

A satisfação e o desempenho dos recursos humanos em qualquer organização estão directamente relacionados entre si e com a forma como é feita a gestão dos mesmos. É claramente reconhecido por todos que pessoas pouco motivadas tem fracos desempenhos. Daí a atenção que a grande maioria das grandes organizações tem vindo dar nas últimas décadas à motivação existente no seio das equipas de trabalho e à avaliação do desempenho como forma de criar motivação através das compensações.

Posto desta forma, podemos inferir que bastará manter as pessoas motivadas para ter bons desempenhos e que possivelmente a gestão dos recursos humanos se poderá resumir na sua essência a isso mesmo. Esse será um erro de apreciação que poderá levar ao insucesso das organizações. A gestão dos recursos humanos é efectivamente algo de muito mais complexo que exige da parte dos gestores uma maior variedade de acções e decisões.

A necessidade de bem gerir os recursos humanos de qualquer organização levou a que surgisse na Inglaterra, através do governo daquele país, um referencial que define as linhas mestras de uma boa gestão dos recursos humanos. O "Investors in People" estabelece, mais do que regras, um estilo comportamental e de gestão dos recursos humanos que conduz, como resultado, a uma maior participação e responsabilidade voluntária das pessoas na gestão da organização, o que, por sua vez, traz mais satisfação interna, mais produtividade e melhor desempenho por parte dos envolvidos, contribuindo assim para o desenvolvimento de uma forte cultura na organização.

Esta necessidade de gerir de uma forma adequada as organizações, nomeadamente as empresas, é algo que é sentido pelos gestores de todo o mundo. Em Portugal, e como resultado dessa necessidade, foi criada uma comissão técnica (CT 152) que desenvolveu um referencial para a gestão dos recursos humanos. Essa norma, a NP 4427 – Sistemas de Gestão de Recursos Humanos - Requisitos, foi desenhada para servir como guia às empresas na criação de processos e no estabelecimento de âmbitos de actuação que conduzam a uma gestão de recursos humanos adequada aos propósitos e objectivos das mesmas.

Esta é a primeira norma a nível internacional que aborda a gestão dos recursos humanos de uma forma holística, e que faz parte de um sistema nacional de normalização. A norma foi também desenhada de forma a integrar-se com as actuais normas de certificação ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, formando assim um quadrado cujos vértices são a qualidade, o ambiente, a saúde e segurança ocupacional e agora os recursos humanos.

A norma tem como principal objectivo estabelecer nas organizações um sistema de gestão de recursos humanos uniforme e abrangente a toda a organização, que possa vir a obter a certificação por uma entidade externa ou que sirva apenas para auto-avaliação da eficácia da gestão dos recursos humanos de qualquer organização.

A norma assenta todo o seu conceito naquele que deve ser o princípio base de uma boa gestão de recursos humanos: o atrair, manter e desenvolver as pessoas, dentro de qualquer organização (ver Figura 1). Efectivamente este princípio está presente ao longo de todo o articulado da norma, que contém oito artigos, sendo os últimos quatro os que estabelecem os requisitos para a gestão dos recursos humanos.

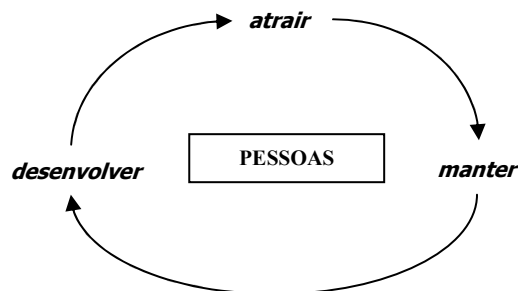


Figura 1 – Fluxo da gestão de recursos humanos

Por outro lado, a norma aconselha a que "o sistema de gestão de recursos humanos deve ser concebido e desenvolvido como um todo integrado na organização, isto é, na sua missão, visão, valores e princípios estratégicos estabelecidos pela gestão de topo" (figura 2).

