

IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA FOCANDO O REQUISITO 6.2.1 DA NBR ISO 9001 NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

Marilis Vanessa Kuligowski

Especialista em Gestão de Pessoas - FAMEC

Lead Assessor ISO 9001/14001/18001 – ATSG

Consultora e Auditora de Sistemas de Gestão – Gestum RMS

mariliskuligowski@yahoo.com.br

RESUMO

As grandes corporações esperam de seus líderes em Recursos Humanos que atuem estrategicamente dentro das organizações, tendo ênfase em seus objetivos e resultados. Muitas empresas vêm adotando este modelo de gestão devido aos resultados que este apresenta. Sabe-se que recursos humanos são fatores críticos para o sucesso. São peças fundamentais e estratégicas para atingir os resultados pretendidos pela organização. Este artigo, resultante de pesquisa bibliográfica, traz a auditoria com base no requisito 6.2.1 da NBR ISO 9001, como ferramenta para a manutenção e desenvolvimento das competências da corporação. Com o propósito de possuir um sistema de competências aderente à norma ISO 9001, e adequados aos objetivos da empresa, o presente estudo pretende demonstrar os benefícios das auditorias realizadas na gestão das competências da organização, visando identificar problemas e buscar oportunidades de melhoria. Será evidenciado ainda que os resultados tornam-se ainda mais satisfatórios quando os departamentos de RH possuem líderes atuantes com foco na melhoria do desempenho das competências dos colaboradores, mas não focados apenas no atendimento do requisito da norma. Este artigo conta com um modelo de auditoria exclusivo ao processo de RH, que auxilia na abordagem e questionamentos a serem realizados durante a sua execução. Determina também as características essenciais do gestor de RH, além de inúmeras explicações voltadas às competências e cargos. Para que as empresas sejam realmente pioneiras no que fazem, não basta apenas diferenciar-se pela qualidade de seus produtos ou serviços, mas também pelas pessoas que as compõe, a começar pelos líderes de RH, fundamentais nos resultados deste processo.

Palavras-chave: Auditoria. Competências. NBR ISO 9001.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem o propósito de fornecer subsídios aos processos de RH das mais variadas organizações quanto à importância da auditoria neste setor, focando o requisito 6.2.1 da NBR ISO 9001:2008.

Quando as organizações decidem realizar contratações baseadas em competências, torna-se significativa a redução de demissão de pessoal por contratações mal sucedidas. Os colaboradores passam a permanecer mais tempo na empresa, agregando assim mais valor a esta.

Conhecendo a competência de cada colaborador, a organização pode também remanejar os funcionários, aproveitando o máximo de sua capacidade a seu próprio favor, além de que colaboradores satisfeitos com o que fazem, produzem melhor.

É importante compreender que auditorias são um exercício de coleta de informações, que possibilitam identificar quais necessidades de melhoria ou ações corretivas devem ser desencadeadas e implantadas. O resultado desejado da auditoria é a evidência objetiva da conformidade em relação às competências, e não o número máximo de não conformidades. Os auditores devem ser cautelosos com relação a esse aspecto e a todas as suas atividades, de forma a criar uma imagem positiva da auditoria.

É de crucial importância que as informações coletadas sejam exatas e reais, pois importantes decisões serão tomadas com base nos relatórios de auditoria. Os efeitos financeiros de decisões tomadas com base em informações erradas, colhidas durante auditorias inadequadamente conduzidas, podem ter um efeito devastador sobre a organização. É, portanto, absolutamente essencial que as auditorias sejam realizadas por pessoal competente, pois para coletar informações e evidências objetivas, se requer muita habilidade por parte do auditor que somente pode se desenvolver por meio de treinamento adequado e da sua experiência profissional.

A auditoria é uma investigação profunda sobre o sistema de funcionamento que envolve a área de atuação, neste caso em questão, a área de RH.

A finalidade de uma auditoria no departamento de RH é a de melhorar a qualidade dos programas e serviços oferecidos pela gestão de pessoas. Isto pode ser observado por meio da análise das políticas e práticas de pessoal das organizações e avaliação do seu funcionamento atual.

Para entender melhor o propósito da utilização desta ferramenta, torna-se interessante conhecer as origens, princípios e a própria ISO 9001, comentadas a seguir, além de explicações técnicas no que tange as competências.

