

REFERÊNCIAS:

Área Temática: Satisfação das necessidades dos colaboradores

Título: Os nossos recursos humanos são as nossas mais preciosas ferramentas

Entidade: Gestão Total

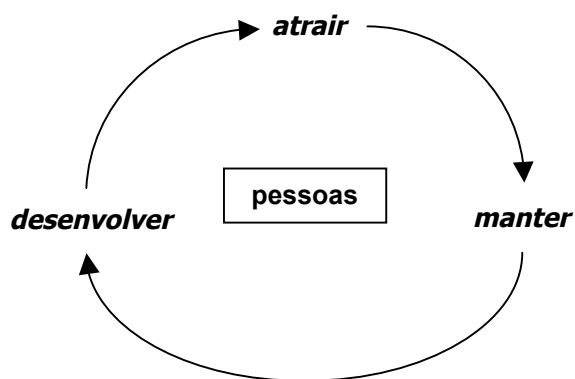
Nome do autor: Manuel Teles Fernandes

RESUMO

A nossa organização acredita há longo tempo que a gestão dos seus recursos humanos assume uma importância vital para o seu sucesso, pelo que tem vindo ao longo dos últimos três anos a desenvolver uma norma interna de gestão de recursos humanos, que define os requisitos a cumprir na gestão dos mesmos.

INTRODUÇÃO

A nossa norma interna que estabelece os requisitos para a gestão dos recursos humanos assenta nas três principais funções que devem presidir à gestão dos mesmos, *atrair*, *manter* e *desenvolver* as pessoas que desempenham actividades na organização, podendo-se representar pelo seguinte fluxo esquemático:

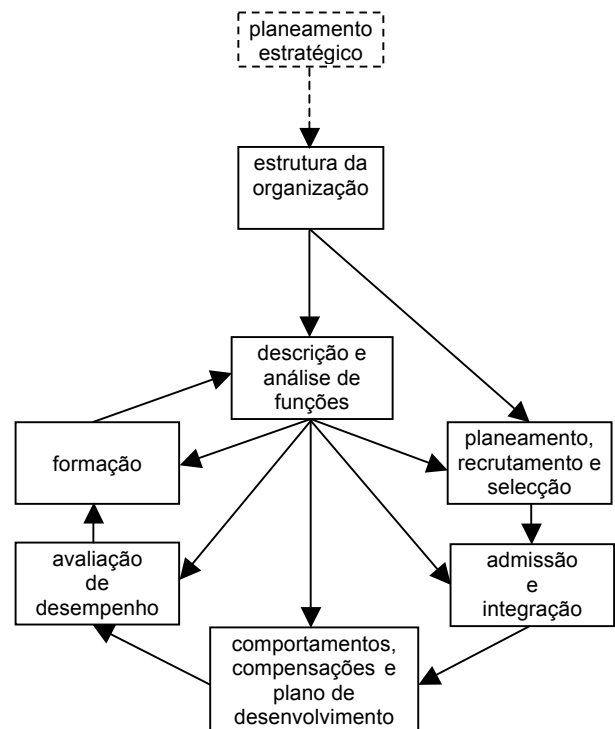


Na persecução deste princípio, a organização sentiu a necessidade de criar e desenvolver um sistema de gestão de recursos humanos que, através da aplicação de técnicas de gestão de recursos humanos, desse resposta a essa necessidade.

O sistema foi desenhado e desenvolvido como um todo integrado no princípio mais primário que levou à criação da organização, isto é, na *sua missão* e nos princípios, em termo estratégicos, estabelecidos pela mais alta direcção.

SISTEMA DE GESTÃO DE RH

De uma forma esquemática, o nosso sistema de gestão de recursos humanos assenta no seguinte esquema:

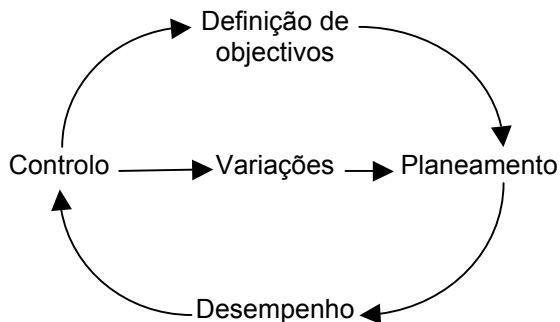


Foi este sistema que serviu de base para a definição do conteúdo dos requisitos da nossa norma interna de gestão de recursos humanos.

Contudo, e antes de estabelecer os requisitos aos quais a organização deveria dar resposta, houve a necessidade de estabelecer a estrutura da nossa norma interna.