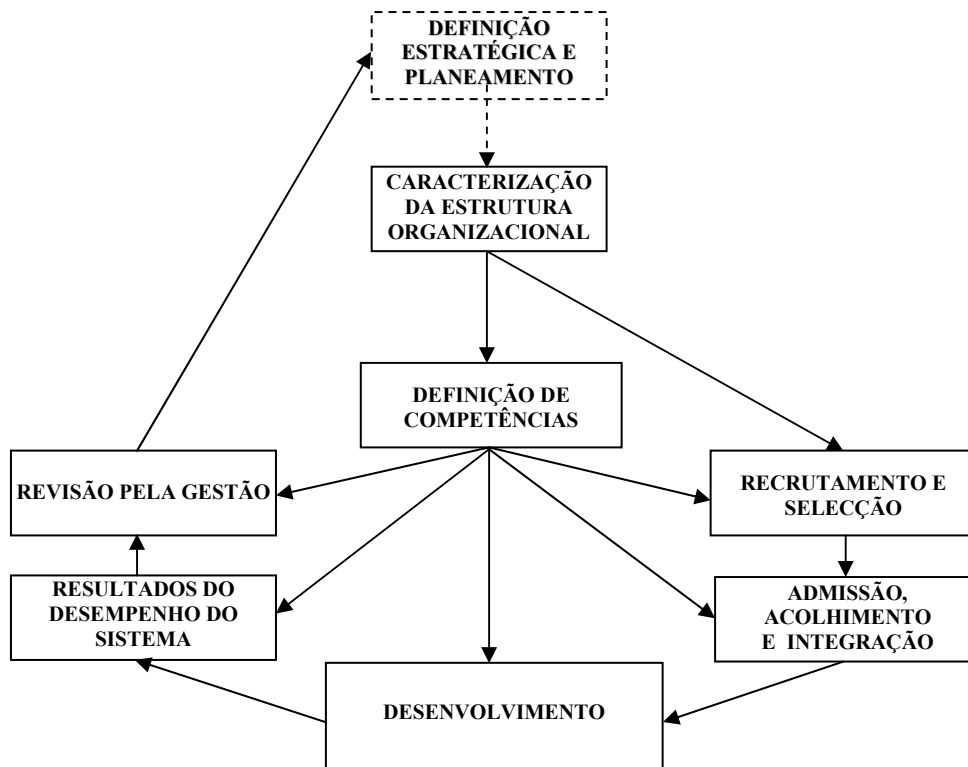


Figura 2 – Representação esquemática do sistema de gestão de recursos humanos

OBJECTIVO E CAMPO DE APLICAÇÃO DA NORMA

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

Os requisitos desta norma são aplicáveis a organizações que pretendam:

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

SISTEMA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A norma define os requisitos daquele que deverá ser o sistema de gestão de recursos humanos:

1. Requisitos gerais:

A organização deve estabelecer um sistema de gestão de recursos humanos, de forma a:

- a) Atrair, manter e desenvolver continuamente os seus recursos humanos;
- b) Desenvolver os recursos humanos por forma a satisfazer continuamente todas as necessidades implícitas e explícitas da organização;
- c) Assegurar o cumprimento da legislação aplicável sobre a gestão de recursos humanos.

2. Requisitos da documentação

a) Manual de recursos humanos

A organização deve elaborar um manual de recursos humanos que integre os requisitos desta Norma e contenha ou referencie os procedimentos e a estrutura documental usados no sistema de gestão de recursos humanos.

b) Controlo dos documentos e dados

A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado para controlar todos os documentos e dados, incluindo os de origem externa (legislação e normas), relevantes quanto aos requisitos desta norma, na extensão aplicável:

aprovação dos documentos antes da sua edição e distribuição;

reaprovação de revisões dos documentos;

manutenção da sua legibilidade, pronta identificação e disponibilização nos locais apropriados;

prevenção de utilização indevida de documentos obsoletos e sua identificação de forma apropriada.

c) Controlo dos registos

A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que defina a forma como deve ser feita a identificação, acesso, conservação, protecção, recuperação, tempo de retenção e inutilização dos registos relativos à actividade de gestão dos recursos humanos da organização.

REQUISITOS DA NORMA

Os requisitos da norma estão contidos nos pontos 5 a 8, conforme se transcrevem na íntegra:

5 Responsabilidade da gestão

5.1 Comprometimento da Gestão

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:

ao estabelecer e divulgar necessidades e expectativas da organização para com os recursos humanos;

ao estabelecer a política de recursos humanos;

ao estabelecer objectivos para a gestão de recursos humanos;

ao estruturar e motivar a organização para a implementação e cumprimento do sistema de gestão de recursos humanos;

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 acontecer;

ao conduzir as revisões do sistema de gestão de recursos humanos.

