devem ser gozadas até dia 30 de Abril do ano presente. Um dos períodos de férias não pode ser inferior a 10 dias úteis consecutivos.

❖ **Despesas para participação da ADSE:**

Quando tiver despesas de saúde que queira a participação / o reembolso da ADSE, deve dirigir-se à Divisão dos Recursos Humanos e entregar os recibos dos

exames, tratamentos ou consultas que teve necessidade de realizar, para que posteriormente seja reembolsado no valor a que tem direito.

❖ **Acidentes de Trabalho:**

Se o trabalhador sofrer um acidente de trabalho deve, no prazo de 2 dias úteis, comunica-lo por escrito ou verbalmente ao seu superior hierárquico.

A participação por escrito deve ser feita mediante utilização de impresso próprio fornecido pelo serviço.

❖ **Espaços Municipais:**

Serão agora apresentados alguns dos espaços municipais que podem ser encontrados neste concelho.

✓ **Piscinas Municipais:**

Complexo de Piscinas Municipais de Penafiel;  
Piscinas Municipais de Paço de Sousa;  
Piscinas das Termas de S. Vicente.

✓ **Pavilhões Desportivos Municipais:**

Pavilhão Municipal Fernanda Ribeiro;  
Pavilhão do Centro Escolar de Penafiel;  
Pavilhão Desportivo de Novelas;  
Pavilhão Desportivo de Galegos;  
Pavilhão Desportivo de Rio de Moinho;  
Pavilhão Desportivo de Abragão.

✓ **Escolas:**

Agrupamento de Escolas D. António Ferreira Gomes;  
Agrupamento de Escolas de Penafiel Sudeste;  
Agrupamento de Escolas Joaquim de Araújo;  
Agrupamento de Escolas de Paço de Sousa;  
Agrupamento de Escolas do Pinheiro.

- ✓ **Centro de Recolha Oficial – Centro Veterinário Municipal;**
- ✓ **Museu Municipal;**
- ✓ **Biblioteca Municipal.**

## **Contatos Úteis**

- ❖ **Morada:** Praça Municipal 4564-002 Penafiel
- ❖ **Contactos:** Telefone: 255 710 700  
Fax: 255 711 066
- ❖ **Correio eletrónico:** penafiel@cm-penafiel.pt
- ❖ **Site Internet:** www.cm-penafiel.pt

## **Legislação Importante**

- ❖ **Lei nº35/2014, de 20 de junho - Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.**
- ❖ **Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro - Código do Trabalho.**
- ❖ **Lei nº12-A/2008, de 27 de fevereiro - Lei Vínculos, Carreiras e Remunerações.**
- ❖ **Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro - Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública – SIADAP.**
- ❖ **Decreto-Lei n.º4/2015, de 07 de Janeiro - Código Procedimento Administrativo.**
- ❖ **Portaria nº83º-A/2009, de 22 de janeiro - Procedimento Concursal.**
- ❖ **Carta Ética da Administração Pública.**

**Seja Bem-Vindo (a) ao nosso Município!**

**Conte connosco e nós contaremos consigo!**



## ENQUADRAMENTO

No exercício das suas funções, todos os colaboradores estão exclusivamente ao serviço do interesse público, subordinados à Constituição e à Lei, conforme obriga a Constituição da República Portuguesa (CRP), o Código de Procedimento Administrativo (CPA) a Carta Ética da Administração Pública Portuguesa, em termos gerais, e em especial, ao estabelecido no Estatuto Disciplinar dos Trabalhadores que exercem Funções Públicas e na Lei de Vínculos, Carreiras e remunerações dos trabalhadores que desempenham funções públicas, devendo ter uma conduta responsável e eticamente correta em todos os momentos e em todas as circunstâncias.

PRINCÍPIOS GERAIS	PADRÕES DE CONDUTA
<b>Diligência, Eficiência e Responsabilidade</b>	Os trabalhadores Câmara Municipal de Penafiel (CMP) devem cumprir sempre com zelo, eficiência, e da melhor forma possível as responsabilidades e deveres que lhes sejam cometidas pelo Município, assim como ter em conta as expectativas dos munícipes relativamente a sua conduta.
<b>Integridade</b>	Os trabalhadores devem atuar, em todos os contextos, segundo critérios de honestidade, boa-fé e responsabilidade em todas as tarefas que lhes sejam determinadas ou que sejam inerentes ao desenvolvimento das suas funções. Devem garantir objetividade e independência absoluta entre os seus interesses pessoais e os interesses da CMP, de forma a acautelar a veracidade e confiança no trabalho realizado.
<b>Conflito de Interesses</b>	Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem abster-se de qualquer comportamento que possa configurar conflito de interesses. Para o efeito, entende-se existir conflito de interesses sempre que um trabalhador tenha, direta ou indiretamente, um interesse pessoal de que possa retirar potencial vantagem para si próprio, para um familiar, para amigos ou conhecidos e que possa influenciar o desempenho no exercício das suas funções. Sempre que for previsível a ocorrência de tais situações, o trabalhador deve informar o seu superior hierárquico da sua condição, com a finalidade de assegurar o desempenho imparcial, objetivo e transparente. Existe igualmente conflito de interesses na aceitação de cargos, ainda que em momento posterior ou após a cessação de funções ocorrida há menos de 3 anos, por parte de trabalhadores que tiveram acesso a informação privilegiada com interesse para a entidade em causa resultante de conhecimento obtido em virtude do desempenho das suas funções. Os trabalhadores que, no exercício das suas funções, estejam perante uma situação passível de configurar conflito de interesses, devem solicitar, formalmente, ao seu superior hierárquico, escusa do exercício daquela função específica.
<b>Lealdade</b>	Os trabalhadores devem, na sua conduta profissional, agir de forma leal, solidária e cooperante, com respeito e verdade para com a instituição, gerando confiança na sua ação, promovendo uma cultura de integridade, rigor e credibilidade do trabalho desenvolvido pela CMP.
<b>Independência</b>	No exercício das suas funções, os trabalhadores que gozem de autonomia técnica, devem, para o efeito, pautar as suas posições pelo rigor técnico, de modo a garantir uma atuação independente e isenta em relação a interesses particulares e a pressões internas ou externas de

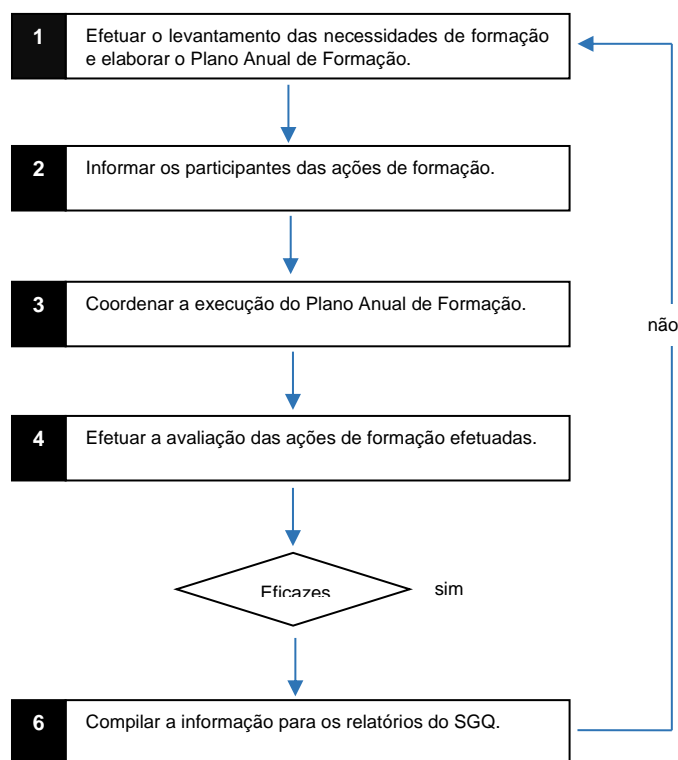
<b>PRINCÍPIOS GERAIS</b>	<b>PADRÕES DE CONDUTA</b>
	<p>qualquer natureza, não sendo permeáveis a tentativas de interferência que, de forma direta ou indireta, visem condicionar o resultado final do trabalho desenvolvido.</p> <p>O trabalho desenvolvido é suportado em regras e procedimentos, parâmetros de rigor e qualidade, inerentes à própria atividade, constantes de orientações internas e normas nacionais e internacionais.</p>
<b>Relacionamento</b>	<p>Os trabalhadores devem, na sua conduta interpessoal, promover a existência de relações cordiais e saudáveis.</p> <p>Devem fomentar respeito pelo próximo, espírito de equipa e de pertença.</p> <p>Deve ser incrementada a disponibilidade para o outro e a partilha de informação nas relações interpessoais.</p> <p>Os trabalhadores devem no exercício da sua função ser zelosos no cumprimento do horário de trabalho e demonstrar sempre disponibilidade para o serviço, atenta a especial função que lhes está incumbida.</p> <p>Os trabalhadores devem agir com serenidade, cortesia, bom senso e autodomínio na resolução das situações que se lhe apresentem em contexto profissional.</p> <p>Devem ainda apresentar-se condignamente no seu local de trabalho.</p> <p>Devem também comportar-se com integridade, discrição, urbanidade e sigilo em caso de aposentação, negociações ou contactos relativos a perspetivas de emprego ou aceitação de outros cargos (mesmo após cessação de funções).</p> <p>No relacionamento interpessoal os trabalhadores devem abster-se de qualquer comportamento que possa interferir com o normal desempenho da sua função.</p> <p>O direito à reserva da intimidade da vida privada deve ser respeitado escrupulosamente.</p> <p>O exercício de funções de coordenação ou chefia deve ser desenvolvido com respeito, rigor, zelo e transparência estimulando o diálogo, o espírito de equipa e a partilha no seio do serviço.</p> <p>No exercício das suas funções os subordinados devem agir em relação aos coordenadores ou chefias com lealdade, espírito de equipa, zelo e determinação as tarefas que lhes são atribuídas.</p>
<b>Confidencialidade</b>	<p>Os trabalhadores não podem utilizar informação privilegiada que obtenham em virtude das suas funções.</p> <p>Os trabalhadores devem guardar sigilo sobre factos e documentos de que tenham conhecimento no exercício e por razão das suas funções.</p> <p>A informação obtida não pode ser, revelada, por qualquer forma ou meio, a terceiros, exceto se previamente requerida e em cumprimento das disposições legais aplicáveis.</p> <p>Os trabalhadores em funções, a qualquer título, bem como os trabalhadores em situação de suspensão do vínculo laboral ou após a cessação do mesmo, nos termos prescritos na Lei, devem comprometer-se durante o exercício das suas funções, em caso de suspensão ou cessação a qualquer título, manter a devida reserva de confidencialidade e discrição inerentes às funções, sob pena da aplicação das sanções legalmente prescritas.</p>
<b>Igualdade e Não Discriminação</b>	<p>A atuação dos trabalhadores não deve privilegiar, beneficiar, prejudicar, privar de qualquer direito ou isentar de qualquer dever, alguém em razão de ascendência, sexo, raça, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual.</p>