BASE DA NORMA

A nossa norma interna de gestão dos recursos humanos tem uma estrutura que se baseia no seguinte princípio de gestão:



Assim, existem quatro grandes áreas gerais, em que assenta todo o sistema de gestão dos recursos humanos, e sobre as quais foram estabelecidos os requisitos:

- Definições da direcção da empresa sobre a estrutura da empresa e todo o sistema de gestão de RH.
- Planeamento dos RH
- Gestão corrente dos RH
- Avaliação dos RH, do sistema e tomada de acções

ESTRUTURA DA NORMA

A nossa norma tem a seguinte estrutura:

- Preâmbulo - indica a área de gestão autora da norma e estabelece a sua validade.
- Introdução – faz uma introdução às principais funções que presidem à gestão dos recursos humanos e ao esquema de gestão de recursos humanos que serve de base para os futuros requisitos da própria norma.
- Objectivo – define os objectivos da criação da própria norma.
- Âmbito – estabelece o seu âmbito de aplicação.
- Referências – indica as fontes de referência da norma
- Termos e definições – dá a interpretação objectiva de determinados termos usados na norma.
- Linhas de orientação – estabelece as principais linhas de orientação a ter

em conta na aplicação da norma e na satisfação dos seus requisitos.

- Responsabilidade da direcção – estabelece os requisitos a que a direcção da empresa deve dar resposta.
- Planeamento – estabelece os requisitos a cumprir no planeamento dos recursos humanos
- Gestão corrente dos recursos humanos – estabelece os requisitos aos quais a organização deve dar resposta durante a sua actividade normal de gestão dos recursos humanos.
- Controlo e medição – estabelece os requisitos a cumprir no controlo e na medição das actividades dos recursos humanos no desempenho das suas funções e das actividades do próprio sistema de gestão de recursos humanos.

REQUISITOS DA NORMA

Os requisitos da norma estão divididos pelos últimos quatro pontos da sua estrutura e são os seguintes:

5. RESPONSABILIDADES DA DIRECÇÃO

5.1. Requisitos gerais

Documentar a política de recursos humanos, incluindo objectivos a concretizar e comprometimento para com a política e os objectivos.

5.2. Necessidades e expectativas

Estabelecer claramente e por escrito as necessidades e expectativas para com os recursos humanos.

5.3. Requisitos legais

Fazer 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.

5.4. Organização

A organização deve ser estruturada e motivada pela direcção para a implementação e cumprimento do sistema de recursos humanos.

5.5. Política de recursos humanos

Identificar e difundir a política de recursos humanos, facilitando a sua divulgação e cumprimento por todos os níveis da organização. A política deve ser revista regularmente de acordo com as alterações das condições internas e externas verificadas e objectivando a sua melhoria.

5.6. Sistema de gestão de recursos humanos

Estabelecer, documentar e manter um sistema de gestão de recursos humanos como meio de assegurar a conformidade com os requisitos da Norma.

5.6.1. Requisitos gerais

Preparar procedimentos escritos compatíveis com os requisitos da Norma e implementar o sistema de recursos humanos e os seus procedimentos.

5.6.2. Responsabilidade e autoridade

Responsabilidade e autoridade e a relação mútua de todo o pessoal que gere, efectua e verifica o trabalho que influi na implementação do sistema de gestão de recursos humanos.

5.6.3. Representante da direcção

Representante da direcção na implementação do sistema de gestão de recursos humanos, nomeado pela direcção e autoridade para;

a) Assegurar a implementação e manutenção do sistema de gestão de recursos humanos.

b) Informar a direcção sobre o desempenho do sistema de gestão de recursos humanos, para efeitos de revisão e melhoria.

5.6.4. Comunicação interna

Sistema organizado e documentado de comunicação interna que permita a difusão eficiente da informação no âmbito da gestão dos recursos humanos, documentando e registando todas as acções tomadas ou a tomar.

5.6.5. Manual de recursos humanos

Manual de recursos humanos que cubra os requisitos da Norma e faça reflectir em parte ou no seu todo o conteúdo dos procedimentos e estrutura documental usados no sistema de gestão de recursos humanos.

5.6.6. Controlo dos documentos e dos dados

Procedimentos escritos para controlar todos os documentos e dados que reportam aos requisitos desta norma, incluindo, na extensão aplicável, documentos com origem externa.

5.6.7. Controlo dos registos

Procedimentos escritos que definam a forma como deve ser feita a identificação, compilação, indexação, acesso, arquivo, armazenamento, manutenção e inutilização dos registos relativos à actividade de gestão dos recursos humanos.

5.7. Revisão pela direcção

Revisão periódica do sistema de gestão de recursos humanos, a intervalos de tempo estabelecidos, suficientes para assegurar a sua adequabilidade e eficácia permanentes na satisfação dos requisitos da Norma.

Devem ser conservados os registos das revisões.

6. PLANEAMENTO

6.1. Plano de recursos humanos

Calcular e planear os recursos humanos necessários para satisfazer as necessidades dos planos de actividades.

6.2. Caracterização da estrutura da organização

a) Estabelecer uma estrutura de forma a satisfazer as necessidades impostas pela actividade e pelo meio envolvente.

b) Estabelecer procedimentos escritos para definição dos métodos e técnicas a utilizar na descrição e análise das funções.