ORIGENS DA ISO 9000

Segundo *Bureau Veritas Quality International* (2004), nas décadas de sessenta e setenta, a Grã Bretanha sofreu um forte revés em suas indústrias, devido a baixa produtividade e baixa qualidade de seus produtos. Entre os esforços empreendidos para vencer esta má reputação estava a primeira tentativa de se estabelecer um modelo viável de sistema de garantia da qualidade, que possibilitaria as empresas resolver seus problemas de qualidade. Infelizmente, as primeiras normas, BS 4891 e BS 5179, eram simplesmente códigos de prática e eram difíceis de serem aplicadas a situações contratuais.

Somente em 1979 foi que o primeiro modelo genérico de sucesso para a garantia da qualidade foi estabelecido com a publicação da BS 5750. Esta norma poderia ser aplicada a situações contratuais, e muito embora tenha sido escrita para as indústrias manufatureiras, poderia ser aplicada no setor de serviços igualmente.

O papel desta norma na recuperação da indústria britânica não pode ser subestimado. Seu enorme sucesso levou a comunidade internacional a adotar em 1987 a primeira versão das séries ISO 9000 de normas, que foram baseadas na BS 5750. Estas normas foram revisadas em 1994 a fim de melhorar os requisitos e colocar mais ênfase na natureza preventiva da garantia da qualidade.

As séries de normas ISO 9000 tiveram um grande sucesso e contribuíram enormemente para a divulgação do pensamento da qualidade em todo o mundo. Foi devido ao fato de que o modelo apresentado na norma era relativamente fácil de se adotar em qualquer indústria, quer seja de manufatura ou de serviço, e poderia ser implementado dentro do ambiente de qualquer cultura. De fato, a norma estabelece vários requisitos básicos e simples e estimula as empresas a atendê-los de uma maneira que seja a mais adequada à filosofia e a cultura operacional de seus negócios.

A ISO 9000 provê um modelo rudimentar para a garantia da qualidade e focaliza na qualidade vista como conformidade de produto. Como tal, ela assume um aspecto limitado da qualidade. Ela é, contudo, providencial em estabelecer uma base sólida para mais melhorias da qualidade e para a implementação de sistemas de gestão da qualidade mais sofisticados.

VISÃO GERAL DA QUARTA EDIÇÃO DA ISO 9001

SGS (2009) descreve que o processo de revisão da ISO 9001:2008 mantém sua essência inalterada, isto é, os oito princípios de gestão, a abordagem de processos, os títulos e campo de aplicação e estrutura continuam vigentes, só que aperfeiçoados, com maior clareza e melhoria na tradução, aumentando a consistência com a família 9000 e a sinergia com os conceitos da gestão ambiental da ISO 14000.

SGS (2009) descreve ainda que os principais impactos no sistema de gestão da qualidade com essa nova versão da norma devem ficar por conta da facilitação na interpretação dos requisitos e da necessidade de atendimento aos requisitos estatutários e regulamentares relacionados aos produtos. O foco também aumenta para os resultados e a melhoria contínua.

OITO PRINCÍPIOS DE GESTÃO DA QUALIDADE

As normas ISO 9000 (2005) e ISO 9004 (2000) apresentam oito princípios da qualidade. São eles:

- a) organização com foco no cliente – as organizações dependem dos seus clientes e, portanto, deveriam entender as necessidades atuais e futuras do cliente, satisfazer os requisitos do cliente e se esforçar para se exceder às expectativas do cliente.
- b) liderança – gestão não é uma atividade administrativa. A liderança é necessária para prover unidade de objetivos e direção, e criar um ambiente no qual as pessoas na organização se tornam plenamente envolvidas em atingir os objetivos da organização.
- c) envolvimento das pessoas – a cooperação e o envolvimento das pessoas permitem que suas capacidades sejam plena e eficazmente utilizadas para benefício da organização.
- d) abordagem de processo – afim de que seus resultados sejam alcançados eficientemente, os recursos e atividades necessitam ser gerenciados como processos.
- e) abordagem sistêmica de gestão – identificar, entender e gerenciar um sistema de processos inter-relacionados para um dado objetivo contribui para a eficácia e eficiência da organização.
- f) melhoria contínua – é um objetivo permanente da organização.
- g) abordagem com base em fatos para a tomada de decisão – decisões eficazes são baseadas numa análise lógica e indutiva de dados e informações.