PRINCÍPIOS GERAIS	PADRÕES DE CONDUTA
	Os trabalhadores devem ainda demonstrar consideração e respeito mútuos, abstendo-se de qualquer tipo de prática abusiva e evitando comportamentos que possam ser considerados como ofensivos.
<b>Serviço Público</b>	Os trabalhadores encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo.
<b>Legalidade</b>	Os trabalhadores devem atuar em conformidade com a Constituição, a Lei e o Direito, devendo nomeadamente, zelar pelas decisões que afetem os direitos ou interesses legalmente protegidos dos cidadãos, tenham um fundamento legal e que o seu conteúdo esteja de acordo com a lei.
<b>Justiça e da Imparcialidade</b>	Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade.
<b>Colaboração e da Boa-fé</b>	Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa-fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa.
<b>Informação e da Qualidade</b>	Os trabalhadores devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida.
<b>Competência e Responsabilidade</b>	Os trabalhadores devem agir de forma responsável e competente, dedicada e crítica, empenhando-se na valorização profissional.
<b>Proporcionalidade</b>	Os trabalhadores devem atuar com ponderação e razoabilidade, devendo quando tomam decisões, certificar-se de que as medidas adotadas são adequadas, necessárias e proporcionais aos objetivos a realizar. Devem ainda, evitar restrições aos direitos dos cidadãos ou impor-lhes encargos, sempre que não existir um equilíbrio razoável, entre tais restrições ou encargos e os objetivos que se pretendem alcançar.
<b>Utilização de Recursos</b>	Os trabalhadores, no exercício da sua atividade, devem respeitar, proteger e zelar pela adequada conservação e manutenção dos bens ao serviço do Município.

	<h2 style="color: red;">Gestão da Formação</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	17.03
			

<b>Objetivo:</b>	Este documento visa estabelecer a metodologia de planeamento, controlo e gestão das ações de formação desenvolvidas pela Câmara Municipal de Penafiel.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se a todas as ações de formação, internas e externas, desenvolvidas pelos serviços da Autarquia.
<b>Referências:</b>	Manual de Gestão da Qualidade - NP EN ISO 9001:2008
<b>Definições:</b>	<b>GQ:</b> Gestora da Qualidade; <b>TSA:</b> Técnica Superior do Ambiente; <b>VER:</b> Vereador; <b>CDAT:</b> Chefe de Divisão do Departamento de Ambiente e Transportes; <b>ADM:</b> Serviços Administrativos; <b>RAF:</b> Responsável pela Avaliação da Eficácia da Formação.

### Fluxograma:



	<h2 style="color: red;">Gestão da Formação</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	17.03
			

#### Modo de Proceder:

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	O levantamento de necessidade de formação é realizado até Fevereiro procedendo à elaboração do <b>Plano Anual de Formação CMP/DAJRH-DRH 11</b> .	CMP/DAJRH-DRH 11 – Plano Anual de Formação	TSA
2	Caso não existam necessidades de formação o <b>TSA</b> deverá preencher as necessidades de formação não programadas detetadas no resto do ano no impresso <b>Necessidades de Formação Não Programadas CMP/DAJRH-DRH 22</b> .	CMP/DAJRH-DRH 22 – Necessidades de Formação Não Programadas	TSA
3	Após o levantamento de necessidades de formação e elaboração do Plano Anual de Formação, a <b>TSA</b> deverá remeter ao <b>VER</b> para análise e aprovação. No caso das necessidades de formação não programadas deverá ser solicitado aos <b>ADM</b> o envio da informação para o <b>VER</b> .  <b>NOTA:</b> Os seminários, colóquios e workshops são considerados no Plano Anual de Formação. No entanto, são designados como ações de sensibilização, não carecendo de avaliação da eficácia da ação.	CMP/DAJRH-DRH 11 – Plano Anual de Formação  CMP/DAJRH-DRH 22 – Necessidades de Formação Não Programadas	TSA  ADM  VER
4	Com base nas decisões do <b>VER</b> , a <b>TSA</b> solicita aos <b>ADM</b> a elaboração ou atualização/revisão do <b>Plano Anual de Formação CMP/DAJRH-DRH 11</b> . Proceder à divulgação do plano ou à comunicação da decisão aos interessados. Caso a decisão seja desfavorável proceder ao arquivo da necessidade de formação não programada.	CMP/DAJRH-DRH 11 – Plano Anual de Formação	VER  TSA  ADM
5	No caso de formação prevista no plano anual de formação, os <b>ADM</b> informam os interessados e a <b>TSA</b> procede à gestão das ações de formação, isto é, comunica aos colaboradores as datas previstas para o início das ações bem como o local e horário das mesmas.	CMP/DAJRH-DRH 11 – Plano Anual de Formação	ADM  TSA
6	A <b>TSA</b> deve efetuar o acompanhamento do plano de formação e assegurar a execução das ações de formação planeadas. Quando as ações de formação são desenvolvidas internamente, a <b>TSA</b> efetua a coordenação das mesmas de forma a garantir os registos de formação, isto é, fornecer o documento <b>Registo de Formação CMP/DAJRH-DRH 29</b> ao formador ou assegurar que a entidade formadora fornece o <b>Dossier da Formação</b> .  Os registos da formação devem ser arquivados pela <b>GQ</b> .  No caso das ações de formações externas, no final das mesmas, os colaboradores que participaram nas ações deverão fornecer uma cópia do certificado à <b>GQ</b> . Após a execução das ações de formação, o <b>Plano Anual de Formação CMP/DAJRH-DRH 11</b> deve ser atualizado.	CMP/DAJRH-DRH 29 – Registo de Formação  CMP/DAJRH – RH 11 – Plano Anual de Formação	TSA  GQ
7	No final do período definido para a avaliação do curso/ação, é feita a avaliação da eficácia da formação de forma a determinar se os objetivos propostos foram atingidos.  A <b>TSA</b> ou <b>ADM</b> envia ao <b>RAF</b> o documento <b>Avaliação da Eficácia da Ação de Formação CMP/DAJRH-DRH 02</b> .  O responsável pela avaliação efetua o registo da avaliação na ficha já referida. Caso algum formando não tenha atingido os objetivos previstos, este deverá ser considerado para futuras ações de formação do mesmo tipo.	CMP/DAJRH-DRH 02 – Avaliação da Eficácia da Ação de Formação	ADM  TSA  RAF
8	Cabe ao <b>CDAT</b> compilar a informação sobre a formação da CM Penafiel a entregar à <b>TSA</b> para incluir nos relatórios de acompanhamento ao <b>SGQ</b> .	Arquivo SGQ	CDAT  TSA

**Praça Municipal 4564-002 Penafiel**

Telef.: 255 710 700 | Fax: 255 711 066 | Correio Electrónico: penafiel@cm-penafiel.pt

CMP/CQ 05.00

Revisão: 03  
Elaborado: Elsa Rocha

Data: 14-07-2015  
Aprovado: Susana Oliveira



# PLANO ANUAL DE FORMAÇÃO

ANO



CURSO DE FORMAÇÃO	DIVISÃO	ENTIDADE FORMADORA	ACÇÃO		(P – Previsto, E – Efetivo)												Observações	
			Externa	Interna	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		
					P													
					E													
					P													
					E													
					P													
					E													
					P													
					E													
					P													
					E													

	<b>NECESSIDADES DE FORMAÇÃO NÃO PROGRAMADAS</b>	
---	---	---

<b>Divisão:</b>	
<b>Necessidade de Formação:</b>	
<b>Data:</b>	

**Colaboradores:**


**Fundamentação da Necessidade:**

<b>Nome do Responsável:</b>		<b>Rúbrica:</b>	

**Previsão do Curso:**

Nome do Curso	Objetivos	Prazo de Avaliação	Responsável pela Avaliação	Horário Previsto	Custos Previstos

**Decisão do Departamento / Divisão:**

<b>Rubrica:</b>		<b>Data:</b>	<b>Decisão:</b>	Aprovada <input type="checkbox"/> Não Aprovada <input type="checkbox"/>
-----------------	--	--------------	-----------------	---

**Decisão do Vereador:**

<b>Rubrica:</b>		<b>Data:</b>	<b>Decisão:</b>	Aprovada <input type="checkbox"/> Não Aprovada <input type="checkbox"/>
-----------------	--	--------------	-----------------	---

**Divisão de Recursos Humanos (atualização do Plano Anual de Formação)**

<b>Atualizado por:</b>		<b>Data:</b>	
------------------------	--	--------------	--

## AVALIAÇÃO DA EFICÁCIA DE AÇÃO DE FORMAÇÃO

**Tipo de Ação:** .....

**Nome do Funcionário:** .....

**Departamento:** .....

**Data:**----/----/----

Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo funcionário depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros-----

A formação permitiu melhorar os procedimentos na empresa? Sim  Não

Se sim, de que forma?