5.2 Política de recursos humanos

A gestão de topo deve estabelecer a sua política de recursos humanos, assegurando que:

é apropriada ao propósito da organização;

inclui um comprometimento de cumprir os requisitos e de melhorar, continuamente, a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos;

proporciona um enquadramento para o estabelecimento e a revisão dos objectivos para a gestão de recursos humanos;

é divulgada e compreendida a todos os níveis da organização;

é revista regularmente, de acordo com as alterações internas e externas, para se manter actualizada.

5.3 Responsabilidade, autoridade e comunicação

A gestão de topo deve assegurar os meios para estabelecer, documentar, implementar e manter o sistema de gestão de recursos humanos, melhorando, continuamente, a sua eficácia, como meio de assegurar a conformidade com os requisitos desta Norma.

5.3.1 Responsabilidade e autoridade

A gestão de topo deve assegurar a definição, a documentação e a comunicação das responsabilidades, das autoridades e da inter-acção das diversas entidades envolvidas no desempenho do sistema de gestão de recursos humanos.

5.3.2 Representante da gestão

A gestão de topo deve designar um membro da gestão que, independentemente de outras, deve ter responsabilidade e autoridade para:

assegurar que os processos necessários para o sistema de gestão de recursos humanos são estabelecidos, implementados e mantidos;

informar a gestão de topo sobre o desempenho do sistema de gestão de recursos humanos e qualquer necessidade de revisão e melhoria.

5.3.3 Comunicação interna

A gestão de topo deve assegurar 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.

5.4 Revisão pela gestão

A gestão de topo deve, em intervalos planeados, rever o sistema de gestão de recursos humanos para assegurar que se mantém apropriado, adequado e eficaz. Esta revisão deve incluir a avaliação das necessidades da organização, das oportunidades de melhoria e das necessidades de alterações ao sistema de gestão de recursos humanos, incluindo a política e os objectivos da gestão de recursos humanos.

Os registos das revisões pela gestão devem ser mantidos.

5.4.1 Entrada para a revisão

A revisão pela gestão deve incluir informação sobre:

resultados de auditorias;

resultados do tratamento de reclamações de clientes;

resultados da avaliação do desempenho das pessoas;

resultados da avaliação da satisfação interna;

estado das acções correctivas e preventivas;

seguimento de acções resultantes de anteriores revisões pela gestão;

alterações internas ou externas que possam afectar o sistema de gestão de recursos humanos;

recomendações para melhoria.

5.4.2 Saída da revisão

A saída da revisão pela gestão deve incluir quaisquer decisões e acções relativas a:

melhoria da eficácia do sistema de gestão de recursos humanos e dos seus processos;

melhoria do desempenho dos recursos humanos;

mudanças nos recursos humanos.

6 Planeamento

6.1 Planeamento dos recursos humanos

Como parte integrante do planeamento estratégico da organização, esta deve calcular e planear os recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades dos seus planos de actividades.

6.2 Caracterização da estrutura organizacional

A organização deve:

estabelecer a sua estrutura de forma a satisfazer as necessidades impostas pela sua actividade e pelo meio envolvente;

estabelecer metodologia a utilizar na descrição e análise de funções;

estabelecer descrições e análises de funções de acordo com a estrutura da organização e abrangendo todos os cargos funcionais da mesma.

6.3 Objectivos

A organização deve identificar e quantificar as expectativas ou objectivos, sempre que possível, dos contributos globais ou parcelares das diferentes entidades que compõem a estrutura da organização, em função dos planos de actividades.

Estes objectivos devem ser divulgados aos respectivos elementos.

6.4 Requisitos legais e outros

A organização deve identificar todos os requisitos legais e outros, aplicáveis à gestão dos recursos humanos, bem como assegurar o seu cumprimento integral.

A organização deve manter actualizada e acessível aos seus recursos humanos toda a legislação laboral geral e a pertinente ao sector em que se insere, bem como toda a regulamentação relacionada com a actividade exercida.

6.5 Compensações

A organização, cumprindo a legislação em vigor e acordos laborais aplicáveis, deve estabelecer ou adoptar procedimento documentado que defina:

tipos de compensação a atribuir aos seus recursos humanos;

critérios para atribuição das compensações;

meios e periodicidade a utilizar na atribuição de compensações.

As compensações podem assumir diferentes formas, como salários, honorários, prémios, participações e outros benefícios.

6.6 Sanções

A organização, de acordo com a legislação em vigor e para os diferentes tipos de comportamentos indesejáveis ou não conformes, deve estabelecer ou adoptar procedimento documentado que identifique claramente os comportamentos passíveis de sanções e defina as mesmas.