-
- h) relacionamentos mutuamente benéficos de fornecedores – relacionamentos entre a organização e seus fornecedores aumentam a habilidade de ambas as organizações para criar valores.

AUDITORIAS

Uma compreensão preliminar do termo auditoria pode ser encontrada na seguinte descrição: "Uma auditoria é um exame formal de contas por meio de referências às testemunhas e aos comprovantes" (O'HANLON, 2006, p.38).

ISO 9000 (2005) define auditoria como um processo sistemático, documentado e independente para obter a evidência de auditoria e avaliá-la objetivamente para determinar a extensão em que os critérios de auditoria são atendidos.

Mello *et al.* (2002) aborda que uma auditoria pode ser de primeira, segunda ou terceira parte. As auditorias de primeira parte, também chamadas de auditorias internas são conduzidas pela própria organização, ou em seu nome, para propósitos internos e pode formar a base para uma auto declaração de conformidade da organização. As auditorias de segunda parte são conduzidas pelas partes que têm interesse pela organização, tais como clientes, ou outras pessoas em seu nome. As auditorias de terceira parte são conduzidas por organizações externas e independentes da própria organização, fornecendo certificados ou registros de conformidade com requisitos, tais como certificação de sistemas de gestão da qualidade.

As auditorias internas devem ser realizadas a intervalos planejados. Elas são úteis para determinar se o sistema de gestão da qualidade está de acordo com as disposições planejadas, com os requisitos da norma ISO 9001 e com os requisitos do sistema de gestão da qualidade estabelecido pela organização, além de determinar se este sistema está sendo mantido e é eficaz.

O'Hanlon, (2006), enfatiza que a necessidade dos auditados nos três processos de auditoria citados acima (de primeira, segunda e terceira parte) é de o auditor agregar valor. É necessário atentar tanto para a adequação e eficácia do sistema quanto a aderência aos procedimentos ou aos documentos do processo.

PROGRAMA PERIÓDICO DAS AUDITORIAS

BVQI (2004) define que as auditorias devem ser realizadas com os seguintes objetivos:

- a) determinar a conformidade ou não conformidade do sistema da qualidade com os requisitos especificados;
- b) determinar a eficácia do sistema em atender os objetivos;
- c) identificar o potencial de melhoria do sistema da qualidade
- d) atender aos requisitos regulamentares
- e) ter a finalidade (registros) que atendam a certificação desejada do sistema de gestão da qualidade.

BVQI (2004) afirma ainda que as auditorias farão parte de um programa periódico regular de auditorias com a finalidade de:

- a) sensibilizar a alta administração com a confiança de que as atividades acontecem conforme o pretendido, ou seja, a função do gerente é assegurar que o negócio ou a operação sob seu controle seja realizado eficientemente. O feedback de informações que é gerado por auditorias eficazes da qualidade fornece os elementos sobre o qual a alta administração pode ou lograr confiança no sistema operado ou decidir que melhorias são necessárias. O gerente não pode ter confiança em sistemas que não podem ser testados regularmente.
- b) proporcionar confiança aos clientes. As informações coletadas durante a auditoria podem permitir ao cliente ganhar confiança na capacidade do fornecedor de fornecer produto conforme.
- c) detectar e observar problemas operacionais. Uma grande quantidade de esforço foi colocada no desenvolvimento e documentação dos procedimentos aplicáveis às várias atividades e elementos do sistema. Não interessa quanto esforço foi colocado para assegurar que os procedimentos sejam exatos e exeqüíveis, eles ainda irão requerer alterações. Durante as auditorias internas, o auditor terá a oportunidade de observar as dificuldades em estar em conformidade com o sistema e os procedimentos. Durante a discussão com aqueles responsáveis pelo departamento, função ou operação e por executar procedimentos relevantes, problemas no sistema e a maneira de melhorá-los tornar-se-ão evidentes.