.....  
.....

A formação trouxe vantagens para a empresa? Sim  Não

Se sim, que tipo de vantagens?

.....  
.....  
.....



## 2. PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO

### 2.1 RESULTADOS

(A preencher no início do período de avaliação)

(A preencher no final do período de avaliação)

<p><b>DESCRIÇÃO DO OBJETIVO</b></p> <p><b>DETERMINAÇÃO DO(S) INDICADOR(ES) DE MEDIDA E CRITÉRIOS DE SUPERAÇÃO</b></p>
---

<b>AVALIAÇÃO</b>		
Objetivo superado (Pontuação 5)	Objetivo atingido (Pontuação 3)	Objetivo não atingido (Pontuação 1)

<b>1</b>	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

<b>2</b>	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Crítérios de superação	

--	--	--

<b>3</b>	Objetivo	
	Indicador(es) de medida	
	Critérios de superação	

--	--	--

<b>Pontuação do Parâmetro</b>	
-------------------------------	--

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**Os objetivos n.º (s) \_\_\_\_\_ foram reformulados em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_ constando de anexo a esta ficha.**

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

## 2.2 COMPETÊNCIAS

(A preencher no início do período de avaliação)

COMPETÊNCIAS ESCOLHIDAS	
N.º	DESIGNAÇÃO

(A preencher no final

do período de avaliação)

AVALIAÇÃO		
Competência demonstrada a um nível elevado (Pontuação 5)	Competência demonstrada (Pontuação 3)	Competência não demonstrada ou inexistente (Pontuação 1)
<b>Pontuação do Parâmetro</b>		

Obs: A descrição de cada competência e os comportamentos a ela associados constantes das Listas de Competências referem-se ao padrão médio exigível de desempenho

(Competência Demonstrada)

O avaliador, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

## 3. AVALIAÇÃO GLOBAL DO DESEMPENHO

PARÂMETROS DA AVALIAÇÃO	A	B	C (AxB)
	PONTUAÇÃO	PONDERAÇÃO	PONTUAÇÃO PONDERADA
RESULTADOS			
COMPETÊNCIAS			

AVALIAÇÃO FINAL – MENÇÃO QUALITATIVA	DESEMPENHO RELEVANTE	
	DESEMPENHO ADEQUADO	
	DESEMPENHO INADEQUADO	

## 4. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO RELEVANTE

--

A avaliação com menção de “Desempenho Relevante”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, conforme consta da respetiva Ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, conforme consta da respetiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

#### 5. FUNDAMENTAÇÃO DA MENÇÃO DE DESEMPENHO INADEQUADO

Parâmetro Resultados:
Parâmetro Competências:

A avaliação com menção de “Desempenho Inadequado”:

**Foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, conforme consta da respetiva Ata.

**Não foi validada** em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, conforme consta da respetiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia, tendo sido atribuída a menção de “Desempenho \_\_\_\_\_, correspondendo a \_\_\_\_\_.

#### 6. RECONHECIMENTO DO MÉRITO (DESEMPENHO EXCELENTE)

Foi reconhecido mérito (Desempenho Excelente) em reunião do Conselho Coordenador da Avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_, com os fundamentos que constam da respetiva Ata, de cuja parte relevante se anexa cópia.

#### 7. JUSTIFICAÇÃO DE NÃO AVALIAÇÃO

--

#### 8. EXPECTATIVAS, CONDIÇÕES E/OU REQUISITOS DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL

--

#### 9. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO

Áreas a desenvolver	Ações de formação profissional a considerar

## 10. COMUNICAÇÃO DA AVALIAÇÃO ATRIBUÍDA AO AVALIADO

Observações:

Tomei conhecimento da minha avaliação em reunião de avaliação realizada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

## 11. HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Aos \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

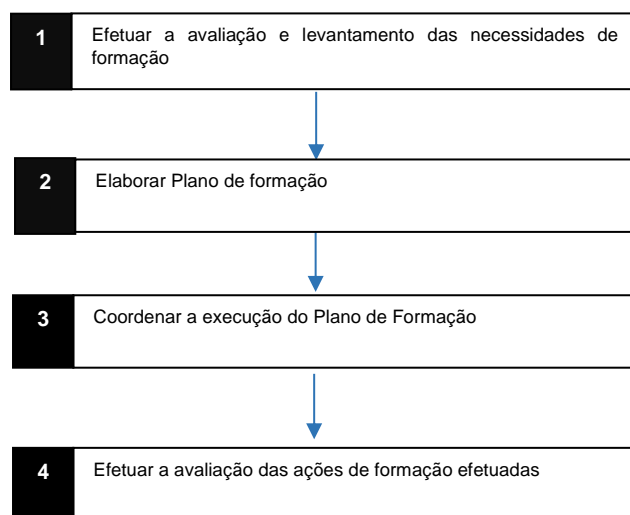
## 12. CONHECIMENTO DA AVALIAÇÃO APÓS A HOMOLOGAÇÃO/DESPACHO DO DIRIGENTE MÁXIMO DO SERVIÇO

Tomei conhecimento da homologação/despacho do dirigente de nível superior relativo à minha avaliação em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, \_\_\_\_\_

<b>Objetivo:</b>	Este documento visa estabelecer a metodologia de planeamento, controlo e gestão das ações de formação desenvolvidas pela Câmara Municipal de Penafiel.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se a todas as ações de formação, internas e externas, desenvolvidas pelos serviços da Autarquia.
<b>Referências:</b>	Sistema de Gestão dos Recursos Humanos - NP 4427:2004
<b>Definições:</b>	<b>DRH:</b> Divisão de Recursos Humanos; <b>UO:</b> Unidade Orgânica; <b>VRH:</b> Vereador dos Recursos Humanos <b>CDRH:</b> Chefe de Divisão dos Recursos Humanos; <b>RUO:</b> Responsável da Unidade Orgânica;

### Fluxograma



### Modo de Proceder:

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	A avaliação e levantamento das necessidades individuais de formação são apuradas bienalmente, aquando da reunião de avaliação do desempenho, entre o avaliador (responsável da unidade orgânica) e avaliado (trabalhador). Atendendo ao perfil funcional atribuído a cada colaborador, aos objetivos estratégicos da organização e ao resultado obtido na sua avaliação de desempenho, é avaliada a pertinência de desenvolvimento de competências e respetivas necessidades formativas. Após preenchimento da ficha de avaliação de desempenho a mesma é remetida à DRH. No entanto, se surgirem necessidades não programadas detetadas após a avaliação, o responsável da unidade orgânica regista-as na ficha de necessidades de formação não programada e remete-as à DRH;	- Ficha de Avaliação do Desempenho (SIADAP 3)  - Ficha de necessidades de formação não programadas	RUO DRH
2	A DRH elabora o plano de formação com base na informação recolhida das fichas de avaliação de desempenho e necessidades não programadas. Remeter ao vereador de recursos humanos para análise e aprovação. Com base nas decisões do vereador de recursos humanos a DRH elabora ou atualiza/revê o Plano de Formação.	- Ficha de Avaliação de Desempenho (SIADAP 3)	DRH CDRH VRH

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
	<p>A DRH procede à divulgação do plano ou à comunicação da decisão aos interessados.</p> <p>Caso a decisão seja desfavorável procede ao arquivo da necessidade de formação não programada.</p>	<p>- Ficha de necessidades de formação não programadas</p> <p>- Plano de formação</p>	
3	<p>A DRH efetua o acompanhamento do plano de formação e assegura a execução das ações de formação planeadas, quer a nível logístico, quer pedagógico-didático. A DRH comunica aos trabalhadores as datas previstas para o início das ações bem como o local e horário das mesmas.</p> <p>No final das formações externas, os trabalhadores que participaram nas ações deverão fornecer uma cópia do certificado à DRH para esta atualizar e arquivar no processo individual do trabalhador. No caso da formação interna com certificado, a DRH fornece o original do certificado ao trabalhador.</p> <p>Estes registos servem como comprovativo da execução do plano de formação definido pela organização como também do cumprimento dos requisitos legais.</p>	<p>- Plano de formação</p> <p>- Certificado de formação</p>	DRH
4	<p>A avaliação da eficácia e do Impacto da formação é realizada pelo chefe da UO à qual está afeto cada trabalhador.</p> <p>Esta avaliação é formalizada em regra 3 a 6 meses após a finalização de cada iniciativa formativa, para tal efeito, é aplicado ficha de avaliação de resultados da ação de formação.</p> <p>O responsável da unidade orgânica, posteriormente, envia a ficha de avaliação de resultados da ação de formação para a DRH para que este seja arquivado no processo individual do trabalhador.</p> <p>Caso algum formando não tenha atingido os objetivos previstos, este deverá ser considerado para futuras ações de formação do mesmo tipo.</p>	<p>- Ficha de avaliação de resultados da ação de formação</p>	DRH RUO