7 Gestão dos recursos humanos

7.1 Gestão administrativa

A organização deve:

manter actualizados os registos dos dados pessoais dos recursos humanos ao seu serviço, cumprindo, integralmente, a legislação sobre protecção de dados pessoais.

manter organizados e actualizados os registos de todas as actividades inerentes às funções do sistema de gestão de recursos humanos e respectivos procedimentos.

7.2 Recrutamento e selecção de recursos humanos

A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado, que:

defina os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na selecção dos recursos humanos;

garanta a igualdade de oportunidade e tratamento a todos os candidatos;

defina, de forma objectiva, a actuação, o envolvimento e a responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal.

7.3 Admissão

A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que regulamente a admissão dos recursos humanos.

7.4 Acolhimento e integração

A organização deve assegurar o acolhimento e a integração dos recursos humanos.

7.5 Comportamentos

A organização deve, dentro dos limites legais em vigor, estabelecer e manter procedimento documentado que defina padrões e códigos de conduta, relativos a:

- a) igualdade de oportunidades;
- b) assédio sexual;
- c) coacção física, psicológica e moral;
- d) ética profissional;
- e) representação da organização.

7.6 Desenvolvimento

A organização deve definir procedimentos que permitam o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais dos seus recursos humanos.

7.6.1 Formação

A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que defina:

- a) a forma como se identificam as necessidades de formação dos recursos humanos;
- b) os mecanismos de controlo e avaliação da eficácia e impacte da formação.

A organização deverá, ainda, estabelecer os objectivos da formação, elaborar os planos de execução e garantir os recursos necessários.

7.6.2 Qualificação de competências

A organização deve assegurar a qualificação 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 actividade.

7.6.3 Carreiras

Quando previsto pela sua política de gestão de recursos humanos, a organização deve estabelecer procedimento documentado de gestão e desenvolvimento de carreiras.

7.7 Aquisição de bens e serviços

A organização deve assegurar-se de que os bens e serviços adquiridos estão em conformidade com a legislação em vigor e com os requisitos da compra estabelecidos.

A organização deve avaliar e seleccionar os seus fornecedores, de acordo com as suas aptidões e competências para o fornecimento de bens e serviços em função dos requisitos fixados pela organização.

8 Medição, análise e melhoria

8.1 Medição

A organização deve planear e implementar processos de acompanhamento, medição, análise e melhoria do sistema de gestão de recursos humanos.

8.1.1 Avaliação do desempenho

A organização deve estabelecer e manter procedimentos que definam o sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos, incluindo a metodologia, os instrumentos e os critérios de avaliação.

8.1.2 Satisfação interna

A organização deve medir, periodicamente, o nível de satisfação interna, estabelecendo a metodologia e os instrumentos a adoptar.

8.1.3 Auditorias internas

A organização deve estabelecer e manter um plano e procedimento documentados para realizar auditorias internas, em intervalos planeados, ao sistema de gestão de recursos humanos, a fim de:

a) determinar se o sistema de gestão de recursos humanos:

- está em conformidade com as disposições planeadas para a gestão de recursos humanos, incluindo os requisitos da presente Norma;
- foi adequadamente implementado e mantido; e

- cumprir, eficazmente, a política e os objectivos da organização.

b) fazer a revisão dos resultados de auditorias internas anteriores;

c) fornecer, à gestão de topo, informações sobre os resultados das auditorias internas.

O plano de auditorias deve basear-se nos resultados das avaliações de desempenho das actividades da organização, nos resultados de auditorias anteriores e na importância das áreas a auditar. Os procedimentos de auditoria devem incluir o âmbito, a frequência, as metodologias e as competências. Devem ser igualmente incluídos os requisitos e as responsabilidades pela condução e realização da auditoria, pelo relato dos seus resultados e pelo seguimento das acções empreendidas.

As auditorias devem ser realizadas por pessoas independentes das que detêm responsabilidade directa pela actividade que esteja a ser auditada.

8.2 Controlo de práticas não conformes

A organização deve estabelecer e manter procedimentos para definir responsabilidades e a autoridade para:

a) analisar e investigar práticas não conformes;

b) executar as acções necessárias para corrigir as práticas não conformes;

8.3 Análise de dados

A organização deve estabelecer e manter um sistema de recolha, análise e tratamento de dados, para demonstrar a adequação e a eficácia do sistema de gestão de recursos humanos face aos requisitos especificados e para avaliar as condições que permitam realizar a melhoria contínua do mesmo.