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

6.3. Objectivos

Identificar e quantificar as expectativas ou objectivos, quando aplicáveis, dos contributos globais ou parcelares dos diferentes elementos que compõem a estrutura da organização em função dos planos de actividades.

6.4. Compensações

a) estabelecer procedimentos escritos que definam os métodos, meios e periodicidade a utilizar na atribuição de compensações.

b) estabelecer ou adoptar critérios para a atribuição de compensações.

c) estabelecer os valores compensatórios a atribuir aos seus recursos humanos.

7. GESTÃO CORRENTE DOS RECURSOS HUMANOS

7.1. Requisitos gerais

a) Manter actualizada e ao dispor dos seus recursos humanos a Legislação Laboral Geral e Especifica para o sector, bem como outras relacionadas com a actividade que exerce.

b) Manter registos actualizados dos dados pessoais dos recursos humanos ao seu serviço, cumprindo integralmente a legislação sobre protecção de dados pessoais.

c) Manter registos actualizados de todas as actividades inerentes às funções do sistema de gestão de recursos humanos.

7.2. Recrutamento e selecção de recursos humanos

a) Estabelecer procedimentos escritos que definam os métodos e as técnicas a utilizar no recrutamento e na selecção dos recursos humanos.

b) Estabelecer procedimentos escritos que visem garantir a igualdade de oportunidade e tratamento a todos os candidatos.

c) Estabelecer procedimentos escritos que definam a actuação, envolvimento e responsabilidade de fornecedores de serviços de recrutamento, selecção e cedência de pessoal.

7.3. Admissão

Procedimentos escritos que regulamentem a admissão dos recursos humanos.

7.4. Integração e acolhimento

Procedimentos escritos que regulamentem a integração e acolhimento de recursos humanos.

7.5. Comportamento

Cumprimento da legislação em vigor, procedimentos definidores de padrões e códigos de conduta e respectivas sanções relativos a:

- a) Igualdade de oportunidade.
- b) Assédio sexual
- c) Ética profissional
- d) Representação da organização.

7.6. Desenvolvimento pessoal

Procedimentos escritos que permitam o desenvolvimento pessoal dos recursos humanos.

7.7. Formação

Procedimentos escritos que regulamentem a forma como é desenvolvida a formação dos recursos humanos.

Os planos de formação resultante devem ser elaborados de acordo com as necessidades identificados e com os objectivos estabelecidos no plano de actividades.

8. CONTROLO E MEDIÇÃO

8.1. Avaliação de desempenho

Quando parte integrante da política, procedimentos escritos que definam o sistema de avaliação de desempenho de todos os recursos humanos, documentando os critérios de avaliação.

8.2. Satisfação interna

Métodos de medição do grau de satisfação interna.

8.3. Fornecedores

Procedimentos escritos para a selecção e classificação de fornecedores de serviços no âmbito da gestão de recursos humanos de acordo com as suas necessidades.

8.4. Auditorias

Procedimentos escritos para a elaboração de auditorias internas ao sistema de gestão de recursos humanos, definindo a periodicidade de tais auditorias e tratamento das recomendações delas resultantes.

8.5. Controlo estatístico

Organizar e manter um sistema de controlo estatístico para demonstrar a conformidade com os requisitos especificados e a operacionalidade do sistema de gestão de recursos humanos.

8.6. Controlo de não conformidades

Responsabilidade pela análise e a autoridade para o tratamento das não conformidades identificadas.

8.6.1. Requisitos gerais

As não conformidades detectadas devem ser registadas. As não conformidades devem merecer a imediata e máxima atenção dos responsáveis com o objectivo de as tratar convenientemente.

8.6.2. Análise e tratamento

Procedimento para a análise e tratamento das não conformidades.

8.6.3. Sanções

De acordo com a legislação em vigor e para diferentes tipos de não conformidades, procedimentos escritos que identifiquem claramente os comportamentos passíveis de sanções e definam as mesmas.

8.7. Análise de dados para melhorias

Procedimentos para a avaliação sistemática dos dados e informações recolhidas através de auditorias, controlo estatístico, controlo de não conformidades e outros com o objectivo de identificar melhorias ao sistema.

8.8. Melhorias

8.8.1. Requisitos gerais

Procedimentos com o objectivo de implementar melhorias ao sistema de gestão de recursos humanos.

8.8.2. Acções correctivas

Procedimentos para acções correctivas que incluam:

- a) Tratamento de reclamações e dos relatórios de não conformidades.
- b) Investigação das causas de não conformidades e seu registo.
- c) Aplicação de meios de controlo para assegurar o desencadear da revisão do sistema.

8.8.3. Acções preventivas

Procedimentos para acções preventivas que incluam:

- a) O uso adequado de fontes de informação, condições especiais, resultados de auditorias e reclamações, para detectar e analisar as causas potenciais das não conformidades.
 - b) O desencadeamento de acções preventivas e a aplicação de meios de controlo para assegurar a sua eficácia.
 - c) A garantia de que as informações sobre as acções preventivas são submetidas á direcção para revisão.
-