AÇÃO DE FORMAÇÃO	FORMANDOS	ENTIDADE FORMADORA	AÇÃO		(P – Prevista, R – Realizada)												Observações	
			Externa	Interna		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV		DEZ
Future ERP (Enterprise Resource Planning)	- Ismênia Moura; - Sara Cruz; - Virgínia Nunes; - Sandra Martins; - Armando Amorim; - Liliana Pinto	ANO Software	X		P													
					R	X												
“Como observar as pessoas: dizemos mais do que pensamos”	- Sandra Martins;	ISCAP	X		P													
					R			X										
“As alterações à lei do trabalho em funções públicas pela lei nº. 25/2017, 30 maio”	- Ismênia Moura;	KNOWIT	X		P													
					R						X							

# NECESSIDADES NÃO PROGRAMADAS DE FORMAÇÃO

## FICHA

<b>Divisão/ Unidade Orgânica:</b>	
<b>Nome do Responsável:</b>	

Nome do Trabalhador	Nº do Trabalhador

Nome do Curso	Objetivos	Data Prevista	Horário Previsto	Custos Previstos

<b>Fundamentação da Necessidade:</b>	
<b>Nome do Responsável:</b>	<b>Rúbrica:</b>

<b>Decisão do Vereador:</b>	
<b>Data:</b>	<b>Rubrica:</b>

<b>Divisão de Recursos Humanos (atualização do Plano de Formação)</b>	
<b>Data:</b>	<b>Atualizado por:</b>



**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO**

FICHA

sentir  penafiel

Ação de formação: FUTURE ERP - (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)  
Data de Realização: de 7/2/2017 a 10/2/2017 Duração: 28 HORAS  
Nome do Funcionário: ARMANDO JOSÉ PINTO DE AMORIM  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros-----

Indique quais:

MELHOROU OS NÍVEIS DE OPERAÇÃO DA NOVA APLICAÇÃO IN-  
FORMÁTICA



## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Caso a sua resposta for Não, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:

  
(Responsável da Unidade Orgânica)



06 / 11 / 2017

(Data)



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO



FICHA

Ação de formação: FUTURE ERP - (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)  
Data de Realização: de 7/12/2017 a 10/12/2017 Duração: 28 HORAS  
Nome do Funcionário: ISMÊNIA MARIA MOREIRA DA ROCHA MOREIRA  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros

Indique quais:

MELHOROU OS NÍVEIS DE OPERAÇÃO DA NOVA APLICAÇÃO IN-  
FORMÁTICA.



## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO



FICHA

3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Caso a sua resposta for Não, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:



(Responsável da Unidade Orgânica)

6, 11, 2017

(Data)



**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO**

FICHA



Ação de formação: FIGURE ERP - (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)  
Data de Realização: de 7, 2, 2017 a 10, 2, 2017 Duração: 28 HORAS  
Nome do Funcionário: LILIANA FERNANDA FERREIRA DA SILVA PINTO  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros: .....

Indique quais:

MELHOROU OS NÍVEIS DE OPERAÇÃO DA NOVA APLICAÇÃO  
INFORMÁTICA.



## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Caso a sua resposta for Não, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:

  
(Responsável da Unidade Orgânica)

6/11/2017

(Data)



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



Ação de formação: EVOLUÇÃO ERP - (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)  
Data de Realização: de 7, 2, 2017 a 10, 2, 2017 Duração: 28 HORAS  
Nome do Funcionário: SANDRA MARLENE MARTINS  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM

NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros-----

Indique quais:

MELHORAS OS NÍVEIS DE OPERAÇÃO DA NOVA APLICAÇÃO  
INFORMÁTICA



## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Caso a sua resposta for *Não*, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:



(Responsável da Unidade Orgânica)

6, 11, 2017

(Data)



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



Ação de formação: FUNDAE ERP - (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)  
Data de Realização: de 7/2/2017 a 10/2/2017 Duração: 28 HORAS  
Nome do Funcionário: SARA RAQUEL VIEIRA PEREIRA CRUZ  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM

NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros-----

Indique quais:

MELHOROU O NÍVEL DE ADEQUAÇÃO DA NOVA APLICAÇÃO INFORMÁTICA



## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Caso a sua resposta for *Não*, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:



(Responsável da Unidade Orgânica)

6,11,2017

(Data)



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



Ação de formação: FUTURE ERP - (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING)  
Data de Realização: de 7/2/2017 a 10/2/2017 Duração: 28 HORAS  
Nome do Funcionário: VIRGINIA DA GRACA MOREIRA NYNET  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM

NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros: .....

Indique quais:

MELHOROU SUBSTANCIALMENTE OS NÍVEIS DE OPERAÇÃO NA NOVA APLICAÇÃO INFORMÁTICA.



**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO**  
FICHA



3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Caso a sua resposta for *Não*, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:



(Responsável da Unidade Orgânica)

6 / 11 / 2017

(Data)



**AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO**

FICHA



Ação de formação: "COMO OBSERVAR AS PESSOAS. DIZEMOS MAIS DO QUE PENSAMOS"  
Data de Realização: de 14/6/2017 a 14/6/2017 Duração: 7 HORAS  
Nome do Funcionário: SANDRA MARLENÉ MARTINS  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS.

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM

NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros-----

Indique quais:

"AQUISIÇÃO DE NOVAS COMPETÊNCIAS E CONHECIMENTOS AO NÍVEL DO RELACIONAMENTO INTER-PESSOAL"



## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO

FICHA



3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

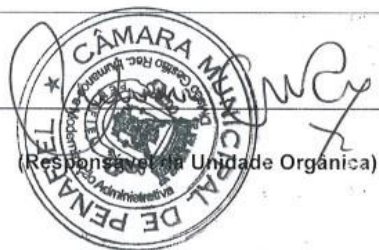
Caso a sua resposta for *Não*, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:



(Responsável Unidade Orgânica)

06/11/2017

(Data)



AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA  
AÇÃO DE FORMAÇÃO



FICHA

Ação de formação: "AS ALTERAÇÕES À LEI DO TRABALHO EM FUNÇÕES PÚBLICAS  
PELA LEI Nº 25/2017 DE 30 DE MAIO"  
Data de Realização: de 20.1.2017 a 20.12.2017 Duração: 7 HORAS  
Nome do Funcionário: ISHÉNIA MOREIRA DA ASSUA MOREIRA  
Departamento/ Unidade Orgânica: DIVISÃO DE RECURSOS HUMANOS

1 - O trabalhador teve a oportunidade para aplicar os novos conhecimentos?

Assinale com um (X):

SIM

NÃO

Se a resposta é Não, indique o motivo (termina aqui o preenchimento deste inquérito):

2 - Assinale com um (X) quais os objetivos atingidos pelo trabalhador depois de frequentar a Acção de Formação:

- O funcionário apresentou melhorias
- Tornou-se mais produtivo
- Aumentou os seus conhecimentos
- Aumentou a sua eficácia
- Aumentou a sua eficiência
- Obteve uma atitude mais positiva perante as suas tarefas
- Melhorou a sua relação com os restantes elementos
- Outros-----

Indique quais:

MELHORIA DA APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS E PRECEITOS DECORRENTES DA ALTERAÇÃO LEGISLATIVA.



## AVALIAÇÃO DE RESULTADOS DA AÇÃO DE FORMAÇÃO



FICHA

3 - Assinale com um X em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

		Discordo Parcialmente 1	Discordo Totalmente 2	Concordo Parcialmente 3	Concordo Totalmente 4
1	A ação de formação foi útil para o desenvolvimento profissional do trabalhador.				X
2	A formação teve impacto no nível de desempenho das tarefas diárias distribuídas ao trabalhador.				X
3	A ação de formação decorreu da necessidade de atualização permanente face às exigências do posto de trabalho.				X
4	A formação teve efeito benéfico nas competências definidas ao trabalhador no corrente ano.				X

4 - O trabalhador atingiu os objetivos previstos?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Caso a sua resposta for Não, passe para a próxima questão:

5 - O trabalhador deve ser proposto a participar em novas ações de formação?

Assinale com um (X):

SIM  NÃO

Indique quais:



(Responsável da Unidade Orgânica)

06 / 11 / 2017

(Data)

O presente questionário destina-se a aferir o grau de satisfação dos colaboradores da Câmara Municipal de Penafiel (CMP), no que diz respeito ao funcionamento e gestão da CMP, bem como no que concerne ao ambiente de trabalho e à motivação.

Não existem respostas certas ou erradas, relativamente a qualquer dos itens, pretende-se apenas que dê a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza confidencial, sendo o tratamento das informações recolhidas efetuado de forma global e não individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado.

## 1 – Características do Entrevistado

Sexo	Grupo Profissional:	Escalão Etário:	Antiguidade na CMP:
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Dirigente	<input type="checkbox"/> Menos de 25 anos	<input type="checkbox"/> Até 5 anos
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Técnico Superior	<input type="checkbox"/> De 25 a 35 anos	<input type="checkbox"/> De 5 a 14 anos
	<input type="checkbox"/> Assistente Técnico	<input type="checkbox"/> De 36 a 45 anos	<input type="checkbox"/> De 15 a 24 anos
	<input type="checkbox"/> Assistente Operacional	<input type="checkbox"/> De 46 a 55 anos	<input type="checkbox"/> De 25 a 34 anos
		<input type="checkbox"/> Mais de 56 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 35 anos

Divisão / Serviço a que  
pertence:

---

## 2 – Satisfação no Trabalho

Considerando o trabalho que desenvolve na CMP, indique, por favor, qual o seu nível de concordância face aos seguintes itens (assinale com X a sua resposta).