A organização deverá, assim, estabelecer e manter procedimentos para o registo dos dados resultantes das actividades de medição e monitorização, auditorias internas e seguimento de acções correctivas e preventivas, com o objectivo de identificar campos para a introdução de melhorias.

8.4 Melhorias

8.4.1 Melhoria contínua

A organização deve implementar, de forma contínua, melhorias no sistema de gestão de recursos humanos, através da utilização da política e dos objectivos da gestão de recursos humanos, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão.

8.4.2 Acções correctivas

A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado visando a eliminação das causas das não conformidades. As acções correctivas devem ser adequadas aos efeitos das não conformidades detectadas. O procedimento deve estabelecer os requisitos para:

a) a revisão das não conformidades, incluindo as reclamações dos clientes;

b) a determinação das causas das não conformidades e o seu registo;

c) a avaliação da necessidade de acções que assegurem a não repetição das não conformidades;

d) a determinação e a implementação das acções necessárias;

e) a aplicação de meios de controlo, visando assegurar a eficácia das acções empreendidas;

f) o registo do resultado das acções empreendidas.

8.4.3 Acções preventivas

A organização deve estabelecer e manter procedimento documentado que determine as acções destinadas a eliminar as causas de potenciais não conformidades, visando prevenir a sua ocorrência. As acções preventivas devem ser adequadas aos efeitos das potenciais não conformidades detectadas. O procedimento deve estabelecer os requisitos para:

a) determinar potenciais não conformidades, as suas causas e proceder ao seu registo;

b) avaliar a necessidade de acções visando prevenir a ocorrência de não conformidades, determinar e implementar as acções necessárias e aplicar os meios de controlo para assegurar a sua eficácia;

c) registar o resultado das acções empreendidas.

CONCLUSÃO

A norma de gestão de recursos humanos não deve ser vista como uma metodologia de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na gestão de recursos humanos, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas.

Ao contrário do standard “Investors in People”, que indicia claramente a implementação de um determinado estilo de gestão, mais participativo e envolvente a todas as pessoas da organização, a NP 4427 pretende estabelecer os requisitos mínimos para uma gestão dos recursos humanos que possa ser classificada de boa e adequada aos outros sistemas de gestão certificáveis.

Empresas certificadas pelas NP EN ISO 9001 poderão, com um esforço reduzido, alargar o âmbito da sua certificação à NP 4427, e assim criar uma base sustentada para a manutenção dos sistemas. São as pessoas que são essa base, e como tal, devem ser geridas em conformidade.

BIBLIOGRAFIA

[1] IPQ – NP 4427, *Sistema de gestão de recursos humanos - Requisitos.*

Os requisitos genéricos da norma que definem os requisitos são: responsabilidade da gestão; planeamento; gestão dos recursos humanos; e, medição, análise e melhoria. Esta estrutura permite uma fácil interligação com o sistema de gestão da qualidade que as empresas possam ter já implementado, facilitando assim o alargamento ao âmbito da nova norma de gestão de recursos humanos.

As principais áreas de acção (requisitos) da norma de recursos humanos são: planeamento dos recursos humanos; caracterização da estrutura organizacional; objectivos dos recursos humanos; compensações; sanções; gestão administrativa; recrutamento e selecção; admissão; acolhimento e integração; comportamentos; desenvolvimento pessoal; formação; qualificação de competências; carreiras; avaliação de desempenho; satisfação interna; e outros que são coincidentes com os das normas da qualidade como a responsabilidade da gestão, controlo dos documentos e dos dados, registos, auditorias internas, acções correctivas e acções preventivas.

No seu todo, a norma exige que seja definido um sistema suportado por um manual dos recursos humanos, doze procedimentos no máximo (cinco que são coincidentes com os da qualidade, seis que são relativos à gestão dos recursos humanos e um que é opcional), mas que podem ser parte integrante do manual de recursos humanos e doze registos.

A norma de gestão de recursos humanos não deve ser vista como um estilo de gestão, mas sim como o enunciado de um conjunto de princípios que poderão ajudar as empresas, principalmente aquelas que não possuem elevadas competências na gestão de recursos humanos, para atrair, desenvolver e manter os melhores profissionais e com isso tornarem-se mais competitivas.