-
- d) retornar informações para as ações corretivas e melhorias. As auditorias podem detectar instâncias de não conformidades para com as disposições e arranjos planejados. Cuidado deveria então ser tomado para assegurar que as causas raízes de tais não conformidades sejam identificadas e apropriadas ações corretivas sejam implementadas. A eficácia destas ações devem ser verificadas através de realizações de auditorias de acompanhamento.

APLICAÇÃO DO *PLAN – DO – CHECK - ACT*

A ISO 9001 (2008) descreve resumidamente o modelo PDCA como segue:

- a) *plan* (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para gerar resultados de acordo com os requisitos do cliente e com as políticas da organização;
- b) *do* (fazer): implementar os processos;
- c) *check* (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;
- d) *act* (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

BVQI (2004) informa que a organização deve estabelecer e gerenciar seus programas de auditorias. Este programa, como qualquer outro processo, deve ser gerenciado seguindo o ciclo PDCA:

- a) planejamento do programa – Inclui o estabelecimento de objetivos e escopo, a necessidade de documentação, responsabilidade das pessoas envolvidas e a frequência das auditorias.
- b) implementação do programa – Inclui atividades como: avaliação, seleção, treinamento e nomeação dos auditores, gerenciamento e desempenho das auditorias e relatório de auditoria.
- c) controle do programa – Implica em acompanhar as ações corretivas, medir a efetividade do programa e identificar oportunidades de melhoria.
- d) ações de melhoria – Incluem a definição de objetivos de melhoria e escopo, implementação, monitoramento e formalização.

NÃO CONFORMIDADE

Enquanto executam uma auditoria, os auditores podem descobrir situações onde os requisitos não foram atendidos. Estas são conhecidas como não conformidades. A ISO 9000:2005 define não conformidade como: “Não atendimento de um requisito” (NBR ISO 9000, 2005).

As não conformidades são com frequência percebidas como um acidente e são vistas como alguma coisa negativa. Muito frequentemente os auditados ficam com medo de que não conformidades sejam descobertas durante uma auditoria. É importante que os auditores entendam e sejam capazes de explicar o aspecto positivo de se descobrir não conformidade. Há um ditado que fala que a identificação de um problema já é metade de sua solução e, de fato, descobrir uma não conformidade oferece uma oportunidade de melhorar o sistema através de uma ação corretiva.

O pensamento de Ishikawa referente a auditorias da qualidade é:

O auditor pode possuir uma pilha de fórmulas e check lists, mas sem o conhecimento baseado em experiência, ele não conduzirá bem a sua função... auditorias devem ser usadas para promover a qualidade, não para inspecionar (CAMPOS, 1999, p. 116).

Além das competências, o auditor deve possuir a habilidade necessária para informar e relatar a não conformidades de forma clara, ao mesmo tempo demonstrando o benefício que a possível correção da não conformidade estará gerando benefícios ao sistema de gestão da qualidade da organização.

COMPETÊNCIAS:

Mello et al. (2002) define competência como: Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente, permite atingir com sucesso os resultados que dela são esperados na organização.

ISO 9001 (2008), por sua vez, determina que as pessoas que executam atividades que afetam a conformidade com os requisitos do produto devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados.

Mello et al. (2002, p.98) explica o que cada um desses termos quer dizer:

¹³² Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 4, n. 2, p. 125-140, jan./jun. 2010.

-
- a) educação: Subtende-se o período de graduação que a pessoa adquiriu ao longo de sua vida, desde o ensino básico, passando pelo ensino médio, graduação, podendo chegar até o doutoramento;
 - b) treinamento: é o ato ou processo de fornecer ou receber instrução para uma habilidade, profissão ou ocupação particular, tais como os cursos de pequena carga horária que a pessoa fez;
 - c) habilidade: é a capacidade que uma pessoa possui (especialmente manual ou física) de fazer algo bem feito, tal como atender a um cliente, liderar uma equipe, etc;
 - d) experiência: é o conhecimento prático obtido por meio de fatos ou eventos, considerados como fonte de conhecimento, tal como as capacitações adquiridas pelo trabalho em dada atividade por um longo período de tempo.

DESENHO DE CARGOS

Pio (2008) define que o desenho de cargos constitui na maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado, dentre disso precisa-se definir quatro condições básicas: o conteúdo do cargo, quais são os métodos e processos de trabalho, a quem o ocupante do cargo deve prestar responsabilidade e quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir autoridade.