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
	1	2	3	4
1. Qual o meu grau de satisfação global, considerando a minha experiência de trabalho na Câmara Municipal de Penafiel.				
2. Na minha organização existe igualdade de oportunidades e tratamento a todos os colaboradores.				
3. Estou satisfeito/a com a formação recebida até à data.				
4. Na minha organização existe envolvimento dos dirigentes com todos os trabalhadores.				

	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
	1	2	3	4
5. O meu superior hierárquico esclarece as dúvidas e dá-me toda a Informação necessária para desempenhar as minhas tarefas diárias.				
6. Na minha organização existe disponível informação relativamente às regras de funcionamento da organização (férias, faltas, alterações de legislação).				
7. Sinto conforto e bem-estar físico do meu local de trabalho.				
8. Na minha organização existem condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos.				
9. Estou Satisfeito/a com os equipamentos informáticos existentes.				
10. Sinto prestígio em ser trabalhador/a da Câmara Municipal de Penafiel.				
11. Estou satisfeito/a com os protocolos entre a Autarquia e entidades externas, no âmbito da saúde, cultura e lazer (instituições bancárias, desportivas, de ensino).				

**3 – Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém é melhor que nós próprios para saber o que nos motiva e nos deixa satisfeitos.**

**Desafio-o/a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação no seu local de trabalho.**

*Muito obrigado pela sua colaboração!*

	<h2 style="color: red;">Auditorias Internas</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	03.02
			

<b>Objetivo:</b>	Este procedimento visa estabelecer a metodologia a utilizar na programação e realização de auditorias para determinar se o Sistema de Gestão da Qualidade está conforme os requisitos da Norma e com os requisitos estabelecidos pela Organização, assim como, se está implementado e mantido com eficácia.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se a todas as auditorias realizadas ao Sistema de Gestão da Qualidade, quer sejam efetuadas com recursos internos ou externos.
<b>Referências:</b>	Manual de Gestão da Qualidade - NP EN ISO 9001
<b>Definições:</b>	<b>SGQ:</b> Sistema de Gestão da Qualidade; <b>VER:</b> Vereador responsável pelo pelouro da Qualidade; <b>RGT:</b> Representante da Gestão de Topo; <b>GQ:</b> Gestor da Qualidade <b>RUO:</b> Responsável da Unidade Orgânica; <b>EA:</b> Equipa Auditora

#### Fluxograma:



	<h2 style="color: red;">Auditorias Internas</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	03.02
			

#### Modo de Proceder:

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	<p>No início de cada ano, após a revisão ao SGQ, elaborar o <b>Programa Anual de Auditorias CMP/CQ 21</b> para o ano corrente, que cobrirá as várias Áreas Funcionais da Organização, assim como, todos os requisitos da Norma de referência ao Sistema, com uma frequência mínima de uma auditoria ao âmbito do SGQ por ano.</p> <p>As auditorias podem ser parciais, devendo-se garantir que no final de cada ano todos os requisitos normativos foram auditados.</p> <p>Poderão ser realizadas auditorias que não se encontrem no <b>Programa Anual de Auditoria CMP/CQ 21.00</b> sempre que existam reclamações graves com origem no SGQ. Estas auditorias devem ser contempladas no <b>Programa Anual de Auditoria CMP/CQ 21</b> através da revisão / aprovação do mesmo.</p>	CMP/CQ 21 – Programa Anual de Auditoria	GQ
2	<p>Submeter o programa e respetivas revisões à aprovação do <b>RGT</b>. A coordenação, de modo a garantir o bom resultado das auditorias, é da responsabilidade do <b>GQ</b>.</p>	CMP/CQ 21 – Programa Anual de Auditoria	RGT GQ
3	<p>A seleção dos auditores deve obedecer a requisitos, e estes devem estar devidamente preparados e treinados para o efeito e não poderão estar diretamente relacionados ou envolvidos nas atividades ou áreas a serem auditadas. Os requisitos a cumprir são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação em auditorias internas de pelo menos 30 Horas;</li> <li>• Formação na Norma NP EN ISO 9001 de pelo menos 8 Horas;</li> <li>• Realização de, pelo menos, 2 auditorias (para auditor coordenador).</li> </ul> <p>Caso se recorra a auditores externos o <b>GQ</b> deve solicitar os CV's dos auditores de forma a validar os requisitos definidos.</p> <p>O <b>GQ</b> deve proceder ao arquivo dos CV's dos auditores externos.</p>	CV's	GQ
4	<p>Após nomeação, a <b>EA</b> requisita previamente a documentação necessária de suporte à auditoria (Manual da Qualidade, Processos, sub-processos, Instruções de Trabalho, etc.), referente ao <b>Sistema/ Área Funcional</b> que vai auditar, com o objetivo de conhecer os processos em causa, e preparar/ rever, se necessário, a "Lista de Comprovação" a utilizar na auditoria.</p> <p>A <b>EA</b> elabora o <b>Plano da Auditoria CMP/CQ 22</b> (ou utiliza impressos próprios) e distribui-o ao <b>GQ</b>, que após verificação distribui aos <b>RUO</b> a serem auditados. Estes analisam e aprovam o Plano e, se necessário, propõem atempadamente as alterações que entendam convenientes.</p> <p>A <b>EA</b> elaborará uma lista de verificação (check-list), se necessário, onde contém os aspetos mais relevantes a verificar em auditoria, tendo em conta o objetivo da mesma.</p> <p>A Área Funcional a ser auditada é previamente informada da data proposta para execução da auditoria, para que possa disponibilizar os colaboradores que acompanharão o(s) Auditor(es) e também para evitar que seja afetado o normal desenvolvimento das suas atividades.</p>	CMP/CQ 22 - Plano de Auditoria	EA

	<h2 style="color: red;">Auditorias Internas</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	03.02
			

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
5	<p>A <b>EA</b> deverá cumprir com o <b>CMP/CQ 22 - Plano de Auditoria</b>, com vista a cumprir o objetivo da mesma.</p> <p>A <b>EA</b> deve registar todas as não conformidades e observações (aspetos a melhorar), bem como os documentos consultados e pessoas entrevistadas.</p> <p>Cada auditoria incluirá uma análise sobre o desenvolvimento da atividade e os registos da Qualidade.</p> <p>Sempre que, por imposição das entidades externas, seja necessário a utilização de metodologias e/ou impressos diferentes aos indicados neste procedimento, os mesmos devem ser aceites e respeitados pela Organização. No caso concreto da documentação, esta deve ser tratada como registos válidos do <b>SGQ</b>, sendo controlados de acordo com a metodologia definido no procedimento <b>PRO 02 - Gestão Documental</b></p>	<p>CMP/CQ 22 – Plano de Auditoria</p> <p>PRO 02 – Gestão Documental</p>	EA
6	<p>Os resultados da auditoria serão registados no <b>Relatório de Auditoria CMP/CQ 23</b> (ou então em impressos próprios).</p> <p>O “Relatório da Auditoria” serve para descrever os resultados da mesma e registar as constatações (Não Conformidades / Observações) detetadas.</p> <p>Este relatório é entregue ao <b>GQ</b>, sendo distribuído ao <b>VER</b> e aos <b>RUO</b> auditados, tão brevemente quanto possível.</p>	<p>CMP/CQ 23 – Relatório de Auditoria</p>	EA GQ
7	<p>O <b>RUO</b> auditado e o <b>GQ</b> procedem à abertura de uma <b>Ficha de Não Conformidade / Observação de Melhoria / Ação Correção / Ação Prevenção CMP/CQ 13</b> onde analisam as causas <b><u>e definem as ações corretivas e preventivas</u></b>.</p> <p>A implementação das Ações Corretivas / Preventivas serão acompanhadas pelo <b>RUO</b> e pelo <b>GQ</b>, de acordo com o estabelecido no PRO 05 – Ações Corretivas e Preventivas.</p>	<p>CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade / Observação de Melhoria / Ação Correção / Ação Prevenção</p> <p>PRO 05 – Ações Corretivas e Preventivas</p>	GQ RUO





## PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS

Aprovado:

Data:



PROCESSOS / ATIVIDADES	ENTIDADE AUDITORA		ANO:												OBSERVAÇÕES	
	Externa	Interna		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV		DEZ
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P													
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E													
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P													
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E													
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P													
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	E													

	<h2>PLANO DE AUDITORIA</h2>	
---	-----------------------------	---

<b>Âmbito Auditoria</b>			
<b>Objetivo da Auditoria</b>			
<b>Norma de Referência</b>			
<b>Equipa Auditoria</b>		<b>Data da Auditoria:</b>	

Fase	Requisitos	Documento associado	Área da empresa	Horário	Observações

<b>Rubricas:</b>	<b>Data:</b>
------------------	--------------



## RELATÓRIO DE AUDITORIA



PROCESSO / SECTOR		Norma de referência:	
		Data de auditoria:	
		N.º Total de Páginas:	
ÂMBITO DE AUDITORIA:			
OBJETIVO:			
PESSOAS CONTACTADAS		DOCUMENTAÇÃO CONSULTADA	
<b>CONCLUSÕES / OBSERVAÇÕES</b>			

