

# Índice

PREFÁCIO	11
A QUEM SE DESTINA ESTE LIVRO	13
NOTAS PRÉVIAS	15

## **Parte 1**

---

### Enquadramento geral

1. Introdução aos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	19
2. Implementação dos Sistemas de Gestão de Recursos Humanos	21
2.1. Quando implementar?	21
2.2. Como implementar?	22

## **Parte 2**

---

### NP 4427: 2004

#### Um modelo de organização na gestão das pessoas

Índice da norma	29
Preâmbulo	30
Introdução	31
1. Objectivo e campo de aplicação	33
2. Referências normativas	34

3. Termos e definições	36
3.1. Organização	36
3.2. Recursos Humanos	37
3.3. Recrutamento	37
3.4. Selecção	37
3.5. Compensação	37
3.6. Comportamento	38
3.7. Fornecedores	38
3.8. Desempenho	38
3.9. Competência	38
3.10. Estrutura Organizacional	39
4. Sistema de gestão de recursos humanos	39
4.1. Requisitos gerais	39
4.2. Requisitos de documentação	41
5. Responsabilidade da gestão	51
5.1. Comprometimento da Gestão	51
5.2. Política de recursos humanos	53
5.3. Responsabilidade, autoridade e comunicação	55
5.4. Revisão pela gestão	57
6. Planeamento	60
6.1. Planeamento dos recursos humanos	60
6.2. Caracterização da estrutura organizacional	64
6.3. Objectivos	68
6.4. Requisitos legais e outros	70
6.5. Compensações	71
6.6. Sanções	75
7. Gestão dos recursos humanos	77
7.1. Gestão Administrativa	77
7.2. Recrutamento e selecção dos recursos humanos	78
7.3. Admissão	82

7.4. Acolhimento e Integração	83
7.5. Comportamentos	84
7.6. Desenvolvimento	85
7.7. Aquisição de bens e serviços	93
8. Medição, análise e melhoria	96
8.1. Medição	96
8.2. Controlo de práticas não conformes	102
8.3. Análise de dados	103
8.4. Melhorias	105

### **Parte 3**

---

## **Conclusão**

Considerações finais	113
----------------------	-----

### **Parte 4**

---

## **Anexos**

Anexo 1 – Exemplo de uma estrutura organizacional mista	117
Anexo 2 – Exemplo de uma estrutura organizacional por processo	118
Anexo 3 – Exemplo de uma estrutura organizacional orientada por área geográfica	119
Anexo 4 – Exemplo de uma estrutura organizacional orientada por produto	120
Anexo 5 – Exemplo de um modelo de descritivo de função	121
Anexo 6 – Ficha de levantamento de necessidades de formação	125
Anexo 7 – Exemplo de um tipo de plano de formação	126
Anexo 8 – Quadros exemplificativos de níveis de carreira	127
Anexo 9 – Exemplo de factores de caracterização	128

Anexo 10 – Exemplo de uma ficha de definição de objectivos	129
Anexo 11 – Exemplo de uma ficha de registo de factos significativos	132
Anexo 12 – Exemplo de uma ficha de avaliação intercalar	133
Anexo 13 – Exemplo de uma ficha de auto-avaliação	135
Anexo 14 – Exemplo de uma ficha de avaliação final do desempenho	136
Anexo 15 – Exemplo de uma ficha de registo de não conformidades	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	141