Chiavenato (1997) define que para as organizações, o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais e que, para os colaboradores da empresa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativa e de motivação na organização

CONCEITUAÇÃO DE CARGO

Pio (2008), conceitua que o cargo pode ser analisado numa maneira global, onde todas as atividades são executadas por um ocupante.

Segundo Chiavenato (1997), o conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, atribuição e de função, a saber:

Tarefa: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos simples e repetitivos (cargos de horistas ou

operários), como montar uma peça, rosquear um parafuso, usinar um componente, injetar uma peça, etc;

Atribuição: é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Geralmente é a atividade atribuída a cargos mais diferenciados (cargos de mensalistas ou funcionários), como preencher um cheque, emitir uma requisição de material, elaborar uma ordem de serviço, etc. na realidade, a atribuição é uma tarefa um pouco mais sofisticada, mais mental e menos braçal;

Função: é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercido de uma maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. Pode ser exercido por uma pessoa que, sem ocupar um cargo, desempenha provisória ou definitivamente uma função. Para que um conjunto de atribuições constitua uma função, é necessário que haja reiteração em seu desempenho;

Cargo: é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais outros cargos da organização. No fundo, são relações entre duas ou mais pessoas.

Chiavenato (1997) afirma que o cargo é composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. Dentro dessa concepção, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos.

DESCRIÇÃO DE CARGOS

Devido à divisão do trabalho e à conseqüente especialização funcional, torna-se necessário especificar cada cargo da organização, surgindo assim às descrições de cargos.

Vale lembrar que, segundo ISO 9000 (2005), o terceiro princípio da qualidade é “envolvimento de pessoas” que visa usar as habilidades e competências das pessoas para atingir os objetivos do negócio.

Uma vez conhecendo este princípio, o gestor de RH deve elaborar as descrições de cargo da organização tomando esta definição como critério de referência.

Segundo Pio (2008), descrever um cargo significa relacionar desde o que o ocupante faz até o motivo porque faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. No momento de descrever um cargo, além das responsabilidades, deve-se definir claramente as competências do candidato.

COMO AUDITAR COMPETÊNCIAS:

Segundo Oribe (2006), o auditor que se dirige ao departamento de RH, deve trocar seu chapéu ao auditar a área, adotando uma apropriada à discussão no campo humano. Isso não quer dizer necessariamente abrir mão do rigor, mas apenas compreender as restrições, variabilidade, ambigüidades e diversidades que são inerentes às ciências humanas.

Nessa ótica, o processo de auditoria deveria ser executado como uma forma de verificar como ela dispõe e prepara as competências para os desafios da qualidade e como ela aprimora seus processos para facilitar a consecução dos resultados desejados. Diante disso, a prática de colher nomes de empregados para verificação pontual pode não ser uma prática produtiva, por não permitir uma verificação do RH como processo, se restringindo as ações e registros particulares da amostra desejada.

A auditoria na área de competências não pode ser feita por rastreabilidade, por se tratar de um processo que contém interpretações e conceitos aplicados, como um processo estratégico.

Da mesma forma que não teria sentido colher uma ação qualquer que tenha sido implementada e buscar sua ligação com a estratégia, tem também pouca utilidade tomar nomes de pessoas e levar ao departamento de RH para verificar se as competências são bem gerenciadas na empresa. Melhor seria investigar como o processo de competências se desenrola em seu fluxo normal, as considerações feitas, a interpretação que a organização fez dos requisitos e a maneira que determinou as competências necessárias visando um alinhamento com a política e objetivos da qualidade.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

SUGERINDO UM MODELO DE AUDITORIA

Recomenda-se que a auditoria no departamento de RH seja focada em descobrir como é realizada a gestão das competências dos colaboradores, ou seja, se a organização procura se planejar frente às mudanças constantes no ambiente organizacional.

Conforme abordado anteriormente, pode ser utilizada a metodologia PDCA para elaborar um programa de auditoria. Este programa deve seguir os passos a seguir:

Planejamento de auditoria focando RH (*Plan*):

O planejamento de auditoria tem por objetivo buscar conhecimento do item a ser auditado. Neste momento, sugere-se que os auditores busquem manuais, procedimentos e até mesmo instruções de trabalho, de modo a entender como funciona o processo de gestão de competências da organização.