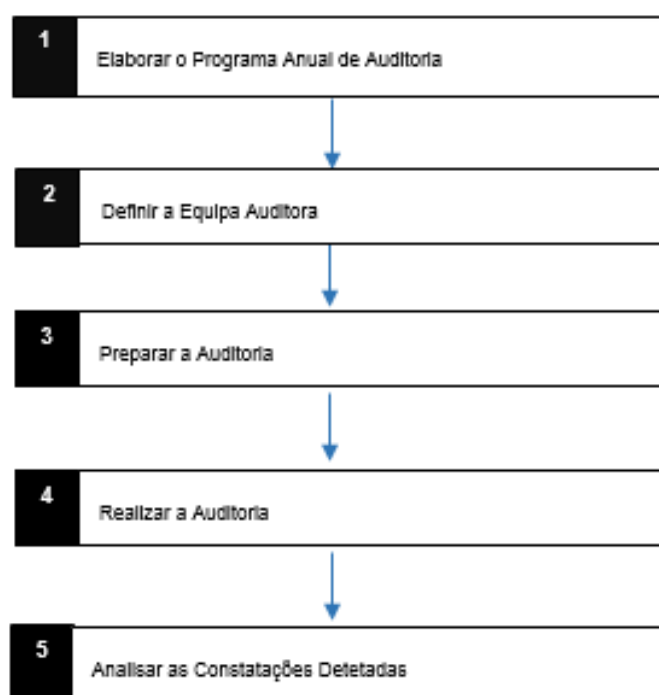
EQUIPA AUDITORA		REPRESENTANTE DA EQUIPA AUDITADA	
DATA:		DATA:	

### RESUMO DA AUDITORIA

Constatação n.º (M, N ou O)	Requisito	Área Auditada	Descrição da Constatação

<b>Objetivo:</b>	Este procedimento visa estabelecer a metodologia a utilizar na programação e realização de auditorias para determinar se o Sistema de Gestão de Recursos Humanos está conforme os requisitos da Norma e com os requisitos estabelecidos pela Organização, assim como, se está implementado e mantido com eficácia.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se a todas as auditorias realizadas ao Sistema de Gestão de Recursos Humanos, quer sejam efetuadas com recursos internos ou externos.
<b>Referências:</b>	Sistema de Gestão dos Recursos Humanos - NP 4427:2004
<b>Definições:</b>	<b>SGRH:</b> Sistema de Gestão De Recursos Humanos; <b>VRH:</b> Vereador dos Recursos Humanos; <b>RG:</b> Representante da Gestão; <b>RUO:</b> Responsável da Unidade Orgânica; <b>EA:</b> Equipa Auditora.

### Fluxograma:



### Modo de Proceder:

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	No início de cada ano, após a revisão ao SGRH, o Representante da Gestão elabora o Programa Anual de Auditoria de forma a cobrir a totalidade das áreas do SGRH. As auditorias podem ser parciais, devendo-se garantir que no final de cada ano todos os requisitos normativos foram auditados.	- Programa Anual de Auditoria	RG
2	O RG escolhe a Equipa Auditora interna. Caso não existam as competências exigidas disponíveis, inicia o processo de contratação junto do aprovisionamento. A seleção dos auditores deve obedecer a requisitos, e estes devem estar devidamente preparados e treinados para o efeito e não poderão estar diretamente relacionados ou envolvidos nas atividades ou áreas a serem auditadas.	- Certificados	RG

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
	<p>As competências necessárias para realizar auditorias internas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formação em auditorias a sistemas de gestão num mínimo de 40 horas;</li> <li>- Conhecimento da norma NP 4427 adquirido através de experiência comprovada de implementação (mínimo um sistema), auditorias (mínimo uma) ou formação (num mínimo de 8 horas);</li> <li>- Para auditores coordenadores ou auditores a solo, requer-se ainda um mínimo de duas auditorias já realizadas assumindo esse papel na equipa auditora.</li> </ul> <p>Caso se recorra a auditores externos o RG deve solicitar evidência objetiva das competências (certificados de formação, certificados de experiência profissional) de forma a verificar se as competências requeridas se encontram adquiridas.</p>		
3	<p>Após nomeação, a EA requisita previamente a documentação necessária de suporte à auditoria (Manual de Recursos Humanos, Processos, Instruções de Trabalho, etc.), referente ao Sistema/ Área Funcional que vai auditar, com o objetivo de conhecer os processos em causa, e preparar/ rever, se necessário, a “Lista de Comprovação” a utilizar na auditoria.</p> <p>A EA elabora o Plano de Auditoria e distribui-o ao RG, que após verificação distribui aos RUO a serem auditados. Estes analisam e aprovam o Plano e, se necessário, propõem atempadamente as alterações que entendam convenientes.</p> <p>A EA elaborará uma lista de verificação (check-list), se necessário, onde contém os aspetos mais relevantes a verificar em auditoria, tendo em conta o objetivo da mesma.</p> <p>A Área Funcional a ser auditada é previamente informada da data proposta para execução da auditoria, para que possa disponibilizar os colaboradores que acompanharão o(s) Auditor(es) e também para evitar que seja afetado o normal desenvolvimento das suas atividades.</p>	- Plano de Auditoria	RG EA

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
4	<p>A EA deverá cumprir com o plano de auditoria, com vista a cumprir o objetivo da mesma.</p> <p>Qualquer alteração ao plano de auditoria deverá ser justificada no relatório da auditoria.</p> <p>O relatório da auditoria deverá indicar claramente o âmbito, os critérios e os objetivos da auditoria, bem como os resultados obtidos, ou seja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descrição das constatações de não conformidade;</li> <li>- Descrição das constatações de oportunidade de melhoria;</li> <li>- Descrição das constatações de pontos fortes.</li> </ul> <p>Caso os objetivos da auditoria não sejam totalmente atingidos, as razões subjacentes deverão contar também no relatório da auditoria.</p> <p>O relatório da auditoria deverá ainda incluir, no seu corpo ou em anexo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listagem de evidências de auditoria consideradas (informação documentada, observações, listagem de colaboradores entrevistados);</li> <li>- Checklist utilizada para cruzamento dos critérios da auditoria com as evidências da auditoria.</li> </ul> <p>Caso se recorra a entidades externas para a realização de auditorias internas, estas poderão utilizar a sua documentação habitual, desde que garantam a inclusão dos elementos acima listados.</p> <p>O relatório da auditoria é entregue ao RG, sendo distribuído ao VRH e aos RUO auditados, tão brevemente quanto possível.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano de Auditoria</li> <li>- Relatório da Auditoria</li> </ul>	<p>EA RG VRH RUO</p>
5	<p>Da análise do Relatório de auditoria, O RUO auditado e o RG procedem ao acompanhamento das constatações, investigam as causas e definem as ações corretivas e preventivas.</p> <p>A implementação das Ações Corretivas / Preventivas serão acompanhadas pelo RUO e pelo RG, de acordo com o estabelecido no Procedimento Ações Corretivas e Preventivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimento Ações Corretivas e Preventivas</li> </ul>	<p>RG RUO</p>

## PROGRAMA ANUAL DE AUDITORIAS

ANO:



REQUISITO (NP 4427)	PROCESSOS / ATIVIDADES	ENTIDADE AUDITORA		(P – Prevista, R – Realizada)												OBSERVAÇÕES	
		Externa	Interna		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV		DEZ
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P													
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	R													
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	P													
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	R													

<b>Representante da Gestão</b>	<b>Rubrica:</b>	<b>Data:</b>
--------------------------------	-----------------	--------------



## Índice

1. Enquadramento da auditoria
2. Descrição de não conformidades
3. Descrição de oportunidades de melhoria
4. Descrição de pontos fortes
5. Resumo e conclusões da auditoria
6. Anexos

Identificação do Representante da Organização Auditada	Função	Assinatura

Identificação da Equipa Auditora	Função	Assinatura

### 1- Enquadramento da auditoria

<b>Tipo de Auditoria</b>						
<b>Âmbito Auditoria</b>	<b>Local</b>					
	<b>Processos</b>					
	<b>Duração</b>		<b>Data</b>			
<b>Objetivo Auditoria</b>						
<b>Norma de Referência</b>						
<b>Equipa Auditora</b>	<b>Nome</b>		<b>Cargo</b>		<b>Contato</b>	

## 2. Descrição de não conformidades

Número	Requisito	Descrição

## 3. Descrição de oportunidades de melhoria

Número	Requisito	Descrição

## 4. Descrição de pontos fortes

Número	Requisito	Descrição

## 5. Resumo e Conclusões da Auditoria

Esta auditoria de \_\_\_\_\_ parte ao sistema de gestão \_\_\_\_\_ da \_\_\_\_\_, foi realizada tomando como critérios os requisitos da norma \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_ demais requisitos internos, regulamentares ou legais, que transpareceram na amostra de informação consultada durante a auditoria.

Foi confirmado que o **âmbito do sistema** de gestão \_\_\_\_\_ da organização é "\_\_\_\_\_". Relativamente a **Exclusões**, foi também confirmado que a organização considera não aplicáveis ao seu sistema as cláusulas \_\_\_\_\_ da norma \_\_\_\_\_. Estas exclusões estão devidamente fundamentadas no Manual do sistema \_\_\_\_\_ da organização.

A auditoria teve por base um **plano de auditoria** previamente estabelecido e enviado à organização (ver ponto 2), o qual foi/não foi integralmente cumprido.

Como **resultados desta auditoria**, a equipa auditora constatou, no sistema de gestão \_\_\_\_\_ da organização e face aos requisitos da norma de referência:

- N situação de não conformidade;
- N situações de oportunidade de melhoria; e

- N situações de pontos fortes;

Sendo que as restantes situações que transpareceram na amostra da auditoria se encontravam conforme.

Face as estas constatações, **a equipa auditora conclui** que:

- a organização mantém implementado um sistema de gestão \_\_\_\_\_ em conformidade com a generalidade dos requisitos do referencial normativo \_\_\_\_\_, o qual está bem documentado e apresenta um grau de personalização e eficiência típicos de um sistema maduro;
- o Sistema de Gestão \_\_\_\_\_ da \_\_\_\_\_ acrescenta valor à organização, incrementando a sua capacidade para providenciar, de forma controlada e sistemática, os serviços incluídos no âmbito de certificação, de acordo com os requisitos aplicáveis;
- as constatações de não conformidade e de oportunidade de melhoria identificadas fazem parte de uma processo natural de necessidade de constante adaptação às dinâmicas internas e externas inerentes à organização e de evolução no âmbito do verdadeiro espírito de da filosofia de melhoria contínua na qual a norma \_\_\_\_\_ é baseada.

Salienta-se, não obstante, que as auditorias são sempre efetuadas sobre uma **amostra** e não sobre a totalidade das atividades de um sistema de gestão \_\_\_\_\_, pelo que poderão existir não conformidades e oportunidades de melhoria para além das que são identificadas neste relatório, apesar de ter havido por parte da equipa auditora a preocupação de garantir a representatividade e significância da amostra selecionada.

A equipa auditora **agradece** a hospitalidade, cortesia e colaboração providenciadas durante a auditoria, por todos quantos nela colaboraram e enaltece a forma franca e direta como foram respondidas todas as questões de auditoria.

## 6. Anexos

**Anexo 1** - *Checklist* de Auditoria

**Anexo 2** - Lista de Evidências

**Anexo 3** - Lista de Entrevistados

## Anexo 1 - Checklist de Auditoria

Constatação		Checklist de Auditoria				
C	NC	OP	PF	Evidência N°	Requisito	Observações

## Anexo 2 - Lista de Evidências

Lista de Evidências	
N°	Descrição

## Anexo 3 - Lista de Entrevistados

Lista de Entrevistados		
Nome	Função	Rúbrica

**Objetivo:**

Este documento visa definir a metodologia e responsabilidades para assegurar que o produto / serviço não conforme é identificado, controlado, segregado e definido o seu tratamento de forma a prevenir a sua utilização ou entrega involuntária.

**Âmbito:**

Aplica-se a todo o produto / serviço não conforme detetado na prestação dos serviços da Autarquia no âmbito do SGQ.

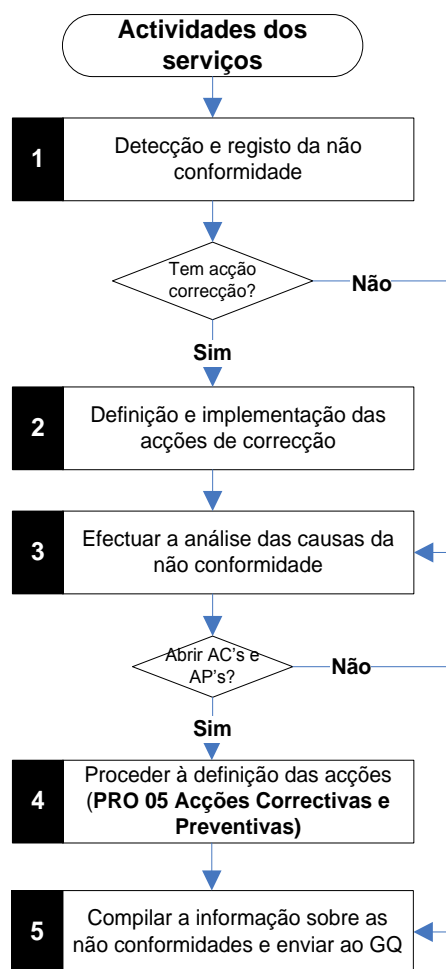
**Referências:**

Manual de Gestão da Qualidade - NP EN ISO 9001

**Definições:**

**SGQ:** Sistema de Gestão da Qualidade; **GQ:** Gestor da Qualidade **RUO:** Responsável da Unidade Orgânica; **COL:** Colaboradores.

**Fluxograma:**



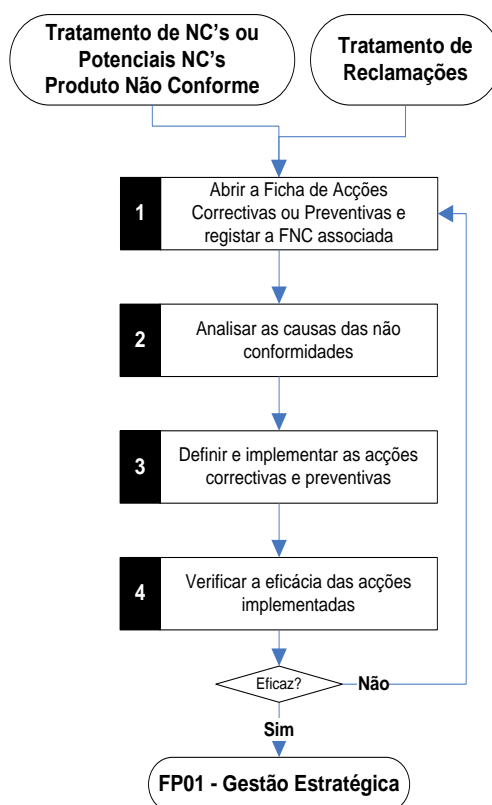
	<h2 style="color: red;">Tratamento de Não Conformidades</h2> <h3>Procedimento</h3>	PRO	04.01
			

**Modo de Proceder:**

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
<b>1</b>	No decorrer da prestação dos serviços qualquer colaborador pode detetar não conformidades. As não conformidades são comunicadas ao <b>RUO</b> ou registadas consoante tenham sido detetadas nas áreas de gestão e apoio ou na área operacional, respetivamente na <b>Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção CMP/CQ 13</b> ou <b>Registo de Ocorrência/Constatação CMP/CQ 16</b> .	CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção  CMP/CQ 16 – Registo de Ocorrência/Constatação	COL RUO
<b>2</b>	Proceder à definição de ações de correção, sempre que aplicável, de forma a repor ou recuperar o problema. Registrar as ações de correção, responsáveis e prazos no documento <b>Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção CMP/CQ 13</b> ou <b>Registo de Ocorrência/Constatação CMP/CQ 16</b> , consoante seja da área de gestão ou operacional.	CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção  CMP/CQ 16 – Registo de Ocorrência/Constatação	COL RUO
<b>3</b>	Proceder à análise das causas da não conformidade. Se for uma não conformidade da área de competências do COL registar as causas no <b>Registo de Ocorrência/Constatação CMP/CQ 16</b> . Caso contrário, o <b>RUO</b> e o <b>GQ</b> registam as causas na <b>Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção CMP/CQ 13</b> . Atualizar o <b>Mapa de Controlo das NC's CMP/CQ 15</b> .	CMP/CQ 16 – Registo de Ocorrência/Constatação  CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção  CMP/CQ 15 – Mapa de Controlo das NC's	COL RUO GQ
<b>4</b>	Efetuar uma apreciação da não conformidade e das suas causas e decidir sobre a definição de ações corretivas e preventivas. Se for decidido definir ações corretivas e preventivas as mesmas são registadas no documento <b>Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção CMP/CQ 13</b> ou <b>Registo de Ocorrência/Constatação CMP/CQ 16</b> , consoante seja da área de gestão ou operacional, e tratadas de acordo com o <b>PRO 05 – Ações Corretivas e Preventivas</b> .	CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção  CMP/CQ 16 – Registo de Ocorrência/Constatação  PRO 05 – Ações Correctivas e Preventivas	RUO GQ
<b>5</b>	No final de cada mês, o <b>RUO</b> compila as não conformidades da sua área operacional e procede ao envio para o <b>GQ</b> tomar conhecimento das mesmas e da sua resolução.	--	RUO



<b>Objetivo:</b>	Este documento visa definir a metodologia de gestão das ações corretivas e ações preventivas que eliminem as causas reais e potenciais das não conformidades.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se a todas as ações corretivas e preventivas definidas pelos Serviços da Autarquia envolvidos no SGQ.
<b>Referências:</b>	Manual de Gestão da Qualidade - NP EN ISO 9001
<b>Definições:</b>	<p><b>SGQ:</b> Sistema de Gestão da Qualidade; <b>RGT:</b> Representante da Gestão de Topo; <b>GQ:</b> Gestão da Qualidade <b>RUO:</b> Responsável da Unidade Orgânica;</p> <p><b>Ação Corretiva:</b> Ação para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável;</p> <p><b>Ação Preventiva:</b> Ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade detetada ou de outra potencial situação indesejável.</p>