Uma vez entendida a complexidade deste processo, os auditores devem planejar a auditoria, avaliando o tempo necessário para realizar a análise documental e entrevistas e assim entregar aos auditados a agenda de auditoria.

Realizando a auditoria em RH (*Do*):

O sucesso da auditoria irá depender da abordagem dos auditores no momento em que a realizam. É importante conhecer o objetivo da alta direção para saber exatamente o que focar e assim relatar a situação em que o processo se encontra.

Os auditores devem ser perspicazes em levantar questões que são fundamentais na gestão das competências, tais como:

- a) existe definição de cargos na organização?
- b) para cada cargo existente, foram definidas as competências?
- c) qual é o critério escolhido para definição das competências?
- d) os objetivos da organização foram levados em consideração no momento da definição de competências?
- e) os cargos foram definidos antecipando-se às contratações?

-
- f) existe comprovação para as competências definidas?
 - g) caso alguma competência ainda não tenha sido alcançada, a organização está tomando alguma ação para satisfazer esta competência?
 - h) existe ainda um plano para avaliação do desenvolvimento de competências?
 - i) quando alguma competência é desenvolvida, sua eficácia é avaliada?
 - j) a organização realiza a gestão das competências, de modo a identificar pontos fortes e fracos de colaboradores e, desta forma, realizar remanejamento de pessoas entre os cargos da organização?
 - k) as competências são levadas em consideração em casos de recrutamento interno?
 - l) os gestores consideram a re-avaliação dos cargos em casos de mudanças planejadas que possam gerar algum impacto a produtividade da organização?

Após terem sido realizados todos os questionamentos, são necessários que os auditores elaborem um relatório de auditoria, com o objetivo de dar continuidade no processo de comunicação dos resultados de auditoria. Convém que todos os apontamentos sejam relatados, tais como: observações, não conformidades e oportunidades de melhoria para o processo.

Os auditores devem ter em mente que importantes decisões referente ao processo de RH serão tomadas com base no relatório de auditoria. A alta direção da organização auditada decidirá se o processo de RH está de acordo com o esperado e, caso contrário, tomaram medidas afins de que mudanças sejam realizadas.

Verificar (*Check*)

Tendo em mãos o relatório de auditoria, os gestores de RH devem executar ações, a fim de verificar se as ações corretivas foram tomadas, se provaram ser e permaneceram eficazes e se foram adequadamente documentadas e comunicadas as partes interessadas.

Os auditores do processo, por sua vez, não devem considerar a auditoria completa até que os apontamentos levantados e descritos no relatório de auditoria tenham sido satisfatoriamente realizados e, além disso, possam ser consideradas eficazes.

Agir (*Act*)

A parte final da auditoria é quando os auditores realizam o acompanhamento das ações após o prazo acordado ter passado, para verificar se ação corretiva eficaz ocorreu; se não, qualquer que tenha sido o motivo, os auditores devem entrar em contato com a alta direção para chamar atenção do fato ocorrido.

Isto deve ser realizado preferencialmente pessoalmente, pois a alta direção não detém conhecimento técnico do que foi abordado no relatório de auditoria, nem mesmo consegue compreender todos os benefícios auferidos à organização, caso o setor de RH realize todas as ações recomendadas de maneira eficaz e eficiente.

CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO GESTOR DE RH

Dentre as várias características que o gestor de RH deve possuir, uma delas é fundamental: liderança. Nada ocorrerá se o gestor de RH não for comprometido com a necessidade de mudanças para a melhoria em seu processo.

Segundo Deming (2003), o objetivo da liderança deve ser aprimorar o desempenho de homens e máquinas, melhorar a qualidade, aumentar a produção e, estimular nos funcionários o sentimento de orgulho pela qualidade de seu trabalho. Em outras palavras, o objetivo da liderança não é simplesmente identificar e registrar as falhas das pessoas, mas sim eliminar as causas dessas falhas, ou seja, ajudar as pessoas a fazerem um trabalho melhor, com menos esforço.

Mais especificamente, um líder deve procurar saber quais de seus subordinados encontram-se fora do sistema, positiva ou negativamente, para oferecer ajuda individual ou recompensa, respectivamente.