#### Fluxograma:



**Modo de Proceder:**

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
<b>1</b>	<p>Sempre que se detete uma não conformidade ou potencial não conformidade e se identifique a necessidade de estabelecer uma Ação Corretiva/Preventiva, <b><u>deverá ser feito um registo de ações corretivas/preventivas na Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção CMP/CQ 13.</u></b></p> <p>No caso das não conformidades da área operacional, as ações corretivas são estabelecidas no <b>Registo de Ocorrência/Constatação CMP/CQ 16</b> e atualizadas no <b>Mapa de Controlo das Ocorrências/Constatações CMP/CQ 17.</b></p>	<p>CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção</p> <p>CMP/CQ 16 – Registo de Ocorrência/Constatação</p> <p>CMP/CQ 17 – Mapa de Controlo das Ocorrências/Constatações</p>	RUO
<b>2</b>	<p>O <b>GQ</b>, em conjunto com o Responsável da Unidade Orgânica (<b>RUO</b>), analisam as causas que deram origem à não conformidade/potencial não conformidade e efetuam a atualização do <b>Mapa de Controlo das NC's CMP/CQ 15.</b></p>	<p>CMP/CQ 15 – Mapa de Controlo das NC's</p>	RUO GQ
<b>3</b>	<p>Após a identificação das causas/potenciais causas das não conformidades, o <b>GQ</b>, em conjunto com o <b>RUO</b>, definem um Plano de ações a desenvolver, assim como os responsáveis pela implementação e prazos de execução.</p> <p>De acordo com o Plano estabelecido, o <b>GQ</b> age de forma a verificar a implementação das ações planeadas, <b><u>registando o resultado na Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção CMP/CQ 13.</u></b></p> <p>No caso da área operacional o <b>RUO</b> regista o resultado no documento <b>Registo de Ocorrência/Constatação CMP/CQ 16.</b></p>	<p>CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção</p> <p>CMP/CQ 16 – Registo de Ocorrência/Constatação</p>	RUO GQ
<b>4</b>	<p>Após a implementação das ações, o <b>GQ</b>, em conjunto com o <b>RUO</b>, analisam a eficácia das mesmas. Caso estas não tenham sido eficazes, é aberta uma <b>Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção CMP/CQ 13.</b></p> <p>Depois deve ser feita a atualização do <b>Mapa de Controlo de NC's CMP/CQ 15.</b></p>	<p>CMP/CQ 13 – Ficha de Não Conformidade/Observação de Melhoria/Ação Correção/Ação Prevenção</p> <p>CMP/CQ 15 – Mapa de Controlo das NC's</p>	RUO GQ

	<b>FICHA DE NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA/ AÇÃO CORREÇÃO/ AÇÃO PREVENÇÃO</b>	N.º	ANO	UO
				

1. IDENTIFICAÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA			Efetiva <input type="checkbox"/> Potencial <input type="checkbox"/>	
1.1	<b>Cliente:</b> Estatística Reclamação <input type="checkbox"/> Av. Satisfação Cls. <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Processo:</b> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Procedimento / Instruções:</b> Desvio ao definido <input type="checkbox"/> Desvio ao objetivo <input type="checkbox"/> Desvio ao indicador <input type="checkbox"/> Auditoria <input type="checkbox"/> AC / AP <input type="checkbox"/> Sugestão <input type="checkbox"/>	<b>Serviço / Produto:</b> PNC <input type="checkbox"/> Desvio crítico no serviço <input type="checkbox"/>  <b>Outros:</b> Fornecedor <input type="checkbox"/> Infra-estrutura <input type="checkbox"/>
	1.2	Designação (Cliente / Fornecedor / Produto / Serviços / Processo / Procedimento / Indicador / Objectivo):		
1.3	DESCRIÇÃO DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:			
Rubrica:			Data:	

2. ANÁLISE DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA	
CAUSAS DA NÃO CONFORMIDADE/ OBSERVAÇÃO DE MELHORIA:	
Rubrica:	Data:

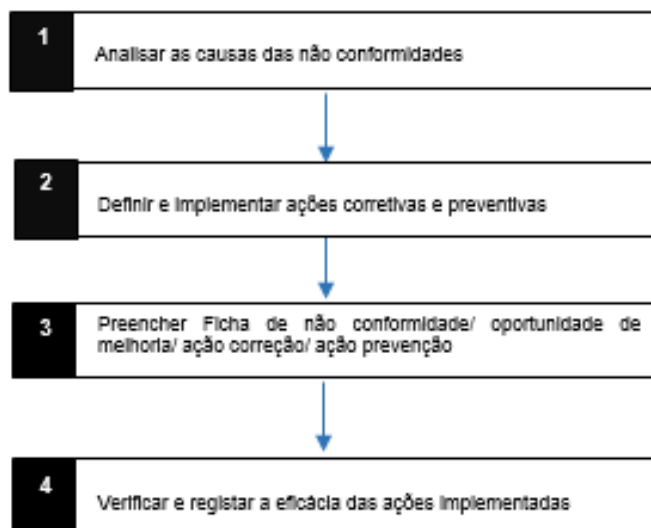
3. AÇÕES DE CORREÇÃO			
AÇÕES DE CORREÇÃO <small>(Ações a desenvolver para resolver o problema detetado)</small>	Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação

4. AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS			
AÇÕES CORRETIVAS/ PREVENTIVAS <small>(Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema)</small>	Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
<b>Responsável UO</b>	Rubrica:	Data:	
<b>Gestor da Qualidade</b>	Rubrica:	Data:	

## Procedimento

<b>Objetivo:</b>	Este documento visa definir a metodologia de gestão das ações corretivas e ações preventivas que eliminem as causas reais e potenciais das não conformidades.
<b>Âmbito:</b>	Aplica-se a todas as ações corretivas e preventivas definidas pelos Serviços da Autarquia envolvidos no Sistema de Gestão de Recursos Humanos.
<b>Referências:</b>	Sistema de Gestão dos Recursos Humanos - NP 4427:2004
<b>Definições:</b>	<p><b>SGRH:</b> Sistema de Gestão De Recursos Humanos; <b>RG:</b> Representante da Gestão; <b>RUO:</b> Responsável da Unidade Orgânica.</p> <p><b>Ação Corretiva:</b> Ação para eliminar a causa de uma não conformidade detetada ou de outra situação indesejável;</p> <p><b>Ação Preventiva:</b> Ação para eliminar a causa de uma potencial não conformidade detetada ou de outra potencial situação indesejável.</p>

### Fluxograma:



### Modo de Proceder:

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
1	O Representante da Gestão (RG), em conjunto com o Responsável da Unidade Orgânica (RUO), analisam as causas que deram origem à não conformidade/potencial não conformidade e efetuam a atualização da Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção.	-Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção	RUO
2	Após a identificação das causas/potenciais causas das não conformidades, o RG, em conjunto com o RUO, definem um Plano de ações a desenvolver, assim como os responsáveis pela implementação e prazos de execução.	- Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação	RUO RG

Cód.	Descrição	Meio	Resp.
	De acordo com o Plano estabelecido, o RG age de forma a verificar a implementação das ações planeadas, registando o resultado na Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção.	correção/ ação prevenção	
<b>3</b>	Sempre que se detete uma não conformidade ou potencial não conformidade, deverá ser feito um registo de ações corretivas/preventivas na ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção.	- Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção	RUO RG
<b>4</b>	Após a implementação das ações, o RG, em conjunto com o RUO, analisam e registam a eficácia das mesmas na Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria / ação correção/ ação prevenção.  Caso estas não tenham sido eficazes, é aberta uma nova Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção.	- Ficha de não conformidade/ oportunidade de melhoria/ ação correção/ ação prevenção	RUO RG

1. IDENTIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO				
1.1	<b>TIPO:</b>	<b>ORIGEM:</b>	<b>RELATIVA A:</b>	<b>CLÁUSULA DA NP 4427:</b>
	Não conformidade real <input type="checkbox"/> Não conformidade potencial <input type="checkbox"/> Oportunidade de melhoria <input type="checkbox"/>	Auditoria interna <input type="checkbox"/> Auditoria externa <input type="checkbox"/> Revisão pela gestão <input type="checkbox"/>  Reclamação interna <input type="checkbox"/> Reclamação externa <input type="checkbox"/> Sugestão interna <input type="checkbox"/>  Sugestão externa <input type="checkbox"/> No decurso da atividade <input type="checkbox"/>	Sistema <input type="checkbox"/> Processo <input type="checkbox"/> Documento <input type="checkbox"/>  Registo <input type="checkbox"/> Serviço <input type="checkbox"/> Equipamento <input type="checkbox"/>  Fornecedores <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/>	Requisito nº <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 20px; margin: 5px auto;"></div>
1.2	<b>DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO:</b>			
<b>Rubrica:</b>			<b>Data:</b>	

2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO	
<b>CAUSAS</b> (em caso de situação não conformidade real/ potencial) <b>OU FUNDAMENTAÇÃO</b> (no caso de oportunidade de melhoria):          	
<b>Rubrica:</b>	<b>Data:</b>

3. AÇÕES CORRETIVAS				
AÇÕES CORRETIVAS (Ações a desenvolver para eliminar a causa do problema detetado)		Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
Responsável Unidade Orgânica	Rubrica:		Data:	
Representante da Gestão	Rubrica:		Data:	

4. AÇÕES PREVENTIVAS				
AÇÕES PREVENTIVAS (Ações a desenvolver para eliminar a causa do potencial problema identificado)		Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
Responsável Unidade Orgânica	Rubrica:		Data:	
Representante da Gestão	Rubrica:		Data:	

5. AÇÕES DE MELHORIA				
AÇÕES A DESENVOLVER		Responsável pela Implementação	Prazo de Execução	Data de Fecho da Ação
Responsável Unidade Orgânica	Rubrica:		Data:	
Representante da Gestão	Rubrica:		Data:	

6. ACOMPANHAMENTO E ANÁLISE DA EFICÁCIA (AÇÕES CORRETIVAS OU PREVENTIVAS)					
<b>AÇÕES A DESENVOLVER</b>  CORRETIVAS <input type="checkbox"/> PREVENTIVAS <input type="checkbox"/>	Responsável pela Implementação	Data de Fecho da Ação	Resultados das ações	Evidências e comentários	Ações subsequentes (se não eficaz)
			Eficaz <input type="checkbox"/> Não eficaz <input type="checkbox"/>		
			Eficaz <input type="checkbox"/> Não eficaz <input type="checkbox"/>		
<b>Responsável Unidade Orgânica</b>	Rubrica:	Data:			
<b>Representante da Gestão</b>	Rubrica:	Data:			