O líder também é responsável pelo aperfeiçoamento do sistema, em outras palavras, deve possibilitar a todos a oportunidade de realizar um trabalho cada vez melhor e mais prazeroso.

Segundo Crosby (1990), as empresas não aprenderam a importância das mudanças por si mesmas. E os níveis mais baixos da organização não mudarão as coisas por conta própria. Dezenas de empresas lutam e fracassam porque os gestores não insistiram na mudança. Deixam os outros se estontearem com ela. Por fim, tornam-se desesperados o bastante para

fazerem alguma coisa, e começam uma mudança de cultura que não seja dependente de soluções técnicas.

Para que as mudanças possam ocorrer efetivamente, é fundamental que o gestor de RH atue verdadeiramente como líder.

Ainda segundo Deming (2003), existe uma terceira responsabilidade do líder, que é promover uniformidade cada vez maior no desempenho interior do sistema, de tal forma que diferenças individuais tendam a desaparecer.

Tendo em mente estas informações e aplicando-as efetivamente, o gestor de RH certamente obterá sucesso em sua gestão por meio da participação e entendimento de todos os colaboradores deste processo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica, em consonância com a prática nos departamentos de RH de variadas empresas, comprova que as auditorias realizadas nos processos de RH das organizações têm seus resultados maximizados quando seus gestores optam em desenvolvê-las aplicando o requisito 6.2.1 da NBR ISO 9001:2008.

O foco não se limita apenas em um atendimento de norma, mas sim a boa gestão das competências nas organizações.

A aplicação do modelo proposto permite aos gestores identificar onde melhorias podem ser realizadas no processo de RH e até mesmo identificar pessoas que podem ser lapidadas, revertendo estas ações em motivação para os colaboradores.

Lamentavelmente as organizações vêm trabalhando apenas conforme a demanda, sem realmente haver um planejamento envolvendo os cargos dos colaboradores. Neste caso, sugere-se que as altas direções das organizações repensem no que realmente esperam de um departamento de RH: a administração de pessoal ou a gestão de competências aliadas aos objetivos da organização.

REFERÊNCIAS

AS MUDANÇAS na ISO 9001:2008. Disponível em: http://www.br.sgs.com/pt_br/theproof_br-home/theproof_br_1/as_mudancas_na_iso_9001_2008_theproof_br.htm/. Acesso em: 12 jan. 2010.

CAMPOS, V. F. **TQC Controle de Qualidade Total**. 8. ed. Local: Belo Horizonte: DG, 1.999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos Edição Compacta**. 4. ed. Local: São Paulo: Atlas, 1.997.

CROSBY, PHILIP B. **Qualidade – Falando Sério**. 1. ed. Local: São Paulo: McGraw-Hill, 1.990.

DEMING, W. E. **Saia da Crise / W. Edwards Deming**. 1. ed. Local: São Paulo: Futura, 2.003.

MANUAL DO PARTICIPANTE: **Série ISO 9000:2000, Curso Auditor Líder**. Ed. 25.11.04 Rev. 02 BVQI, 2004.

MELLO, C. H. P. et al. **ISO 9001:2000 Sistemas de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NBR ISO 9000 **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Fundamentos e Vocabulário. Versão 2005 ABNT – Associação de Normas Técnicas – Válida a partir de 20/09/2005.

NBR ISO 9001 **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Requisitos. Versão 2008 ABNT – Associação de Normas Técnicas – Válida a partir de 28/12/2008.

NBR ISO 9004 **Sistemas de Gestão da Qualidade** – Diretrizes para melhoria de desempenho. Versão 2000 ABNT – Associação de Normas Técnicas – Válida a partir de 29/01/2001.

O'HANLON, T. **Auditoria da Qualidade: Com base na ISO 9001:2000: Conformidade Agregando Valor**. 1. ed. Local: São Paulo: Saraiva, 2006.

ORIBE, C. de. Recursos Humanos – Como Auditar as Competências. **Banas Qualidade**, outubro de 2006, Caderno 173, p. 34.

PIO, DIEGO **Descrição de Cargo**. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/descricao_de_cargo/. Acesso em: 12 jan. 2010.